

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Kaisa Ilves

# **TOOTEPÕHISE RISTMÜÜGI RAKENDAMINE OSAÜHING JARDIN NÄITEL**

Juhendaja: dotsent Andres Kuusik

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks  
ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimise erialal

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

dotsent Andres Kuusik

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

Turunduse õppetooli juhataja .....

dotsent Andres Kuusik

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

.....

Kaisa Ilves

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Tootepõhise ristmüügi tähendus ning rakendamise võimalused .....	8
1.1. Ristmüük ja selle roll ettevõtte müügitegevuses.....	8
1.2. Sisendid tootepõhise ristmüügi rakendamiseks .....	17
1.3. Tootepõhise ristmüügi teostusetapid ja väljundid .....	27
2. Tootepõhise ristmüügi rakendamine osaühingus Jardin .....	35
2.1. Ettevõtte ja uuringu meetoodika tutvustus .....	35
2.2. Tootepõhise ristmüügi teostusetappide rakendamise tulemused Jardini lillekauplustes .....	43
2.3. Soovitused tootepõhise ristmüügi rakendamiseks Jardini lillekauplustes .....	54
Kokkuvõte.....	65
Viidatud allikad.....	69
Lisad.....	76
Lisa 1. Müügikäibed poodides august-oktoober 2013 (eurodes).....	76
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu struktuur .....	77
Lisa 3. Koolitusmaterjal tootepõhise ristmüügi teostamiseks .....	81
Lisa 4. Juhised ostukeskkonna tegurite kujundamiseks lillepoodides .....	84
Summary .....	87

## SISSEJUHATUS

Ristmüük (*cross-selling*) on universaalne müügitehnika, leides laia kasutust erinevat tüüpi ettevõtetes ja tegevusvaldkondades. Olenemata selle laiast levikust, on ristmüügi rakendamist võrdlemisi vähe uuritud ning põhilised teadmised ristmüügist tulenevad ettevõtete praktilistest kogemustest. Kuna ristmüügi rakendamisest on enim juttu pankade, kindlustusettevõtete ja veebipoodide näitel, võib tekkida arusaam, et ristmüügi rakendamine on keerukas ning kulukas ettevõtmine, eeldades mahuka programmi käivitamist ja investeringuid vastavasse infosüsteemi.

Tegelikkuses on ristmüügi rakendamise algtõed aga üsna lihtsad. Ristmüügi käigus pakutakse olemasolevale kliendile tehtava ostu juurde täiendavat toodet või teenust, mille tulemusel moodustub komplekt, mis koosneb kliendi isiklikust ostu soovist ja ettevõtte poolt soovitatud pakkumisest. Ristmüügi eesmärk on suurendada ettevõtte käivet ja kasumlikkust olemasoleva klientuuri baasilt, pidades samaaegselt silmas kliendi rahulolu. Eelpool kirjeldatud teenuseid pakkuvate ettevõtete näitel on enim rakendust leidnud segmendipõhine ristmüük, mis on analüütilist laadi ning põhineb klientide segmenteerimise tulemusel loodud suunatud pakkumistel. Jaekaubanduses leiab kasutust tootepõhine ristmüük, mis võimaldab täiendavate toodete pakkumist klienditeeninduse hetkel, lähtudes kliendi ostusoovist ning toodetevahelistest loogilistest seostest.

Kuivõrd uuritavaks objektiks on jaemüügi ettevõtte OÜ Jardin, on magistritöö fookuses tootepõhise ristmüügi rakendamine. OÜ Jardin müüb lilli ja floristikatarbeid Jardin Lilled kaubamärgi all 24 kaupluses üle Eesti. Kuigi Jardin on viimastel aastatel suurendanud oluliselt müügimahtu, on lähiaastatel oodata märkimisväärset survet tööjõukulude ja rendikulude kasvule. Ühtlasi, ilma ulatuslike investeringuteta logistikakeskuse arendamisse, on uute lillepoodide avamine problemaatiline. Eelnevate asjaolude valguses on oluline mõelda Jardini võimalustele müügimahu kasvatamiseks,

et ettevõtte kasumlikkust säilitada ja tõsta. Kuigi üheks võimaluseks on vähetulusate rendipindade vahetamine tulusamate vastu, on vähetõenäoline, et üldise rendihindade tõusu valguses leidub oluliselt kasumlikumaid rendipindu. Sestap tuleb leida täiendavaid võimalusi käibe suurendamiseks olemasolevates lillepoodides. Senine praktika on näidanud, et lillepoe klientuur sõltub olulisel määral ostukeskuse ja seal asuva toidupoe külastatavusest, mille rendipinnal lillepood tegutseb. Regulaarse külastatavuse tagamine on olnud ka OÜ Jardini põhiliseks ajendiks antud rendipindadele kolimisel. Lisaks on lillepoodide seas suhteliselt tihe konkurents, mistõttu on uute klientide hankimine raskendatud. Nii tuleb mõelda olemasolevate klientide baasilt müügimahtude kasvatamise võimalustele.

Eelnevate probleemide taustal on tootepõhise ristmüügi rakendamine sobivaks lahenduseks. Ristmüügi käigus on võimalik olemasolevale kliendile täiendavaid tooteid või teenuseid müüa, suurendades ettevõtte kasumlikkust ning eeldatavalt ka kliendi rahulolu. Kuigi mitmed uuringud kinnitavad ristmüügi toimivust erinevates tegevusvaldkondades, puuduvad tootepõhise ristmüügi käsitlused, mis oleksid laiendatavad Jardini konteksti. Kuna eeldatavasti nõuab ristmüügi rakendamine ettevõttelt teatavat panust vastava valmisoleku loomiseks, on otstarbekas testida enne täismahus programmi käivitamist tootepõhise ristmüügi toimivust Jardini lillepoodides.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada, kuidas mõjutab tootepõhine ristmüük OÜ Jardini müügikäivet, töötamaks välja soovitud ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks ettevõttes.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitati alljärgnevad uurimisülesanded:

- tuua välja, mis on ristmüük ning milline roll on ristmüügil ettevõtte müügitegevuses;
- arutleda, millised sisendid on tootepõhise ristmüügi rakendamise eelduseks;
- määratleda tootepõhise ristmüügi teostusetapid ja ristmüügi väljundid;
- tutvustada uuritavat ettevõtet, valimit ning uuringumetoodikat;
- uurida, millist mõju avaldab Jardini lillekaupluste müügikäibele tootepõhise ristmüügi rakendamine;
- tuua välja soovitud ristmüügi rakendamiseks Jardini lillekauplustes.

Kuigi magistritöö keskmes on üks uuritav ettevõtte, siis autori hinnangul on uuringu tulemused usutavasti laiendatavad ka mõningatele teistele analoogsetele jaemüügi ettevõtetele, mis keskenduvad suhteliselt kitsa toodete sortimendi pakkumisele. Sellist tüüpi kauplused on näiteks lemmiklooma- ja ilutarvetepoed aga ka täiendavalt näiteks kioskid ja väiksemad tööriistapoodid. Kuivõrd Jardini lillepoodides on plaanis tootepõhist ristmüüki edaspidi rakendada, leiavad käesoleva magistritöö tulemused praktilist kasutust.

Magistritöö teoreetiline tagapõhi baseerub varasemate analoogsete uuringute analüüsil. Kuigi ristmüüki ja sellega seonduvaid teemasid on hakatud järjest enam teaduslikul tasandil uurima, on ristmüügi terviklikust rakendamisest ettevõtte tasandil vaid põgusalt kirjutatud. Kuna enamik uuringutest põhinevad teenuseid pakkuvatel ettevõtetel (mis rakendavad peamiselt segmendipõhist ristmüüki), pole tootepõhist ristmüüki eraldiseisvana praktiliselt üldse varasemates uuringutes käsitletud, mis lisab käesolevale magistritööle väärtust.

Töö empiirilises osas rakendatakse OÜ Jardini lillepoodides tootepõhist ristmüüki. Tegemine on juhtumianalüüsiga, kus kasutatakse nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid uuringumeetodeid. Uuringu läbiviimiseks moodustatakse esmalt sobiva suuruse ja tunnustega valim, töötatakse välja tootepõhise ristmüügi väärtuspakkumine ning seejärel testitakse antud väärtuspakkumist lillepoodides, hindamaks tootepõhise ristmüügi mõju ja andmaks soovitusi ristmüügi edaspidiseks käivitamiseks OÜ Jardin lillepoodides.

Käesolev magistritöö jaguneb kaheks põhiliseks osaks, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Seejuures määratletakse peatükis 1.1 ristmüüki läbi erinevate terminite ning tuuakse välja ristmüügi roll lähtuvalt ettevõtte ja kliendi jaoks olulistest väärtustest. Peatükk 1.2 keskendub tootepõhise ristmüügi rakendamiseks vajalike sisendite lahti mõtestamisele. Peatükis 1.3 käsitletakse tootepõhist ristmüüki läbi erinevate teostusetappide. Täiendavalt konstrueeritakse peatükis 1.3 terviklik tootepõhise ristmüügi rakendamise mudel, mis koosneb sisenditest, teostusetappidest ja väljunditest.

Magistritöö empiiriline osa koosneb samuti kolmest alapeatükist. Peatükis 2.1 antakse ülevaade OÜ Jardini äritegevusest, kirjeldatakse valimit ning uuringu metoodikat. Peatükk 2.2 keskendub uuringu tulemuste ülevaatlikule kajastamisele läbi uuringu erinevate teotusetappide. Peatükis 2.3 võetakse uuringu tulemused kokku, sõnastatakse järeldused tootepõhise ristmüügi mõju kohta ning tehakse soovitusi ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks OÜ Jardini lillepoodides.

Autor tänab juhendajat Andres Kuusikut meeldiva koostöö eest. Samuti tänab autor tegusaid OÜ Jardini töötajaid ja ettevõtte juhtkonda, kes võimaldasid uuringu läbiviimist. Tänuväärt on ka pereliikmed, kellel jagus mõistvat suhtumist ning motiveerivaid sõnavõtte.

# 1. TOOTEPÕHISE RISTMÜÜGI TÄHENDUS NING RAKENDAMISE VÕIMALUSED

## 1.1. Ristmüük ja selle roll ettevõtte müügitegevuses

Käesolevas peatükis määratletakse ristmüüki läbi erinevate terminite ja käsitluste, tuues välja ristmüügile omased tunnused ning tootepõhise ristmüügi omapära. Ristmüügi rolli käsitletakse lähtuvalt ettevõtte ja kliendi perspektiivist. Täiendavalt tuuakse käesoleva peatüki lõpus välja ristmüügi eripärad sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast.

Li *et al* (2011: 683) ning Gill ja Spencer (2008) defineerivad ristmüüki (*cross-selling*) kui müügitehnikat, kus olemasolevale kliendile pakutakse tehtava ostu juurde täiendavat toodet või teenust. Boe (2007: 19) määratleb ristmüüki kui proaktiivset müügiprotsessi, mis on disainitud pakkumaks olemasolevatele klientidele senisest laiemat toodete ja teenuste sortimenti. Ristmüügi käigus moodustub pakkumiste komplekt, mis koosneb kliendi poolt tehtud valikust ja ettevõtte poolt täiendavalt soovitatud tootest või teenusest (Netessin *et al* 2006: 894). Ristmüügi eesmärk on müüa kliendile rohkem tooteid (Värlander, Yakhelf 2008: 480), kombineerides vastavaid müügipüüdlusi toodete sortimendiga (Mundt *et al* 2006: 466). Ristmüügi edukaks teostamiseks on oluline kvaliteetne interaktsioon kliendiga, mille sisu on tasakaalustatud majandusliku (raha, toodete/ teenuse vahetus), informatiivse (tehingut ja toodet puudutava info jagamine) ja sotsiaalse (kontakt kliendi ja müügiinimese vahel) dimensiooni vahel (Howcroft *et al* 2003: 1004). Niisiis, on ristmüük kvaliteetse teeninduse osa, mille tulemusel mõistetakse paremini kliendi vajadusi ning pakutakse ostu täiendavaid tooteid.

Ristmüügiga seonduvad ka teised analoogsed terminid nagu soovitatav müük ja täiendav müük. Ebster *et al* (2006: 169) käsitlevad soovitatavat müüki (*suggestive selling*), kus keskendutakse olemasolevate klientide ostude suurendamisele, julgustades neid läbi suunavate soovitude rohkem ostma. Uuringu fookuses oli Austria kiirtoidu restoran

ning sealsete töötajate poolt teostatud suusõnalised soovitusel kõrvalroogade soetamiseks. Uuringu käigus selgus, et kõrvalroogade soovimine pearoogade ostmise korral suurendab kõrvalroogade müüki 16-18 protsenti. (Ebster *et al* 2006: 175). Polonsky *et al* (2000: 37) defineerivad täiendavat müüki (*complementary selling / companion selling*) kui protsessi, mille käigus müüakse kliendile tehtava ostu juurde ka toode või teenus, mis täiendab tehtavat ostu.

Lisaks sarnaneb ristmüügile reaalaaja sündmusel baseeruv turundus (*trigger-based marketing*), kus sündmus tähistab teatud situatsiooni seoses kliendiga, mille käigus müüja teadmised kliendi vajadustest paranevad ning kaasneb konteksti sobiv võimalus edastada reaajas kliendile konkreetset pakkumist (Buttle 2010: 426). Ristmüügi näitel on sündmuseks kliendi poolt esmalt valitud toode või kliendi varasemad ostud, mille põhjal tehakse soovitus täiendava toote soetamiseks. Nii on ristmüügile mitmeid alternatiivseid termineid, mis erinevad küll teatud rõhuasetuste poolest, kuid toetavad üldjoontes sama eesmärki: müüa olemasolevale kliendile täiendavaid tooteid. Selguse mõttes kasutakse antud magistritöös edaspidi terminit ristmüük, kuna see kajastab kõige täpselt antud uurimisprobleemi kontekstis olulisi rõhuasetusi.

Nagu eelpool ilmnis, keskendub ristmüük olemasolevate kliendisuhete tugevdamisele, mitte niivõrd uute klientide aktiivsele hankimisele. Tegutseval ettevõttel on otstarbekas ristmüügiga tegeleda, kuna uue kliendi leidmine on ligi viis korda kulukam kui olemasoleva säilitamine (Jarrar, Neely 2002: 283; Örmeci, Akşin 2010: 742). Teeninduse valdkonnas on täheldatud, et kliendil, kes soetab ettevõttest täiendava kategooria teenuseid või tooteid, on enam kokkupuuteid ettevõttega, mis läbi müüja vahetamisega seonduvaid kulutused tema jaoks suurenevad (Kamakura *et al* 1991: 329; Kumar *et al* 2008: 15). Näiteks klient, kellel on konkreetses pangas üksnes arveldusarve konto, sulgeb kergekäelisemalt oma konto ja asub uue panga kliendiks, võrreldes kliendiga, kellel on lisaks arveldusarvele ka olemasolevas pangas lühiajaline hoius või laenukohustused. Nii areneb õnnestunud ristmüügi pakkumiste tulemusel kliendi lojaalsus ning suureneb ka kasumlikkus (Kamakura *et al* 2003: 46). Kuigi lillepoe näitel pole ilmselt müügikoha vahetamisega seonduvad kulud ristmüügi teostamise põhiline motiiv, võib oletada, et kliendid, kes väärtustavad ristmüügi käigus teostatavat personaalset klienditeenindust, on edaspidi antud müügikoha osas ka lojaalsemad.

Kliendi eelistused ja huvi erinevate kokkupuudete osas ettevõttega võivad ajas muutuda. Mida paremini kliendisuhete dünaamikat ettevõttes lahti mõtestatakse, seda suurem tõenäosus on müüa sobivat toodet õigele kliendile, mis tagab pikaajalise kasu. Ristmüügi sooritused mõjutavad ka kliendi ostukäitumist tulevikus. Need suurendavad brändi tuntust ning on hariva rolliga, informeerides klienti toote sortimendi mitmekesisuse osas. (Li *et al* 2011: 684) Samal ajal kui klient õpib ristmüügi käigus ettevõtet paremini tundma, paranevad ettevõtte teadmised kliendi vajadustest, pakkudes edaspidi kliendile järjest suurema tõenäosusega seda, mis on tema jaoks atraktiivne. Ristmüügi edu näitab see, mil määral ettevõtte realiseerib kliendi ristmüügi potentsiaali ehk kui suur osa kliendi sissetulekust kuulub konkreetse ettevõtte poolt pakutavatele toodetele-teenustele (Malms, Schmitz 2011: 258; Zboja, Hartline 2012: 42). Nii võib kokkuvõtlikult öelda, et ristmüük suurendab olemasoleva klientuuri baasilt müügitõhususe kasumlikkust, kuna ühe müügitõhususe jooksul müüakse senisest rohkem (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Ristmüügist saadavad väärtused ettevõtte ja kliendi jaoks

<b>Ettevõtte väärtused</b>	<b>Kliendi väärtused</b>
Kliendisuhete tugevdamine; brändi tuntuse arendamine; paremad teadmised kliendist; kliendi harimine sortimendi osas. ↓	Laiem sortiment; personaalne klienditeenindus; kulude kokkuhoid; mugavus. ↓
<b>Käibe ja kasumlikkuse kasv.</b>	<b>Rahulolu kasv.</b>

Allikas: autori koostatud Kamakura *et al* 2003: 46; Jarrar, Neely 2002: 283; Örmeci, Akşin 2010: 742; Li *et al* 2011: 684; Malms, Schmitz 2011: 255; Polonsky 2000: 43; Kamakura 2007: 44; Vyas, Math 2006: 124; Kumar *et al* 2008: 17 põhjal.

Õnnestunud ristmüük on kliendi jaoks ristostmine (*cross-buying*), kus ta saab personaalselt kohandatud lahenduste osaliseks, millega kaasneb sama ettevõtte poolt parem toodete ja/ või teenuste sortiment (Malms, Schmitz 2011: 255). Üldiselt kliendid tervitavad kliendikeskset ristmüüki, tajudes seda kui mõlemapoolselt kasulikku tehingut (Polonsky 2000: 43). Eelnevaid autoreid toetab ka Kamakura (2007: 44), kes leiab, et kliendi jaoks mõjub veenev ristmüük ettevõtte poolt osutatud teenusena. Kuna inimeste elustiil on aina kiirem ja stressirohkem, võimaldab ristostmine kliendile mugavust ja potentsiaalselt mitmete kulude (aeg, transport, lepingutasud, sooduspakkumised) kokkuhoidu, sest ühest kohast saab suurema hulga vajalikest toodetest/ teenustest

hangitud (Vyas, Math 2006: 124; Kumar *et al* 2008: 17; Boe 2007: 19). Niisiis saab klient õnnestunud ristmüügi ehk ristostmisega üldistatult suurema rahulolu osaliseks (vt tabel 1).

Kuigi üldiselt on võrdlemisi vähe ristmüügiga seonduvaid probleeme kirjanduses käsitletud, on selge, et ebaprofessionaalne ristmüük võib firma suhted kliendiga ka rikkuda. Sagedased ebakohased ristmüügi katsed muudavad kliendi ükskõikseks ja võivad olla vastumeelsed, suunates kliendi konkurendi juurde (Kamakura 2007: 45). Täiendavalt peab ristmüügi käivitamisel olema ettevaatlik klientidega, kes teevad ostukohast sagedasti korduvoste ning hindavad seejuures igapäevast rutiini ning harjumuspärasust. Sellised kliendid võivad end ristmüügi käigus tunda häirituna, kuna see hakkab ootamatult mõjutama nende igapäevaseid ostuharjumusi. (Liu-Thompkins, Tam 2013: 35). Selleks et ristmüük oleks kliendi jaoks nauditav ja loomulik osa klienditeenindusest, on oluline ristmüügiks vajalike sisendite tagamine ja ristmüügi teostamise terviklikkus, millest täpsemalt peatükkides 1.2 ja 1.3.

Ristmüügi eelkäija on toote komplektide müümisele suunatud müügitegevus (*bundling*), kus kaks või enam toodet on kombineeritud komplekti, mida müüakse soodushinnaga võrreldes samade toodete hinnaga individuaalselt ostetuna (Guiltinan 1987: 74-75). Toote komplektide loomine eelneb müügile ja on sageli teostatud juba tootearenduse käigus, eesmärgiga saavutada kliendi silmis komponentide maksimaalse sobivuse ja kooskõla (Kumar *et al* 2008: 15). Toote komplektide pakkumisel on kaks põhilist lähenemist: fikseeritud komplekt (*pure bundling*) ja jaotuv komplekt (*mixed bundling*). Fikseeritud komplekti puhul müüakse koos kaht või enam toodet, mida saab osta ainult komplektis ning mitte eraldiseisvana (Microsoft Word Microsoft Office'i osana). Jaotuva komplekti puhul saab samu tooteid osta nii komplektis kui ka eraldi (Pages tarkvara on Apple'il saadaval ka väljaspool iWork'i paketti). (Derdenger, Kumar 2012: 2) Jaotuva komplekti põhimõtteid rakendatakse ka teatud lisateenuste juurdemüügiks, kus klient saab soetades ühe põhiteenuse (nt autopesu), valida juurde lisahüvesid (nt ilukilpide poleerimine, tolmuimemine), mida pakutakse ainult põhiteenusega koos. (Guiltinan 1987: 75) Jaotuva komplekti taktikat võib seostada ka ristmüügiga, kus klient valib iseseisvalt komplekti esimese komponendi, ning ettevõtte poolt soovitatakse juurde antud variandiga sobivat lisakomponenti. Lillepoe näitel on võimalik valmistada

näidiskomplekte (nt lillede pakkumine ümbrispotis, potilillede ja lõikelillede kaunistamine jne), mille põhjal analoogseid soovitusi teha.

Toote komplektide loomisel üldistatakse teataval määral kliendi soove (Derdenger, Kumar 2012: 5). Kui klient saabub kauplemiskohta, siis toote komplektide korral pakutakse sõltumata kliendi profiilist talle standardselt komplekteeritud ja hinnastatud toote komplekte. Seetõttu ei saa jooksvalt müügitehingu hetkel otsustada, kas ja kuidas komplektis olevaid tooteid vastavalt kliendi eelistustele varieerida või hinnastada. (Netessin *et al* 2006: 895) Eelnevas seisneb ka põhiline erinevus ristmüügi ja toote komplektide tehnika vahel - ristmüük on märksa paindlikum tehnika, mis keskendub esmajoonel kliendi vajaduste defineerimisele ning seejärel tootele (vt ka joonis 2 peatükis 1.2). Kuigi ka ristmüük on eelnevalt läbimõeldud ja meetoodiliselt ette valmistatud, teostatakse ristmüüki interaktiivselt hetkel, mil klient on näidanud üles initsiatiivi midagi soetada, samal ajal kui toote komplektid on “võta või jäta” pakkumine, kus kliendi vajadustele otseselt ei reageerita.

Eelnevalt kirjeldatud erisus tuleneb asjaolust, et ristmüük on adaptiivne müügitehnika (*adaptive selling behaviour*) (Polonsky *et al* 2000: 38), kus müügiinimene kohandab pakkumisi ja oma pöördumist vastavalt konkreetsele teenindussituatsioonile, põhinedes interaktsiooni käigus kogutud informatsioonil (Weitz *et al* 1986: 175). Adaptiivses müügis on olulisel kohal müügiinimese võimekus käituda vastavalt situatsioonile ja oskus mõista nii verbaalseid kui mitteverbaalseid olustikulisi asjaolusid (Giacobbe *et al* 2006: 121). Mida laiem on ettevõtte toote sortiment, seda enam võimalusi on adaptiivse müügitehnika rakendamiseks. Kui ettevõtte klientidel on pigem sarnased vajadused, on lihtsam piiritleda konkreetseid müügimeetodeid ja pakkumisi ehk müük on vähem adaptiivse loomuga. Mida enam kliendi soovid ja müügisituatsioonid erinevad, seda adaptiivsem peab müügiinimene olema. (Weitz *et al* 1986: 176) Niisiis, sõltumata ristmüügi üldisest adaptiivsest loomusest, võib ka ristmüüki tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast ja kliendi eelistustest teostada rohkem või vähem adaptiivselt.

Ristmüük ei seostu agressiivse müügitehnikaga, see on pigem personaalse klienditeeninduse osa, mis tuletab meelde või informeerib kliente ostudest, mis on nende jaoks otstarbekad (Polonsky 2000: 37-38). Alljärgnevas tabelis 2 on toodud

erinevad käitumisviisid, mis toetavad või pärssivad ristmüüki. Nagu tabelist ilmneb, on ristmüüki toetavad käitumisviisid adaptiivse loomuga ning pärssivalt mõjuvad käitumisviisid ei võta piisavalt määral arvesse kliendi eelistusi ja müügisituatsiooni.

**Tabel 2.** Ristmüüki toetavad ja pärssivad käitumisviisid

<b>Toetavad käitumisviisid:</b>	<b>Pärssivad käitumisviisid:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kliendi vajadustele keskendumine, mitte toodete komplekti sobitamine;</li> <li>• kliendi esmase probleemi lahendamine enne kui pakutakse täiendavat toodet;</li> <li>• täiendava toote ostust saadava kasu adekvaatne selgitamine;</li> <li>• pakutatav toode täiendab tehtavat ostu;</li> <li>• taktitundeline ja mitte käskiv kõneviis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• müügiinimesed jätkavad ristmüügi katseid pärast kliendi huvi selget puudumist;</li> <li>• müügikõne on maha loetud või ebaloomulik;</li> <li>• pakutatavad tooted pole ilmselgelt antud kliendi jaoks otstarbekad.</li> </ul>

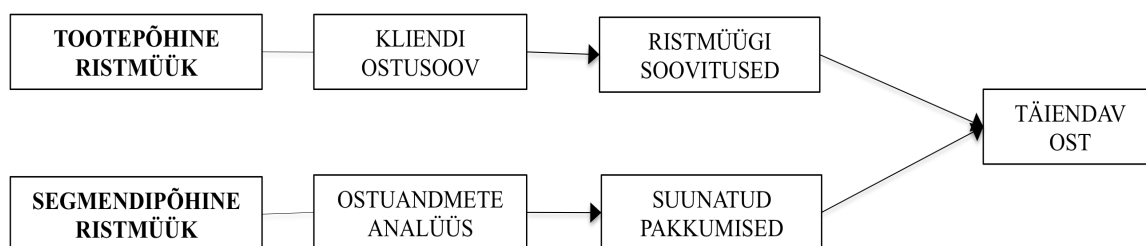
Allikas: autori koostatud Kamakura 2007: 44-45; Ebster 2006: 175 põhjal.

Shah *et al* (2012: 79-80; 93) toovad välja ka vastavad klientide käitumisviisid, mis viitavad potentsiaalselt kahjumlikule ristmüügi tehingule. Näiteks ostavad teatud tüüpi kliendid hea meelega ristmüügi käigus pakutatavat, kuid kipuvad ostuga seonduvaid tasuta tugiteenuseid ebaotstarbekalt kasutama (nii telefonis, veebis kui silmast-silma müügikohas), millega kaasnevad ettevõtte jaoks märkimisväärsed kulud ning ristmüügi pakkumine osutub kokkuvõttes kahjumlikuks. Tagastaja toob arvestatava kasumi, kuid võtab selle lühikese aja möödudes üsna kergekäeliselt tagasi (väljendub toote tagastustes või teenuse osutamise lepingute ennetähtaegses lõpetamises), kuna on ostuotsuse impulsiivselt langetanud. Soodustuste kütija keskendub eelkõige äärmuslikele allahindlustele ja lõpumüükidele ning väldib tavapäraselt hinnastatud tooteid või tootekomplekte. Sissetuleku ümber jaotaja kulutab võrdlemisi piiratud summa antud ettevõttes, suurendamata ristmüügi korral isiklikke väljaminekuid firmas, vaid jaotab sama ressursi suurema koguse toodete või teenuste vahel ära. Kuna ebasobivatest klientidest loobumine on keeruline, on tarvilik enne ristmüügiga alustamist välja selgitada, millistele klientidele soovitakse ristmüüki teha ning mida see endaga kaasa toob.

Ristmüügi teostamiseks on vajalik määratleda millist toodet pakkuda konkreetsele kliendile (Knott *et al* 2002: 60; Örmeci, Akşin 2011: 742). Tavapäraselt on ettevõtetel lai valik tooteid ja teenuseid, mida pole otstarbekas pakkuda igale olemasolevale kliendile, kuna see on kulukas ning koormab kliendid informatsiooniga üle. Ristmüügi

teostamiseks tuleb valida, kas eelkõige tugineda kliendi profiilile või kliendi poolt valitud tootele ehk kas rakendada segmendipõhist või tootejärjestusest lähtuvat ristmüüki (vt allpool toodud joonis 1).

On täheldatud, et keerukama iseloomuga teenuseid ja tooteid ei pruugi kõigile klientidele olla otstarbekas ristmüügi käigus pakkuda (Howard 2000: 25), mispärast on laia kasutust leidnud segmendipõhine ristmüük. Segmendipõhist ristmüüki võib paljugi seostada kliendisuhete juhtimise kontseptsiooniga (*customer relationship management - CRM*). CRM seob ettevõtte sisemised protsessid ja funktsioonid sihiks võetud klientidele väärtuse loomiseks ja edasi andmiseks ning põhineb headel kliendiandmetel, mis on toetatud infotehnoloogia poolt (Buttle 2010: 15). Segmendipõhises ristmüügis segmenteeritakse kliendid andmebaasis ristmüügi teostamiseks müügipotentsiaali ning tulude-kulude alusel gruppideks ehk segmentideks, eesmärgiga tabada ristmüügiks kõrge kasumlikkusega kliente (Örmeci, Akşin 2010: 742).



**Joonis 1.** Segmendipõhine ja tootepõhine ristmüük (autori koostatud Howard 2000: 25; Örmeci, Akşin 2010: 742; Jarrar, Neely 2002: 286; Knott *et al* 2002: 73; Netessine *et al* 2006: 896; põhjal).

Segmenteerimise tulemusel potentsiaalselt kasumlikele klientidele asuvad ettevõtte müügiinimesed pakkuma antud segmendile ristmüügiks sobivaid tooteid või teenuseid. Juhul kui ettevõttel on antud kampaania teostamiseks konkreetne eelarve, sihitakse selliseid kliendisegmente, kus asuvad ristmüügiks kõige kasumlikumad kliendid. (Li *et al* 2011: 684) Eduka segmendipõhise ristmüügi teostamiseks tuleb hallata CRM andmebaasi ja analüüsi süsteemi (*customer intelligence*). CRM andmebaasis registreeritakse kliendi interaktsioon ettevõttega ning seal sisaldub müügiinimest toetav info sobivate ristmüügi soovitude kohta. Sisuliselt toimub CRM andmebaasi toel kogu segmendipõhise ristmüügi kampaania juhtimine. Analüüsi süsteem võimaldab kliendi

andmeid koguda, süstematiseerida, säilitada ja analüüsida ning süsteemi rakendamisel saadud tulemused on CRM andmebaasi sisendiks. (Jarrar, Neely 2002: 286).

Knott *et al* (2002: 73) leiavad, et parim viis müügitulu kasvatamiseks läbi ristmüügi, on lähtudes kliendi omanikustaatuses ehk soetatud too(de)test või ostusoovist. Sellist taktikat nimetatakse magistritöö kontekstis edaspidi tootepõhiseks ristmüügiks (vt joonis 1). Ebster *et al* (2006: 170) lisavad, et toode, mida ristmüügi käigus juurde soovitada, peab seonduma hästi kliendi poolt esmalt välja valitud tootega. Teisisõnu saab kliendi poolt juba valitud toote põhjal teha edukaid ristmüügi soovitusi. Samal seisukohal on Netessine *et al* (2006: 896), kes leiavad, et ristmüügis on olulisim kliendi poolt välja valitud toode (mille põhjal kliendi eelistuste osas järeldusi tehakse) ning seejärel järgnevad olulisuselt kliendi profiili iseärasused.

Tootepõhise ristmüügi kasuks räägib asjaolu, et klientide demograafilised andmed on saadaval kõigile konkureerivatele ettevõtetele, aga toodete soetamise järjekord on sageli ettevõttespetsiifiline, võimaldades teha konkreetse müügikoha kontekstis parimaid ristmüügi soovitusi (Knott *et al* 2002: 73; Lau *et al* 2004: 226). Selleks, et tootejärjestuse põhjal igapäevaselt ristmüüki teha, on vajalik mõista kliendi ostuharjumusi, uurides vastavasisulisi müügiandmeid (ostuajalugu) ning selgitades välja, milliseid tooteid on klientidel kalduvus koos või üksteise järel soetada. Tootejärjestusel põhineva ristmüügi põhiliseks puuduseks on asjaolu, et pole ülevaadet kliendi lojaalsusest ning kasumlikkusest (Knott *et al* 2002: 74). Eelnevad tulemusnäitajad on oluliselt paremini kaetud segmendipõhises ristmüügis. Samas ei pruugi lillepoe näitel, kus on suhteliselt väikese ostukorviga klientuur, kliendi kasumlikkuse hindamine olla ristmüügi teostamisel esmane prioriteet, kuna see on võrdlemisi kulukas võrreldes kliendi keskmise ostuga. Tootepõhine ristmüük on võrreldes segmendipõhiselega mõnevõrra lihtsam ja soodsam lahendus, kuna see ei eelda niivõrd keerukat andmete analüüsi. See-eest peab tootepõhise ristmüügi teostamiseks tagama müügitöötajate võimekuse adaptiivseks müügiks, kuna eduka tootepõhise ristmüügi eelduseks on kvaliteetne interaktsioon kliendiga (vt ka joonis 2 peatükis 1.2).

Ristmüüki on enim uuritud finantsteenuste, kataloogimüügi ja veebipoodide näitel, kus ristmüük on siiani ilmselt ka kõige enam kasutust leidnud. Finants – ja

kindlustusteenuste ristmüük erineb olulisel määral jaekaubanduses teostatavast ristmüügist. Finantsteenused on oma olemuselt keerukamad ja nende tarbimiseks kuluv ajaperiood ning sellega seonduvad ettevõtte kulud on mõnevõrra raskesti prognoositavad. Nt kindlustuse sõlmimisel ei ole teada, kas ja millal oht kindlustatule realiseerub ning raha laenamisel pole kunagi kindlust, kas ja millal laenulepingut võidakse rikkuda. (Kaishev *et al* 2013: 1749) Nii on finantsteenuste ristmüügile eelnevaks etapiks kliendibaasi põhjalik segmenteerimine, eesmärgiga eristada ristmüügiks potentsiaalselt kasumlikke kliente. Samas rakendatakse finantsteenuste vallas samaaegselt segmenteerimisele ka tootepõhist ristmüüki, kuid seejuures on (keerukate teenuste puhul) oluline mõista nõudluse küpsuse väljakujunemist, mis on otsustavaks ristmüügi teostamise ajastuse valimisel (Li *et al* 2005: 233). Sellist tüüpi ristmüüki vaatleb klient teenuse osutamisenä, kus ettevõtte teeb kliendile sobival hetkel personaalse pakkumise soetada vajalikke tooteid või teenuseid. Finants- ja kindlustusteenuste ristmüügis on kehtestatud ka mõningaid piiranguid ristmüügi lahenduste osas seadusandluses, kus eeldatakse läbipaistvat hinnapoliitikat vastukaaluks ristmüügi protsessi käigus loodud tootekomplektidele, mille hinnakujundus ja hüved pole alati üheselt mõistetavad. Nii on teatud situatsioonis ka soodsamad tingimused individuaalsete toodete müügiks. (Howard 2000: 25)

Suur osa veebikaubanduse ettevõtetest kasutavad samuti igapäevases äritegevuses ristmüüki, kus pakutakse kliendi ostuajaloo ja -profiili alusel interaktiivselt juurde täiendavaid tooteid. Nagu ka mujal, sõltub veebipõhine ristmüük tarkvarasse sisestatud informatsiooni kvaliteedist (ettevõtte laoseis, kliendi profiil) ja süsteemi võimekusest (süsteemi programmeeritud logaritmade keerukus), mille tulemusel tehakse automaatselt olulisi üldistusi kliendi potentsiaalsete vajaduste kohta (pole võimalik otsekontakt kliendiga). Kuna veebikaubanduses on interaktsioon kliendiga vaid kaudne (vt ka joonis 2 peatükis 1.2), on veebipõhise ristmüügi pakkumised sageli võrreldes toodete individuaalhindadega soodsamad, mis vähendavad aga tehingu kasumimarginaali. (Netessin *et al* 2006: 893) Nii toimib veebipood üheaegselt müügikoha, andmebaasi ja ristmüügi agendina.

Kuigi ristmüük on laialt levinud müügitehnika, pole magistritöö autori teadmiste kohaselt uuritud ristmüügi teostamist kitsa sortimendiga jaekaupluste näitel, mille

tulemusi saaks laiendada lillepoe tüüpi kauplustele (nt ilutarvete pood, lemmikloomapood, pagaripood jne), kus antud lähenemine võimaldaks eeldatavasti müüki ja müügitehingute kasumlikkust arvestataval määral suurendada. Samas piirab ristmüügiga alustamist sellist tüüpi tegevusvaldkondades autori hinnangul just asjaolu, et puuduvad lihtsustatud käsitlused ristmüügi käivitamise kohta ning eeldatakse, et sellega alustamine nõuab mahukaid investeeringuid vajalike sisendite loomiseks (nt kuluka infosüsteemi kasutuselevõtt). Eelnevast lähtuvalt teostatakse sellist tüüpi kauplustes põhiliselt toote komplektide taktikat, mis on võrdlemisi lihtsasti teostatav, kuid selle meetodi konkurentsivõime on küsitav, kuna klient saab standardiseeritud pakkumise osaliseks, mida suudavad kopeerida kõik konkurendid. Autori hinnangul on lillepoe näitel rakendatav tootepõhine ristmüük, mis võimaldab toodetevahelistest seostest lähtuvalt pakkuda olemasolevatele klientidele ostuga seonduvaid täiendavaid tooteid.

Käesolevas peatükis selgus, et eduka ristmüügiga suureneb ettevõtte müügimaht ja kasumlikkus, pakkudes kliendile tema ostuga seonduvaid meelepäraseid tooteid või teenuseid. Kuivõrd lillepoe näitel on rakendatav toodetevahelistel seostel põhinev ristmüük, keskendutakse töö järgnevates peatükkides tootepõhisele ristmüügile. Täpsemalt käsitletakse peatükkides 1.2 ja 1.3 tootepõhise ristmüügi rakendamiseks vajalikke sisendeid ja teostusetappe.

## **1.2. Sisendid tootepõhise ristmüügi rakendamiseks**

Mõistmaks tootepõhise ristmüügi rakendamist, tuleb esmalt luua ülevaade ristmüüki mõjutavatest sisenditest. Nii on käesoleva peatüki 1.2 fookuses tootepõhise ristmüügi rakendamiseks vajalikud sisendid: juhtimine, organisatsiooni kultuur ja protsessid; inimesed; andmed ja infotehnoloogia; ning ostukeskkond. Antud sisendid võetakse aluseks peatükis 1.3 toodud terviklikus tootepõhise ristmüügi rakendamise mudelis, kuhu lisanduvad vastavad ristmüügi teostusetapid ja väljundid.

Zboja ja Hartline (2012: 41) märgivad, et põhjused, miks ristmüük ei õnnestu, ei seisne niivõrd konkreetsest strateegias, vaid selles, kuidas antud ristmüügi strateegiat ellu viiakse. Peatükis 1.1 ilmnes, et puudub ristmüügi taktika, mis toimiks ühtmoodi edukalt kõigis ettevõtetes või tegevusvaldkondades. Nii on sõltumata konkreetse strateegia

valikust, olulisem ettevõtte süsteemne panus selle strateegia ellu viimisse. Tagamaks süteemset panust, on aga ettevõttel vajalik teada, millele konkreetselt tähelepanu pöörata ehk milliseid sisendeid rakendades on võimalik seatud eesmärkideni jõuda. Buttle (2004: 40) käsitleb CRM väärtuse ahelat, andmaks ülevaate, kuidas teostada CRM-i operatiivsel tasandil, seostades eeltingimused (*supporting conditions*) konkreetsete teotusetappidega (*primary stages*) strateegia käivitamisel, mille koostoimel saavutatakse kliendi kasumlikkus (*client profitability*). Buttle'i lähenemine on kohandustega laiendatav rismüügi konteksti, kuna rismüügi rakendamise eelduseks on samuti vastavate eeltingimuste ehk sisendite tagamine, mis toetavad rismüügi igapäevast teostamist. Niisamuti leidis peatükis 1.1 kinnitust, et CRM kontseptsiooni saab seostada segmendipõhise rismüügiga, mis küll erineb teostuse poolest tootepõhisest rismüügist, kuid täidab sama eesmärki – soodustab kliendi täiendavat ostu. Nii saab Buttle'i mudeli sisendid, mis on toodud alljärgnevas loetelus, võtta kohandustega aluseks ka tootepõhise rismüügi rakendamisel:

- juhtimine, organisatsiooni kultuur ja protsessid<sup>1</sup>;
- inimesed;
- andmed ja infotehnoloogia;
- ostukeskkond<sup>2</sup>.

Esmased sisendid tootepõhises rismüügis on juhtimine, organisatsiooni kultuur ja protsessid. Käsitledes müügiorganisatsiooni juhtimist, eristatavad Ingram *et al* (2005: 138) müügi eestvedamist ja müügijuhtimist. Müügi eestvedamise korral domineerivad pikema ajahorisondiga tegevused ja laiem äriine perspektiiv ehk keskendutakse “õigete asjade tegemisele”. Müügi eestvedamise korral domineerib ümberkujundav (*transformational*) juhtimisstiil, kus defineeritakse visioon ja põhiväärtused, määratletakse organisatsioonikultuuri aspektid ning inspireeritakse töötajaid isiklikest ambitsioonidest suurema kaaluga saavutusteks, kasvuks ja arenguks. Müügijuhtimine, mida seostatakse pigem pragmaatilise (*transactional*) juhtimisstiiliga, keskendub “asjade õigesti tegemisele”, sisaldades igapäevase müügitegevuse planeerimist,

---

<sup>1</sup> Buttle'i mudelis on juhtimine ja organisatsiooni kultuur ning protsessid eraldiseisvad sisendid, kuid tootepõhise rismüügi kontekstis on need koondatud üheks sisendiks.

<sup>2</sup> Lisatud magistritöö autori poolt.

müügiplaani teostust ja kontrolli ehk eesliini müügitöötajate igapäevast juhtimist. Müügijuhtimises lähtutakse välja töötatud juhustest töötajate värbamisel, koolitamisel, juhtimisel, hindamisel ja premeerimisel. (Ingram *et al* 2005: 138; Smith *et al* 2012: 435; Bass 1997: 22) Ristmüügi rakendamise kontekstis võib öelda, et nii ümberkujundava kui ka pragmaatilise juhtimise oskused osutuvad erinevatel juhtimistasanditel vajalikuks. Ühest küljest on vajalik defineerida ristmüügi rakendamise visioon ja eesmärk pikas perspektiivis, töötada välja vajalikud protsessid ning müügitöötajate koolitamise ja inspireerimise viisid, mis on eestvedava juhtimise komponendid. Samal ajal tuleb ristmüügi rakendamisel tegeleda müügijuhtimisega ehk süsteemselt planeerida ja jälgida igapäevaseid müügitoiminguid, juhendades ja kontrollides eesliini müügitöötajaid, kes omakorda teostavad müüki ja on otsekontaktis kliendiga.

Eesliini müügitöötajad, kes satuvad võrreldes teiste organisatsiooni juhtimistasanditega tunduvalt tihedamini kokkupuutesse väliskeskkonnaga ehk klientidega, kogevad ka sagedaselt vastavaid eetilisi dilemmasid (Singhapakdi, Vitell 1992: 28). Seejures tuleb müügitöötajal ristmüüki teostades igapäevaselt leida “kuldne kesktee” kliendi vajaduste ja täiendavalt juurde pakutava toote või teenuse vahel. Sellist tüüpi dilemmade lahendamisel on toeks organisatsiooni kultuur, mis on jagatud väärtuste ja arusaamade muster, võimaldades organisatsiooni toimimise mõistmiseks vastavaid käitumisnorme (Deshpande ja Webster 1989: 4). Eelnevat toetavad Barnes *et al* (2006: 265), kes märgivad, et eduka ristmüügi eelduseks on organisatsioonikultuur, mis toetab ristmüüki kui igapäevast äritegevust. Näiteks kui ettevõtte prioriseerib ristmüügi käivitamisel üksnes arvulisi (müügi)eesmärke, võib see viia fookuse kliendi vajadustelt kõrvale, kahjustades suhteid ning vähendades perspektiivis klientide lojaalsust antud ettevõtte osas (Jones *et al* 2005: 109). Eelnevast lähtuvalt on ristmüügi rakendamisel oluline vaadata üle organisatsiooni väärtused, selgitades välja, kas ja kuidas need on kooskõlas ristmüügi põhimõtete ja eesmärkidega, viies vajalikud väärtused organisatsiooni eri tasandi töötajateni.

Protsessid defineerivad, mil viisil asju organisatsioonis tehakse. Müügiga seotud protsessid peavad olema disainitud ja teostatud selliselt, et need lihtsustaksid kliendile väärtuse loomist ja ettevõtte eesmärkide täitmist. Eelnevat toetab ühtne süsteem, mis võimaldab kliendi päringuid ja rahulolu järjepidevalt kaardistada, et neid hilisemalt

analüüsida ja parandada võimalikke puudujääke. (Lo *et al* 2010: 154) Protsesside kaardistamisel on abiks nende graafiline kujutamine (*blueprinting*), mis teeb protsessid nähtavaks ja võimaldab määratleda kliendi reaktsiooni teeninduse erinevatele olukordadele (Shostack 1987: 37). Protsesside graafiline kujutamine toob välja tegevuse etapid, nende ulatuse ja järjestuse ning võimaldab määratleda inimesi (rolle), kes panustavad protsessi, defineerides ka protsessiga seonduvad ressursid (aeg, muud kulud) ja tegevuste kvaliteedi (täpsus) (Buttle 2010: 82). Protsesside kaardistamine võimaldab kehtestada teenindusstandardeid, koolitada uusi töötajaid, kõrvaldada tegevuste üle tegemist teenindusprotsessis, parandades seeläbi kliendi ostukogemust (Buttle 2010: 172). Autori hinnangul võimaldab ristmüügi kui protsessi kaardistamine analüüsida erinevaid müügisituatsioone ning anda ülevaatlilikult ja operatiivselt sellekohast infot edasi olemasolevatele ja uutele töötajatele. Võib eristada eesliini protsesse ehk otseseid interaktsioone klientidega ning tagaliini protsesse, mis toetavad klientide teenindamist, kuid pole klientide poolt otseselt tajutavad (Lo *et al* 2010: 154). Eesliini protsessid on seotud näiteks müügitöötaja poolt teostatud ristmüügi soovitusetega kliendile, ning tagaliini protsessid kaupluse kaubaga varustatuse ja väljapaneku aspektidega, mis toetavad samuti ristmüüki.

Ristmüügi teostus sõltub samuti inimeste sisendist ehk müügipersonalist ning sellest, kuivõrd oskuslikult ja algatusvõimeliselt nad ristmüüki teostavad. Ristmüüki võivad teostada nii ettevõtte müügijuhid, kes on keskendunud professionaalsele müügitööle kui ka klienditeenindajad jaekaubanduses, kes teostavad ristmüüki kaupluses klienditeeninduse käigus. Selleks, et saaks rääkida süsteemsest eesmärgistatud ettevõtteülesest ristmüügist, tuleb töötada välja ja viia läbi ettevõtte konteksti sobiv ristmüügi koolitusprogramm (Lo *et al* 2010: 153; Ebster *et al* 2006: 175). Ristmüügi koolituse tulemusel peavad müügitöötajad olema võimelised selgitama välja klientide vajadusi ning soovitama juurde täiendavaid tooteid ja teenuseid, mis suurendavad klientide rahulolu (Polonsky *et al* 2000: 38; Malms, Schmitz 2011: 256). Autori hinnangul on oluline, et töötajad oskaksid ristmüügi koolituse tulemusel teha klientide vajadusest lähtuvaid ristmüügi soovitusi, mis on samaaegselt ettevõtte jaoks kasulikud (vt potentsiaalselt kahjulike klientide käitumisviise peatükis 1.1). Kuna tõenäoliselt mitmed töötajad teostavad ka omaalgatuslikult või endale teadmata ristmüüki, on

vajalik kaardistada töötajate esmased oskused ja teadmised ristmüügi osas, millest koolitusel lähtuda.

Zboja ja Hartline (2012: 42) märgivad, et mida suuremale hulgale klientidele müügitöötajad ristmüüki teostavad, seda edukamad nad selles on. Selleks, et suurendada igapäevaselt müügiinimeste motivatsiooni ristmüüki teostada, tuleb järgnevad aspektid ettevõtte müügipersonali kontekstis lahti mõtestada (*Ibid*):

- tulemustasustamine (*incentives*),
- rolli selgus (*role clarity*),
- eneseteadlikkus/ tõhusus (*self-efficacy*),
- töökaaslaste pühendumus (*workgroup commitment*).

Personaalsel tunnustusel ning rahalisel preemial põhinev tulemustasustamine, mis on ristmüügi eesmärkidega seotud, on eduka ristmüügi programmi osa (Boe 2007: 21; Zboja Hartline 2010: 128; Kamakura 2007: 56). Samuti on konkreetselt määratletud ristmüügi eesmärkidega võimalik selgitada ettevõtte ootusi müügitöötajatele püstitatud rollide osas (Zboja, Hartline 2010: 128). Rolli selgust näitab müügitöötaja arusaam ettevõtte poolt püstitatud ootustest seoses ristmüügiga. Kui müügitöötaja täidab erinevat tüüpi tööülesandeid (nt lillepoe töötaja on samaaegselt nii floristi kui klienditeenindaja rollis), aitab rolli selgus (sh selgelt kõnetatud eesmärgid ja määratletud protsessid) töötajal prioriseerida erinevaid ülesandeid ja keskenduda olulisimale. Eneseteadlik töötaja teab, kuidas ristmüüki teostada ning milliseid tooteid konkreetsele kliendile pakkuda, pannes endale ristmüügi teostamisel kõrged ootused. Töökaaslaste pühendumus näitab, kas ristmüük on antud grupi norm ning mil määral on individ võtnud ristmüügi teostamise omaks. Töökaaslased, kes on pühendunud ristmüügi teostamisele, soodustavad seda, et ristmüügist kujuneb vastava grupi norm, mis omakorda suurendab töötajate proaktiivset osalust ristmüügi teostamises. (Zboja, Hartline 2012: 51) Müügitöötaja töökaaslaste ootused ja nõudmised mõjutavad oluliselt töötaja poolt tajutud rolli ettevõttes ning seda, kuidas ta oma tööülesandeid täidab (Walker *et al* 1977: 159). Niisiis sõltub ristmüügi rakendamise tulemuslikkus mitmetest töötajate motivatsiooni teguritest. Lillepoe näitel on töötaja puhul ristmüügi teostamisel oluline nii floristikaalane pädevus (kokkusobivate toodete teadlik soovimine) kui ka klienditeenindamise professionaalsus (adaptiivse müügi teostamise võimekus), mis

sõltuvad töötajate personaalsetest hoiakutest ja kogemustest antud ettevõttes kui ka tegevusvaldkonnas.

Järgmine oluline sisend tootepõhise ristmüügi käivitamisel on andmed ja infotehnoloogia. Minghetti (2003, viidatud Lo *et al* 2010: 149 vahendusel) märgib, et CRM-i teostamiseks tuleb koguda kolme tüüpi kliente puudutavaid andmeid: eesliinilt saadavad andmed kliendi profiili kohta; spontaansed andmed, mida võimaldab klient teenindusprotsessi käigus ise; ning käitumuslikud andmed ehk ostuajalugu või muu süstematiseeritud info, mida müügiinimesed on sisestanud kliendi ostu põhjal vastavasse süsteemi. Kamakura *et al* (2003: 46) lisavad, et ettevõtte poolt kogutud klientide ostuajalugu ei defineeri kliendi eelistusi väljaspool antud müügitehingut. Selliseid andmeid saab koguda näiteks läbi kliendiuuringute, kus uuritakse kliendi ostuharjumusi laiemalt, võttes arvesse ka konkurentide poolt pakutavat tootesortimendi. Magistritöö autori hinnangul pole tootepõhises ristmüügis esmatähtis koguda kliendi profiili puudutavaid andmeid (kuigi need võivad anda täiendavat infot väärtuspakkumise loomisel), kuna tootepõhises ristmüügis lähtutakse eelkõige kliendi esialgselt ostusoovist ja sellega seonduvatest toodetest ehk toodete soetamise järjekorrast. Nii omavad tootepõhises ristmüügis esmalt tähendust spontaansed (info teenindusprotsessi kohta) ja käitumuslikud andmed (ostuajalugu – toodete soetamise järjekord) ning taustsüsteemi loomiseks tuleb koguda andmeid klientide üldiste ostuharjumuste osas.

Kui traditsiooniliselt otsustas klienditeenindaja või müügiagent müügiprotsessi käigus vahetult, kellele ristmüüki teostada ning millist toodet juurde pakkuda, siis tänapäeval kasutatakse infotehnoloogilisi lahendusi kliendiandmete hoiustamiseks, ristmüügi võimaluste tuvastamiseks ning toeks vastavate pakkumiste loomisel (Kamakura 2007: 42). Vahetult teostatud ristmüük võimaldab otsest suhtlust klientidega ning on seejuures veenev. Samas ei pruugi vahetu ristmüügi käigus teostatud tehingud olla piisavalt kaalutletud ning nende kasumlikkust on hiljem keeruline hinnata. Tehnoloogiliste lahenduste poolt vahendatud ristmüüki võib nimetada ka automatiseeritud ristmüügiks (*sales-force automation*), mis keskendub müügiprotsessi standardiseerimisele. Automatiseeritud ristmüük eeldab vastava infosüsteemi kasutuselevõttu, mis teostab ristmüügiks sobivate klientide kaardistamise, töötab välja konkreetsele kliendile

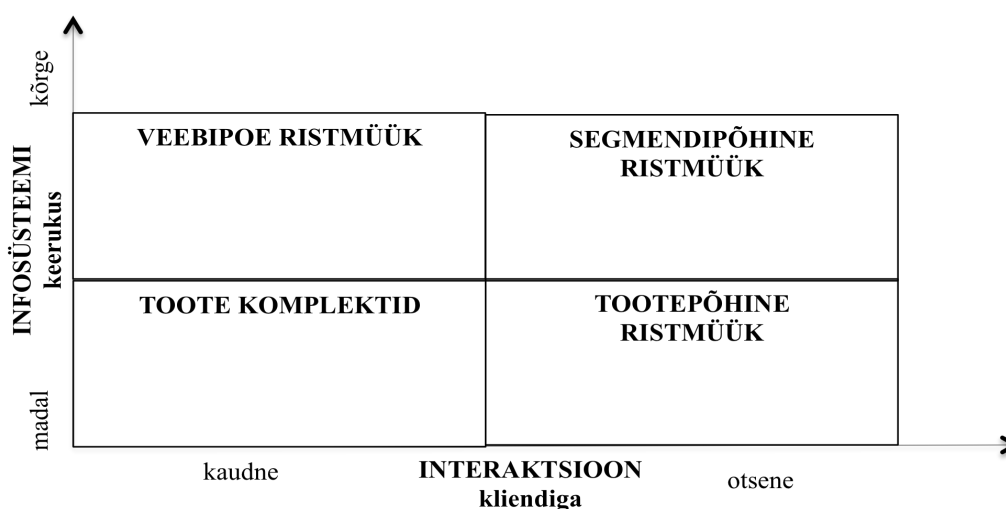
sobivad pakkumised ja ka esitluse pakkumiste tegemisel ning salvestab kliendiga loodud kontakte ja pakkumiste edukust. (Buttle 2010: 7-8)

Jarrar ja Neely (2002: 287) katsetasid infotehnoloogiliste lahenduste toimivust ristmüügi teostamisel ning jõudsid järeldusele, et eduka ristmüügi eelduseks pole mitte esmalt ettevõtte tehnoloogiline võimekus, vaid siiski müügitöötajate suutlikkus ja motivatsioon mõista klientide vajadusi. Kuna infotehnoloogilised tööriistad võtavad aluseks keskmise kliendi konkreetses segmendis või teevad tootepõhiseid ristmüügi soovitusi keskmise kliendi ostuajaloo põhjal, ning samal ajal ei järgi kliendid alati väljakujunenud teguviise, ei pruugi kliendi vajadus ühtida süsteemi poolt välja pakutuga (Jarrar, Neely 2002: 268). Näost-näku suhtlus toimib, kuna kliendid ei tea sageli etteulatvalt, mida nad soovivad soetada (Brown 2001: 83) või ei oska oma soove täpselt väljendada (Thomke, Hippel 2002: 74). Eelnevat toetab ka Grönroos (1998: 325), kes märgib, et kuigi enamasti pole teenindussituatsiooni alguses täpselt teada, millised on kliendi vajadused, milliseid ressursse ja kuidas on tuleb kasutada, siis nende aspektide defineerimine toimubki teenindusprotsessi käigus. Seega toimib oskuslike müügitöötajate korral tõhusalt ka vahetu ristmüük, mis on kliendikeskemsem kui automatiseeritud ristmüük. Ristmüügi automatiseerimine võimaldab samas jälgida otseselt ristmüügi edu ning teha kiirelt süsteemseid muudatusi müügiprotsessides kogu ettevõtte lõikes.

Lillepoe näitel on ilmselt võimalik ristmüüki automatiseerida, kuna sealne sortiment on üsna kitsas ja püsiv. Samas on poodi külastavate klientide maitseelised eelistused üsna varieeruvad ning üht toodet võidakse osta väga mitmel otstarbel (nt valge roos võib olla kingiks pruutpaarile kui ka mõeldud matustele minekuks). Seepärast on lillepoe ilmselt lahenduseks ristmüügi osaline automatiseerimine, kus võetakse arvesse klienditeeninduse hetkel kogutud infot konkreetse kliendi eelistuste kohta, ning seejärel tehakse vastav ristmüügi soovitus, mis on sarnast tüüpi ostude põhjal välja töötatud.

Demonstreerimaks infotehnoloogia tähenduslikkust tootepõhise ristmüügi korral, konstrueeris magistritöö autor peatükk 1.1 ja 1.2 põhjal alljärgneva joonise 2, kus võrreldakse ristmüügiga analoogseid meetodeid ja ristmüügi meetodeid lähtuvalt sellest, kuiõrd oluline on infosüsteemi keerukus võrreldes interaktsiooniga klienditeeninduses.

Nagu jooniselt ilmneb, on tootepõhises ristmüügis olulisem interaktsioon kliendiga ning seda saab teostada ka võrdlemisi lihtsa infosüsteemi olemasolu korral.



**Joonis 2.** Infosüsteemi ja interaktsiooni seosed ristmüügiga analoogsete ja ristmüügi meetodite korral (autori koostatud Derdenger, Kumar 2012: 5; Polonsky *et al* 2000: 38; Örmeci, Akşin 2010: 742; Jarrar, Neely 2002: 286; Knott *et al* 2002: 74; Netessin *et al* 2006: 893 põhjal).

Järgmine oluline sisend ristmüügi rakendamiseks on ostukeskkond. Lau *et al* (2004: 230) märgivad, et parim aeg ristmüügi toote pakkumiseks on kohe pärast kliendile osutatud meeldivat teenindust. Kacen *et al* (2012: 580) käsitlevad impulssostu, mis algab kliendi teadlikkusest atraktiivse toote osas, järgneb kliendipoolne vajadus toodet omada ning kolmandaks tehakse kohene otsus antud toode soetada. Impulssostud sarnanevad tootepõhise ristmüügiga, kus klient otsustab müügitehingu lõpetamisele eelnevalt (enne poest lahkumist) soetada veel juurde täiendava toote või teenuse. Kuna mitmed uuringud on näidanud, et kliendi käitumist on võimalik läbi ostukeskkonna mõjutada (Mari, Poggesi 2013: 176; Sherman *et al* 1997: 373; Berry *et al* 2000: 1; Kotler 1973: 48; Bitner 1992: 57-58) ning müügiinimesed teevad tootepõhise ristmüügi pakkumisi ja kliendid vastavaid ostuotsusi suures osas ostukeskkonnas kohapeal, on magistrیتöö autori hinnangul alust oletada, et läbi ostukeskkonna tegurite on võimalik tootepõhise ristmüügi kulgu mõjutada. Ostukeskkond koosneb erinevatest teguritest, mille saab Baker *et al* (2002: 121) käsitlekse kohaselt jaotada füüsiliseks, sotsiaalseks ja olustikuliseks mõõtmeks (toodud alljärgnevas tabelis 2). Kuivõrd magistrیتöö autori teadmiste kohaselt puudub kriitiline hulk uuringuid, kus on käsitletud ristmüüki soodustavaid ostukeskkonna tegureid, on tabelis 2 kajastatud selliseid ostukeskkonna

tegureid, mis panustavad jaekaupluse toimivusse ja täiendavate ostude tõenäosuse suurendamisse, kasvatades omakorda samal viisil ka ristmüügi esinemise tõenäosust.

**Tabel 2.** Ostukeskkonna mõõtmed ja tootepõhise ristmüügi rakendamist soodustavad ostukeskkonna tegurid

<b>Ostukeskkonna mõõtmed</b>	<b>Tootepõhise ristmüügi rakendamist soodustavad ostukeskkonna tegurid</b>
<b>Füüsiline mõõde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väljapanekud ja reklaamtahvlid, toodete hedoonilise olemuse esile toomine (Kacen <i>et al</i> 2012: 585).</li> <li>• Kliendi maitsete eelistuste arvestamine väljapanekus (Titus, Everett 1995: 107).</li> <li>• Toodete väljapaneku kooskõla ruumikujundusega (Baker <i>et al</i> 2002: 127).</li> <li>• Segaduse vähendamine: funktsionaalseid püsistendid, sirgelt seatud riulid, toodete grupeerimine sarnasuse alusel, väheolulise infoga siltide kõrvaldamine (Burke, Payton 2006: 68-70; Mohan <i>et al</i> 2012: 421).</li> <li>• Keerukamate ja uudsete toodete puhul toote pakendist välja võtmine ning informeerivate tootekirjelduste või kliendi tagasiside lisamine (Burke, Payton 2006: 71).</li> <li>• Tootekategooriate paigutus vastavalt sellele, kuidas klient kategoriseerib tooteid oma peas (Morales <i>et al</i> 2005: 167-168).</li> <li>• Seisma jäänud toodete kõrvaldamine väljapanekust (Burke, Payton 2006: 70; Dupre, Gruen 2004: 458).</li> <li>• Toodetevahelisi seoseid on väljapanekus demonstreeritud, ristmüügi tooted paiknevad reklaamväljapanekute näol põhitoodete lähedal (Bezawada <i>et al</i> 2009: 100).</li> <li>• Toodete katsumine on soodustatud (Peck, Childers 2005: 768).</li> <li>• Suhtlemist soodustav töökeskkond, mis võimaldab täita individuaalseid kui ka müügiga seonduvaid tööülesandeid (Bitner 1992: 58).</li> </ul>
<b>Sotsiaalne mõõde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekkinud järjekorra ümber organiseerimine ning töögraafikute planeerimine, et intensiivsetel aegadel klientide võimalikku ootamist vähendada (Mohan <i>et al</i> 2012: 420).</li> <li>• Reeglistik müügi protsesside läbiviimiseks, tagamaks müügi protsesside sujuvuse ja vähendatud ajakulu kliendile (Bitner 1992: 61)</li> </ul>
<b>Olustikuline mõõde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervikuna meeldiv ostukoha õhkkond, mis pikendab poes veedetavat aega (Mohan <i>et al</i> 2012: 421; Kacen <i>et al</i> 2012: 585).</li> <li>• Romantiline muusika suurendab klientide ooste lillepoes võrreldes popmuusika või vaikusega (Jacob <i>et al</i> 2009: 77).</li> <li>• Meeldivad lõhnad, mis seostuvad otseselt kaupluses müüdavate toodetega (Mitchell <i>et al</i> 1995: 229).</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Nagu tabelist 2 ilmneb, on ristmüügi soodustamiseks läbi ostukeskkonna mitmeid võimalusi. Näiteks kui võrd ristmüügi käigus soovitatakse enne müügitehingu lõpetamist kliendi ostuga seonduvaid täiendavaid tooteid, tuleb kasuks see, kui klient on pakutavate toodetega juba iseseisvalt kaupluses tutvunud või kokku puutunud, mida soodustab atraktiivne ja korrastatud väljapanek. Üheks võimaluseks on seejuures

ristmüügi toodete kombineerimine põhitoodetega, kus täiendavad tooted paiknevad põhitoote vahetus läheduses (Bezawada *et al* 2009: 100). Samuti on väljapanekus võimalik demonstreerida rismüügi toote omadusi ja sobivust põhitootega (nt lillepoes potilille paigutamine ümbrispotti). Lisaks peab ostukeskkond töötaja jaoks toetama rismüügi kui tööülesande täitmist (Bitner 1992: 58). Lillepoe näitel on vähem kasutatavate töövahendite või müügiartiklite (nt paelad ja pakkematerjalid) paigutamisel ühest küljest oluline, et need ei jääks klienditeenindajale igapäevases töös ette, ning samal ajal peavad need olema vajadusel nähtaval ja kättesaadavas kohas, et neid oleks võimalik kliendile loomulikult ja operatiivselt rismüügi käigus soovitada.

Ostukeskkonna sotsiaalne mõõde (vt tabel 2) väljendub selles, kui intensiivselt on kauplus rahvastatud, mitu müügiinimest tegeleb klientidega ning kui meeldiv on kliendi ja klienditeenindaja vaheline interaktsioon (Baker *et al* 2002: 127). Kuna rismüügi teostamisel pikeneb ühele kliendile pühendatud aeg, tuleb klienditeenindajal arvestada rismüügi teostamisel ka samal ajal järjekorras olevate klientide ooteajaga; ning võtta arvesse rismüügist tulenevat täiendavat töökoormust töötaja (graafiku) planeerimisel. Rismüügi teostamisel võimaldab klienditeenindajatel paremini prioriteete seada ja aega juhtida vastav reeglistik, mis aitab intensiivsel müügiperioodil otsustada sobivate rismüügi toodete kasuks.

Olustikuline mõõde (vt tabel 2) mõjutab poes veedetavat aega (Mohan *et al* 2012: 421; Kacen *et al* 2012: 585). Mida pikemalt klient kaupluses viibib, seda enam aega jääb tal poes müüdavate toodetega tutvumiseks. Seejuures leidsid Jacob *et al* (2009: 77), et romantiline muusika suurendab lillepoes viibivate klientide ooste. Nii võib järeldada, et olustikulised tegurid omavad lillepoe müügikäibe ja eeldatavalt ka rismüügile teatavat mõju.

Käesolevas peatükis anti ülevaade tootepõhise rismüügi rakendamiseks vajalikest sisenditest ehk eeltingimustest. Täpsemad rõhuasetused antud sisendites sõltuvad tegevusvaldkonnast, ettevõttest, ning rismüügi rakendamise eesmärkidest. Järgnevas peatükis keskendutakse rismüügi teostusetappidele, kus antud sisendid läbivalt rakendust leiavad ning vastavate väljundite saavutamisse panustavad.

### 1.3. Tootepõhise ristmüügi teostusetapid ja väljundid

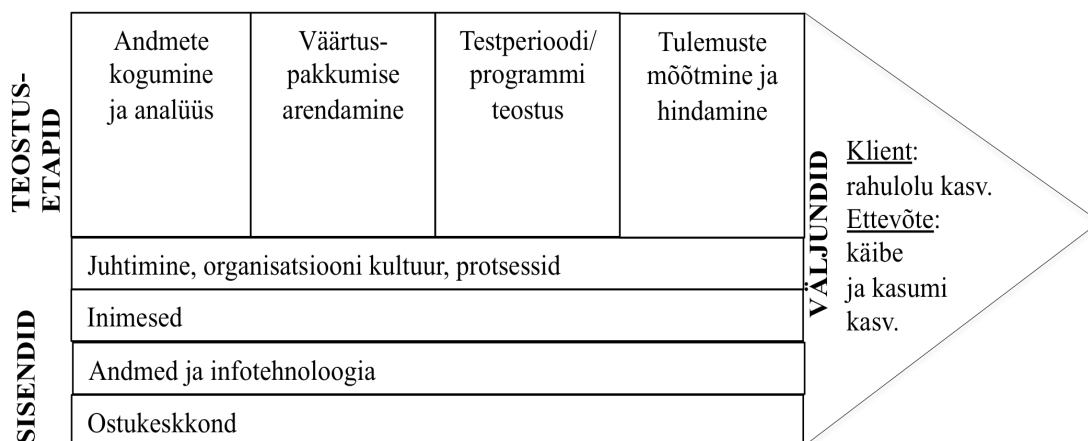
Kuivõrd ristmüügi rakendamiseks vajalikud sisendid said peatükis 1.2 lahti selgitatud, käsitletakse käesolevas peatükis tootepõhist ristmüüki läbi erinevate teostusetappide, milleks on: andmete kogumine ja analüüs; väärtuspakkumise arendamine; testperioodi/ programmi teostus; tulemuste mõõtmine ja hindamine. Lisaks peatutakse ristmüügi väljunditel, mis on viimane osa ristmüügi rakendamise terviklikus mudelis, andes aluse ristmüügi tulemuslikkuse hindamiseks.

Ristmüügi teostusetappide määratlemiseks võetakse aluseks peatükis 1.2 käsitletud Buttle'i (2004: 40) CRM väärtuse ahel ning seal toodud teostusetapid, kohandades neid tootepõhisele ristmüügile. Võrreldes Buttle'i mudeliga, pole peetud vajalikuks käsitleda eraldi klientide segmenteerimist (*customer portfolio analysis*) ja klientide tundma õppimist (*client intimacy*), sest nagu peatükis 1.2 selgus, ei oma kliendi profiili defineerimine tootepõhises ristmüügis esmast tähendust, vaid keskenduda tuleb andmetele, mis selgitavad toodete vahelisi seoseid ostuajaloos ja kliendi tarbimisharjumusi laiemalt. Samuti jäetakse mudelist välja võrgustiku arendamine (*network development*), mis ei seostu otseselt ristmüügiga.

Nii on esmaseks etapiks üldistatult andmete kogumine ja analüüs, mille põhjal arendatakse ristmüügi väärtuspakkumised (*value proposition development*), mis on käesolevas mudelis teine (Buttle'i mudelis neljas) etapp. Seejärel on oluline testida väärtuspakkumiste toimivust ehk teostada ristmüügi testprojekt ja/ või panna ristmüügi programm töösse, mis sarnaneb kliendi elutsükli juhtimisega (*manage the customer lifecycle*) Buttle'i mudelis. Lo *et al* (2010: 141) märgivad, et Buttle'i põhietappide hulgast puudub tulemuste mõõtmine ja hindamine, lisades selle CRM väärtuse ahela viimaseks etapiks, mis on sobilik kohandus ka tootepõhise ristmüügi rakendamise kontekstis. Ristmüügi väljundid, mis tulenevad peatükis 1.1 (tabelis 1) käsitletud ristmüügist saadavatest väärtustest ettevõttele ja kliendile, moodustavad mudeli viimase osa.

Nii konstrueeriti tootepõhise ristmüügi rakendamise mudel (joonis 3), mis kajastab ristmüügiks vajalikke sisendeid (käsitletud peatükis 1.2), teostusetappe ning ristmüügi käigus tekkivaid väljundeid. Ristmüügi käsitlemise läbi antud teostusetappide võib võtta

kokku juhtumianalüüsina, mille käigus saadakse parem arusaam rismüügi rakendatavusest ja toimuvusest ettevõttes. Seepärast võib ka käesolevat magistritööd käsitleda juhtumianalüüsina (vt täpsemalt meetodika kirjeldust peatükis 2.1). Järgnevalt keskendutakse mudelis toodud teostusetappidele ning väljunditele.



**Joonis 3.** Toote põhise rismüügi rakendamise mudel (autori koostatud Buttle 2010: 20; Lo *et al* 2010: 142; Malms, Schmitz 2011: 255; Kamakura *et al* 2003: 46 põhjal).

Andmete kogumine ja analüüs on esimene rismüügi teostusetapp (vt joonis 3). Selleks, et käivitada rismüüki, mis on adaptiivse loomuga (vt täpsemalt peatükis 1.1), vajavad müügitöötajad rikkalikke ja süstematiseeritud teadmisi müügi protsesside struktuurist ja klientide käitumuslikest aspektidest. Nende teadmiste talletamiseks peavad müügitöötajad koguma andmeid klientide kohta, luues süsteemi, mis oleks rakendatav erinevate müügisituatsioonide lõikes. (Weitz *et al* 1986: 176; Akçura, Srinivasan 2005: 1007; Boe 2007: 20) Andmete kogumisel tuleb võimalusel võtta arvesse kliendi kõiki kokkupuutekohti ettevõttega (Kamakura 2007: 55). Selleks innustatakse kliendiga otsekontaktis olevaid töötajaid proaktiivselt klientide kohta infot koguma (Lo *et al* 2010: 149; Lau *et al* 2004: 225).

Sõltumata konkreetsest analüüsimeetodist, millega defineeritakse rismüügi väärtuspakkumised, on esmaoluline asjakohaste ja kvaliteetsete kliendiandmete olemasolu (Lau *et al* 2004: 220). Seega on enne andmete kogumisega alustamist vajalik määratleda, millised andmeid on ettevõttes konkreetse rismüügi meetodi kontekstis otstarbekas ning olemasolevates tingimustes võimalik koguda (vt peatükk 1.2). Adolf *et al* (1997: 190) märgivad seejuures, et ettevõtted peaksid koguma ainult nii palju

andmeid, kuivõrd nad on võimelised tõhusalt analüüsima, küsides enne iga uue lünga lisamist andmebaasi: “Kuidas saab ettevõtte seda infot kasutada, et kasumit suurendada?”

Andmete puhastamise (*data cleansing*) käigus standardiseeritakse, klassifitseeritakse ja reorganiseeritakse andmed vastavasse vormi, et neid oleks võimalik kasutada erinevates turunduse mudelites ja statistilistes valemites, mis võimaldavad defineerida rismüügi väärtuspakkumisi (Lau *et al* 2003: 355; Kamakura 2007: 55). Selleks, et uurida sadade muutujate vahelisi seoseid ja toodete pakkumisi suuremahulises andmebaasis, kasutatakse erinevaid andmekaeve meetodeid: sh logistilist regressiooni, ostukorvi analüüsi, faktoranalüüsi (Lau *et al* 2004: 220). Nagu peatükis 1.2 ilmnes, võib infotehnoloogilise lahenduse kasutamine nii andmete kogumise kui analüüsi etappi lihtsustada, aga samas saab sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast ja müügitöötajate võimekusest hakkama ka ilma olulise infotehnoloogilise toeta.

Kolmas teostusetapp rismüügi rakendamise mudelis (vt joonis 3) on väärtuspakkumise arendamine. Rismüügi käigus pakutakse tooteid kahel põhimõttel: neid on ettevõttel kasulik müüa ning antud tooted seonduvad kliendi konkreetsete vajadustega (Lau *et al* 2004: 219). Nagu peatükis 1.1 ilmnes, põhinevad tootepõhise rismüügi pakkumised toodete omavahelisel sobivusel, mis on sobiv laiendus ka väärtuspakkumise konteksti. Gill ja Spencer (2008) töid täiendavalt välja, et rismüügi toodete kombineerimisel tuleb silmas pidada ühest küljest loodud komplekti komponentide koguväärtust (ehk potentsiaalset tulu) aga ka antud komplekti soetamise tõenäosust klientide poolt. Näiteks võib komponentide poolest väiksema väärtusega rismüügi pakkumine osutuda kokkuvõttes tasuvamaks, kuna seda ostetakse võrreldes suurema väärtusega komplektiga tihedamini. Seejuures toovad ka Adolf *et al* (1997: 187) välja, et kuigi rismüügi väärtuspakkumise juures on kliendikesksus oluline rõhuasetus, tuleb kasumlikkuse tagamiseks selgeks teha, kas ikka leidub piisaval hulgal selliseid kliente, kes antud pakkumist väärtustavad ning kas ettevõtte on võimeline sellist pakkumist pidevalt tagama.

Üldistatult peab rismüügi väärtuspakkumine andma müügitöötajale vastused järgnevale küsimustele: miks on rismüügi käivitamine vajalik ning kuidas see aitab

klienti, ettevõtet ja konkreetset müügiinimest (Feig 2004: 32). Müügitöötajatel, kellel on tihe otsene kokkupuude kliendiga, on võrdlemisi keeruline iga kliendiga tegeledes defineerida üksikasjalikult tema soove täiendavalt pakutavate toodete osas, mis on muuhulgas ka ettevõtte jaoks kasumlikud müügiartiklid. Seepärast on oluline eelnevalt välja töötada sobivaimad toote ja teenuse pakkumised, mis on defineeritud enne kliendi saabumist ostukohta. (Lau *et al* 2004: 220) Niisiis peab ristmüügi väärtuspakkumine võimaldama müügitöötajale etteulatuvalt infot selle kohta, millised tooted/ teenused sobivad kokku ning millises situatsioonis neid tuleks klientidele pakkuda. Lisaks peab müügitöötajatele looma ülevaate põhilistest ristmüügivõtetest näidetega ning müügitextidest, mis sisaldavad ristmüügiks vajalikke algusfraase (Sandenaw 2009: 20). Nii tuleb müügitöötajatele võimaldada ka infot ja ideid selle kohta, kuidas ristmüügi väärtuspakkumine kliendini viia.

Kuna eesliini müügitöötajad on igapäevaselt otseses kontaktis organisatsiooni müügijuhtidega kui ka müügitööga seonduvalt klientidega, omavad nad detailseimat ülevaadet kliendi eelistustest ettevõtte võimaluste kontekstis (Briggs *et al* 2012: 421). Seepärast on oluline kaasata väärtuspakkumise loomisse ka müügitöötajaid, kellel on laialdased teadmised antud kaupluse klientide ostuharjumustest. Ebster *et al* (2006: 175) leiavad, et ristmüügi väärtuspakkumises tuleb kindlad reeglid paika panna ning seejuures on sama oluline määratleda olukorrad, kus töötajad ei tohiks ristmüüki teostada (nt siis kui ostjaks on lapsed). Näiteks korduvoste sooritavate püsiklientide puhul, kes hindavad rutiinsust, on tõhusam lisada nende olemasolevasse rutiini mõningaid ristmüügi elemente, mitte üritada kliendi varasemaid ostuharjumusi kardinaalselt muuta. Ristmüügi elementide lisamisel müügitegevusse tuleb tagada nende järjepidev kordamine, et uued maneerid muutksid kliendi jaoks harjumuspäraseks rutiiniks. (Liu-Thompkins, Tam 2013: 35) Samas peaksid ristmüügi teostamise reeglid olema pigem võimaldavad kui reguleerivad juhised, sest lõppude lõpuks peab müügitöötaja nende taustal tegema kliendi jaoks sobiva pakkumise. Seejuures tuleb autori hinnangul väärtuspakkumise loomisel pidada silmas ka kaudset väärtust loovaid aspekte antud tegevusvaldkonnas, milleks on lillepoes näiteks teatud ostukeskkonna tegurid (vt täpsemalt peatükist 1.2), mis klienti kõnetavad.

Kolmandaks ristmüügi rakendamise etapiks on testperioodi või ristmüügi programmi teostus (vt joonis 3). Adolf *et al* (1997: 191) on toonud välja, et iteratiivne lähenemine ehk testiprogrammi käivitamine, mille käigus katsetakse väärtuspakkumist ja äriprotsesse, on odavam ja tõhusam, võrreldes programmi kohese täismahus käivitamisega. Nii keskendutakse enne tegeliku programmi käivitamist ristmüügi väärtuspakkumise, protsesside ja erinevate mudelite testimisele ning järk-järgulistele täiendustele, võimaldades kiiremat programmi käivitamist oluliselt väiksema investeeringu juures. Buttle'i (2010: 90) hinnangul võimaldab testimine lisaks eelpool toodule selgitada välja personali täiendavaid koolitusvajadusi. Magistritöö autor nõustub, et testperioodi rakendamine õigustab end, võimaldades defineerida võimalikke probleeme enne ettevõtteülese ristmüügi programmi käivitamist. Kui ettevõttes pole varasemalt ristmüüki rakendatud, võimaldab testperiood samuti anda adekvaatse ülevaate ettevõtte või tegevusvaldkonna spetsiifilistest ristmüügi tulemusnäitajatest, luues vajalikku sisendit ristmüügi programmi eesmärgistamiseks ja hilisemaks hindamiseks.

Selleks, et teostada ristmüügi tulemuste mõõtmist ning hindamist, mis on joonisel 3 toodud neljanda ristmüügi etapina, on vajalik määratleda tulemusnäitajad, mis hindavad kas püstitatud ristmüügi väljundid on saavutatud. Nii on joonisel 3 eraldi toodud ristmüügi väljundid, milleks on tootepõhise ristmüügi kontekstis üldistatult kliendi rahuolu kasv ning ettevõtte käibe ja kasumlikkuse kasv (põhineb peatükis 1.1 toodud tabelil 1), otseselt seotud viimase ristmüügi teostusetapi ehk tulemuste mõõtmise ja hindamisega.

Ristmüügi kasumlikkust suurendab see, kui ettevõttes määratakse kindlaks eesmärgid ning tasuvusnäitajad, mis on edaspidi indikaatoriks, kas ristmüügi erinevad rõhuasetused aitavad kaasa soovitud väljunditele või mitte (Shah *et al* 2012: 93). Krishnan *et al* (2002: 285) defineerivad müügitöö tulemuslikkust (*sales performance*) kui kombinatsiooni müüdüd kogustest, kliendi suhete kvaliteedist ning teadmistest, mida müügitöötaja omab ettevõtte toodete, konkurentsi ning kliendi vajaduste kohta. Eelnevaga sisuliselt samal seisukohal on Hunter ja Perreault (2007: 19), kes jagavad müügitöö tulemuslikkuse kolmeks: administratiivne (*administrative performance*), otsene (*outcomes*) ja kliendisuhete juhtimise (*customer relationship management*

*performance*) tulemuslikkus. Administratiivne tulemuslikkus väljendub tegevustes, mis toetavad kaudselt müügitöö teostamist (nt andmete kogumine ja analüüs, toodete tundma õppimine). Otsest tulemuslikkust demonstreerivad konkreetsed arvulised müüginäitajad (nt käive, turuosad), mis tulenevad müügitöötaja igapäevasest müügitööst ning kliendisuhete juhtimise tulemuslikkus viitab kliendiga seonduvate kvalitatiivsete tulemuste saavutamisele (nt klientide lojaalsus ja rahulolu). Hunter ja Perreault (2007) müügitöö tulemusnäitajate liigitused on laiendatavad ka ristmüügi konteksti, mida on kujutatud tabelis 5. Magistritöö autor on omalt poolt erinevate liigituste all toonud välja tootepõhise ristmüügi konteksti sobivad tulemusnäitajad.

**Tabel 5.** Tootepõhise ristmüügi tulemusnäitajad

<b>Administratiivne tulemuslikkus</b>	<b>Otsene tulemuslikkus</b>	<b>Kliendisuhete juhtimise tulemuslikkus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Müügitöötaja teadmised kliendist, toodetest ja ristmüügist.</li> <li>Ettevalmistuste kvaliteet ristmüügi pakkumiste tegemiseks kaupluses kohapeal (nt ostukeskkonna kujundamine, infosüsteemi juurutamine).</li> <li>Kogutud kliendiandmete kvaliteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ristmüügi käive.</li> <li>Ristmüügi tehingu keskmine väärtus.</li> <li>Ristmüügi tehingute osakaal kõigist tehingutest.</li> <li>Ristmüügi tehingute kasumlikkus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kliendi rahulolu tema jaoks oluliste väärtustega (sortimendi piisavus, mugavus, klienditeeninduse personaalsus, kulude kokkuhoid).</li> </ul>

Allikas: autori koostatud Hunter, Perreault 2007: 19; Krishnan *et al* 2002: 285 põhjal.

Sandenaw (2009: 21) hinnangul on algatuseks ristmüügi programmi käivitamisel asjakohane keskenduda ühele põhilisele ristmüügi tulemusnäitajale, et vajadusel muuta ristmüügi fookust lühema ajaperioodi (nt kahe-kolme kuu) jooksul, mil on võimalik esimesi vastavasisulisi järeldusi teha. Feig (2004: 34) märgib, et väikese panga näitel võtab kogu ristmüügi programmi käivitamine aega rohkem kui üks aasta ning ristmüügi tulemuslikkust on seejuures võimalik näha vähem kui kuue kuu jooksul. Nii on lisaks tulemusnäitajate defineerimisele oluline määratleda ajaperiood, mil ristmüügi tulemuslikkust ettevõttes mõõdetakse ja hinnatakse. Autori hinnangul võimaldab testperioodi teotus anda parema arusaama ajaperioodi eeldatavast pikkusest, mil oodatavad ristmüügi tulemused ettevõttes ilmnevad.

Kuna müügiorganisatsioonide eesmärgid on enamasti seotud tulemustasustamisega, siis seostatakse müügitöö tulemuslikkust liigselt lühiajaliste kvantitatiivsete finantseesmärkidega, mis ei anna adekvaatset pilti müügitöötaja terviklikust panusest müügitöösse (Ingram *et al* 2005: 138). Eelnevat seisukohta toetab Feig (2004: 34), kes märgib, et keskendudes eesmärgistamisel põhiliselt numbritele, mitte kvalitatiivsetele näitajatele (nagu klientide rahulolu), võib ristmüük sõltumata eesmärgist olla liialt ettevõtteskeskne, jättes kliendi vajadused kõrvale. Nii tuleb ühest küljest leida tasakaal lühiajaliste ja pikaajaliste tulemusnäitajale vahel ning võtta arvesse nii arvulisi kui kvaliteedinäitajaid.

Kuivõrd ristmüügi seisukohast on oluliseks väljundiks ka klientide rahulolu kui kvaliteedi näitaja, tuleb samuti seda näitajat järjepidevalt mõõta ja hinnata. Jarrar ja Neely (2000: 288-289) on toonud selleks puhuks välja erinevaid meetodeid. Näiteks saab viia läbi kliendi rahulolu puudutavaid küsitlusi, kaardistada klienditeeninduse käigus klientidelt laekunud kaebusi ja tagasisidet, ning hinnata kliendi teadlikkust ettevõtte poolt pakutavate teenuste ja toodete osas. Täiendavalt saab kliendi rahulolu kohta infot, kui korraldada müügikohas vaatlusi (Burke, Payton 2006: 77).

Ristmüügi eesmärgid peavad olema seotud nii müügitöötaja tavapärase müügieesmärkidega kui ka müügi eest vastutava valdkonna juhi eesmärkidega. Samuti tuleb otsustada, kuidas käituda nendega, kes ei suuda ristmüügi eesmärke täita. (Sandenaw 2009: 20) Nagu eelmises peatükis ilmnes, on tulemuslikkuse hindamine ja tulemustasustamine tihedalt seotud. Ristmüügi eesmärgid võivad olla müügiinimeste jaoks individuaalselt seatud kui ka müügikohapõhised või ettevõtteülesed. Ristmüügi tulemuslikkuse jälgimiseks saab kasutada näiteks ristmüügi logiraamatut, kuhu on üles märgitud juurde soovitatud tooted ning müügitehingu kulg. (Feig 2004: 34) Ilmselt lihtsustab vastava logiraamatu pidamist mõne infotehnoloogilise lahenduse rakendamine, võimaldades hilisemalt vajalikke andmeid süstematiseerida ning siduda müügiandmetega.

Käesolevas peatükis konstrueeriti tootepõhise ristmüügi rakendamise mudel ning lähemalt käsitleti ka tootepõhise ristmüügi teostusetappe. Tootepõhise ristmüügi rakendamise mudel koosneb sisenditest (peatükk 1.2) ja teostusetappidest (peatükk 1.3),

mille tulemusel saavutatakse vastavad väljundid (peatükk 1.1). Antud mudel ja selle erinevad osad võetakse aluseks töö empiirilises osas, kus testitakse tootepõhist ristmüüki.

## **2. TOOTEPÕHISE RISTMÜÜGI RAKENDAMINE OSAÜHINGUS JARDIN**

### **2.1. Ettevõtte ja uuringu meetodika tutvustus**

Käesoleval alapeatükil 2.1 on kaks keskset eesmärki. Esmalt antakse ülevaade osatüingu (edaspidi OÜ) Jardin äritegevusest. Teiseks kirjeldatakse valimi koostamise põhimõtteid ja uuringu meetodikat, mille alusel analüüsiti ristmüügi rakendamise mõju uuringu objektiks olnud Jardini lillekauplustele.

OÜ Jardin alustas tegevust 1996. aastal lillekaupluste hulgivarustajana. Esimene jaekliendile mõeldud lillepood avati Tartus Emajõe Ärikeskuses 2000. aastal. Seejärel avati pood Hansakeskuses, mille asukohta muudeti E-Kaubamaja ning hiljem Kaubahalli rendipinnale. Laienemine ostukeskuste rendipindadele algas 2003. aastal, mil avati lillepood Tartus Annelinna Selveris. Jardin läks täielikult üle jaekaubandusele 2005. aastast, mil lilledega kauplevate hulgifirmade turg oli suhteliselt üle küllastunud ning avati uued lillepoed Võrus, Valgas ja Tartus. Laienemine jätkus aasta-aastalt, ulatuslikum uute poodide avamine algas pärast majandussurutist (2010. aastast), mil mitmed konkureerivad lillefirmad lõpetasid majandusraskuste tõttu tegevuse ning Jardinil avanes võimalus kandideerida uutele rendipindadele.

Täna haldab OÜ Jardin üle Eesti 24 lillepoodi ja ühte aianduskeskust Tartus. 15 Jardini lillepoodi (63%) asuvad Selveri rendipindadel, ülejäänud lillepoed asuvad erinevates kaubanduskeskustes (3 poodi, 13%) ning Maxima (3 poodi, 13%), Tarbijate ühistu (Võru ja Tõrva) kaupluste (2 poodi, 8%) ning Rimi rendipinnal (1 pood, 4%). Jardin on jaeketi laienemisega suutnud tänaseks mitmeid kulusid optimeerida, tagades soodsamad tarnetingimused, tõhusamad kaupade ladustamise ja säilitamise võimalused ning välja kujunenud praktikad uute kaupluste avamisel ja majandamisel. Jardini juhtkond näeb 25 lillekauplust optimaalse poodide arvuna, mida suudetakse praeguste tarne- ja

ladustamistingimustes tõhusalt majandada. Täiendav laienemine eeldab ulatuslikke investeringuid uue logistikakeskuse arendamiseks.

Jardini müügitulu oli 2012. majandusaastal 1 622 009 eurot, mis võrreldes 2011. aastaga kasvas 28%. Kuigi Jardin on läbi suurenenud müügi mahu (tuleneb nii jaekaubanduse elavnemisest kui ka poodide arvu kasvust) kasvatanud viimasel aastal ettevõtte kasumit (võrreldes 2011. aastaga +48%), on lähiaastatel oodata survet tööjõukulude ja rendikulude, mis moodustavad juba praegu märkimisväärse osa (45%) ettevõtte tegevuskuludest. (Majandusaasta aruanne 2012)

Eeldusel, et ristmüük võimaldab eelpool kirjeldatud probleemidele lahendust pakkuda ehk olemasolevate klientide baasilt müügi mahtu kasvatada, on käesoleva magistr töö fookuses tootepõhise ristmüügi rakendamise uurimine OÜ Jardini lillepoodides. Kuivõrd sarnastes tingimustes pole ristmüügi rakendamist varasemalt uuritud ning uuritav probleem on dünaamilist ja praktilist laadi, leiab kasutust juhtumianalüüsi meetodika (Meyer 2001: 330). Juhtumianalüüsi kasutatakse nii teooria loomiseks kui teooria testimiseks (Thorpe, Holt 2007: 38), mis on sobiv rakendus käesolevas uuringus, kus olemasoleva teooria testimise tulemusel töötatakse välja soovitud tootepõhise ristmüügi rakendamiseks Jardini lillepoodides. Alljärgnevalt kirjeldatakse uuringu läbiviimise meetodikat lähemalt (vt tabel 6).

Empiiriline uuring viidi ellu vahemikus 1.08 – 31.12.2013. Uuringu struktuur järgis peatükis 1.3 kirjeldatud tootepõhise ristmüügi mudelis defineeritud teostusetappe ja sisendeid (vt joonis 3 peatükis 1.3). Olgu öeldud, et teostusetappide puhul jälgiti kõiki joonisel 3 toodud etappe: uuringu esimeses etapis teostati andmete kogumine ja analüüs; teises etapis koostati Jardini kauplustele ristmüügi teotamiseks sobivad väärtuspakkumised; kolmandas etapis testiti antud väärtuspakkumiste toimivust; ning neljandas etapis teostati tulemuste mõõtmine ja hindamine (vt ka uuringu struktuuri ülevaadet tabelis 6).

Sisendite puhul võeti fookusesse inimesed ja ostukeskkond. Vastav valik on tehtud kahel põhjusel. Esiteks on magistr töö autori hinnangul võimalik antud sisendeid uuritava ettevõtte kontekstis suhteliselt lühikestel testperioodidel rakendada. Teiseks on tegu sisenditega, mille mõju hindamist on võimalik objektiivselt mõõta. Lähtudes

samast uuringu struktuurist, on alljärgnevalt lähemalt kirjeldatud vastavate etappide meetodilist ülesehitust.

**Tabel 6.** Uuringu struktuur ja ajakava

<b>Uuringu struktuur</b>	<b>Ajakava</b>
<b>Etapp 1: Andmete kogumine ja analüüs</b>	
1.1 Valimi koostamine ja uuringus osalejate informeerimine. <ul style="list-style-type: none"> <li>Valimi mittetõenäosuslik koostamine.</li> <li>Uuringus osalejatelt nõusoleku saamine ja teavitust uuringu etappidest.</li> </ul>	1.08-12.08
1.2 Baasolukorra kaardistamine. <ul style="list-style-type: none"> <li>Müügiandmete kogumine (periood 0: 19-25.08), kvantitatiivne andmeanalüüs.</li> <li>Vaatlused lillepoodides.</li> <li>Poolstruktureeritud intervjuud kõigi uuringus osalevate lillepoodide vanemmüüjatega (vt intervjuu ülesehitus lisa 2), sisuanalüüs.</li> </ul>	19.08-2.09
<b>Etapp 2: Väärtuspakkumiste loomine</b>	
Ristmüügi väärtuspakkumiste väljatöötamine (vt koolitusmaterjalid lisa 3 ja lisa 4).	26.08-2.09
<b>Etapp 3, 1. osa: Esimese testperioodi teostus</b>	
3.1 Koolituse läbiviimine: ristmüügi põhimõtete ning tootepõhise ristmüügi väärtuspakkumise selgitamine uuringus osalejatele koolitusmaterjalide põhjal.	8.09-13.09
3.2 Tootepõhise ristmüügi testimine (eksperiment 1): <ul style="list-style-type: none"> <li>Tootepõhise ristmüügi teostamine klienditeenindajate poolt.</li> <li>Müügiandmete kogumine (periood 1: 16 - 22.09), kvantitatiivne andmeanalüüs.</li> <li>Vaatlused poodides.</li> </ul>	16.09-10.10
<b>Etapp 3, 2. osa: Teise testperioodi teostus</b>	
3.3 Ostukeskkonna ümberkujundamine: juhiste jagamine uuringus osalevates poodides ristmüüki toetava ostukeskkonna loomiseks.	11.10-18.10
3.4 Ristmüüki toetava ostukeskkonna tegurite testimine (eksperiment 2): <ul style="list-style-type: none"> <li>Tootepõhise ristmüügi teostamine klienditeenindaja poolt koos ostukeskkonna teguritega.</li> <li>Müügiandmete kogumine (periood 2: 21 - 27.10), kvantitatiivne andmeanalüüs.</li> <li>Vaatlused poodides.</li> </ul>	21.10-1.11
<b>Etapp 4: Tulemuste mõõtmine, hindamine ja soovitude koostamine</b>	
Tulemuste mõõtmine toimus läbi uuringu erinevate etappide. Tulemuste hindamine leiab aset magistritöö peatükis 2.2. Peatükis 2.3 on toodud järeldused ning soovitusel Jardinile edasiseks ristmüügi rakendamiseks.	19.08 – 31.12

Allikas: autori koostatud.

Esimese etapi ettevalmistused algasid valimi koostamise ning uuringus osalejate informeerimisega. Jardini lillepoed ei olnud varem ristmüüki rakendanud. Uuringu elluviimise ajal oli kokku avatud 21 Jardini lillekauplust, mis moodustasid uuringu üldkogumi. Üldkogumist jäi välja Jardini Aianduskeskus, mis toimib teistsuguse ärimudeliga ning, kus võrreldes lillepoodidega, müüakse tunduvalt laiemat

tootesortimenti. Üldkogumist valiti uuringu objektideks seitse lillekauplust: Siili keskus Valgas, Veeriku Selver Tartus, Paide Selver, Tartu Kaubamaja, Raadi Maxima XX Tartus, Rappeli keskus Raplas ning Aardla Selver Tartus (vt tabel 7).

**Tabel 7.** Uuringu valimi objektid ja nende tunnused

Asukoht	Rendipinna tüüp	Poe pindala (ruutmeetrites)	Pood eksisteerib alates	II poolasta keskmine käive 2013. aastal (eurodes)	Keskmine floristi tööstaaz (aastates)	Töökoormus	Personali voolavus
Siili keskus Valgas	SM	38	02.2005	7 613	5,7	2,5	Väike
Veeriku Selver Tartus	SM	36,5	06.2005	12 630	9	2,75	Väike
Paide Selver	SM	42,1	09.2008	11 035	3,6	2,5	Väike
Tartu Kaubamaja	KK	43,2	05.2009	14 395	7,3	2,75	Väike
Raadi Maxima XX Tartus	SM	45	12.2012	6 789	3,7	2,5	Keskmine
Rappeli keskus Raplas	KK	48,9	11.2012	10 358	5	2,5	Väike
Aardla Selver Tartus	SM	42,8	06.2013	5 607	1,3	2,5	Keskmine
<b>Ettevõtte keskmine</b>	-	<b>41,5</b>	-	<b>9 775</b>	<b>5,1</b>	<b>2,57</b>	-

Allikas: autori koostatud.

Peamiseks teguriks, mis määratles valimi suuruse, osutus aeg. Kuivõrd kogu uuring teostati pisut enam kui kolme kuu jooksul, tuli tagada uuringu autori võimekus tegeleda kõigi valimi objektidega ette nähtud mahus. Ühtlasi on sarnaseid juhtumianalüüse käsitletud varasemas kirjanduses välja toodud, et optimaalne valimi suurus on 4 – 10 objekti, mis tagab võimaluse piisavalt detailidesse laskuda ning samal ajal teha ka vajalikul tasandil üldistusi (Kotri 2011: 135). Täiendav piirang on asjaolu, et valimisse võeti lillepoed, mis asuvad geograafiliselt uuringu läbiviijale (Tartus) lähemal. Muus

osas lähtuti valimi koostamisel siiski võimalikult laiapõhjalise esindatuse põhimõttest. Jättes kõrvale valimi suuruse ning geograafilise piirangu, sooviti luua võimalikult mitmekesine valim, mille põhjal teha üldistusi Jardini lillepoodide ketile tervikuna. Tabelis 7 on toodud uuringu valimi objektid ning objekte eristavad tunnused: asukoht; rendipinna tüüp (supermarket – SM, kaubanduskeskus – KK); poe pindala; poe eksisteerimisaeg; II poolaasta keskmine käive 2013. aastal; keskmine floristi tööstaaž; töökoormus; personali voolavus.

Uuringualused lillepoed asuvad erinevates asulates ning rendipindadel, millest tulenevad ka arvestatavad erisused klientides ning nende eelistustes (antud teadmisi rakendatakse järeltuste tegemisel peatükis 2.3). Üldjoontes on lillepoe pindalad samas suurusjärgus ehk suhteliselt väikesed. Valimis on lillepoed, mis avati aastatel 2005 - 2013. Valimis esindatud lillepoodide keskmine müügikäive kuus (2013 teisel poolaastal) näitab samuti arvestatavat varieeruvust. Jardini poodides töötab nii vähese kogemusega töötajaid (nt Aardla Selveri lillepoes on keskmine floristikaalane tööstaaž 1,3 aastat) kui ka töötajaid, kes on juba üksnes Jardini lillepoes töötanud järjest 9 aastat (Veeriku Selveri lillepoe töötajad). Kõigis uuritavates lillepoodides töötab täiskoormusel üks florist-vanemmüüja, üks florist-klienditeenindaja ning üks osalise koormusega (0,5-0,75) abiline. Kõigi eelpool nimetatud ametikohtade pädevusse kuulub klienditeenindus, igapäevane infovahetus ettevõttega, kauba väljapanek ja hooldus, lilleseadete valmistamine ning kaupluse korrashoid. Seejuures juhib vanemmüüja kaupluse tööd: planeerib personali tööaega, juhendab jooksvalt töötajaid, määratleb kaupluse väljapaneku kontseptsiooni, tellib iganädalaselt poodi müügil olevat kauba. Vältimaks kaadri vahetusest tekkivaid võimalikke mõjutusi uuringu tulemustele, lähtuti valimi koostamisel ka sellest, et uuringus osalevate kaupluste personal oleks võimalikult püsiv (st vähese voolavusega). Siiski oli uuemates poodides muutused personali koosseisus vältimatud, mistõttu vahetus uuringu ajal osa personalist Raadi Maxima ja Aardla Selveri lillepoodides. Sellegi poolest, uued töötajad viidi koheselt kurssi koolitusmaterjalidega ning uuring viidi ka antud lillepoodides plaanipäraselt lõpuni.

Teostades andmete kogumist, osutus takistuseks tõik, et Jardini lillepoodides puudus võimalus saada detailset müügiaruannet klientide ostuajaloost. Seetõttu märgiti

müügiandmete kogumiseks klientide poolt tehtud ostud kaupluste töötajate poolt üles ning seejärel sisestati programmi Microsoft Excel, kus teostati andmetöötlus. Müügiandmetes kajastusid ostud klientide lõikes (sh soetatud kauba artikkel, kogus ja maksumus). Müügiandmete kogumise ettevalmistamisel tuli arvestada, et lillepoodide külastatavus sõltub olulisel määral konkreetsest nädalapäevast, tähtpäevadest, ilmast, rendipindadel toimuvatest reklaamikampaaniatest, kohaliku tähtsusega sündmustest kaupluse läheduses jne. Selleks, et tagada andmete võrreldavust, toimus müügiandmete kogumine augusti, septembri ja oktoobri eelviimasel nädalal, mil võis eeldada vähe erakordseid kõikumisi lillepoodide müügis. Kuivõrd müügikäibed siiski kõiguvad mõnevõrra ka vaatlusaluste kuude lõikes (vt lisa 1), on peatükis 2.2 uuringu tulemustena peamiselt kajastatud vastavaid osakaalusid, mitte käibemahtusid.

Niisiis koguti esmalt (perioodil 0 ehk baasperioodil) vaatlusaluste poodide müügiandmed, kaardistamaks ristmüügi baasolukorda (vt tabel 6). Kogutud andmete põhjal saadi ülevaade, milliseid tooteid klienditeenindajate poolt teadlikku ristmüüki teostamata klientidele juurde pakutakse ja/ või milliseid tooteid kliendid koos ostavad. Kuna tootepõhise ristmüügi korral pakutakse kliendile tehtava ostuga seonduvaid tooteid, saab eelpool kirjeldatud müügiandmete põhjal teha järeldusi ristmüügiks sobivate väärtuspakkumiste kohta.

Selleks, et saada täiendavat infot baasolukorra kaardistamiseks ja väärtuspakkumiste loomiseks, viidi lillepoodide vanemmüüjatega läbi poolstruktureeritud intervjuud (vt ankeet lisa 2). Intervjuu küsimuste ettevalmistamisel jälgiti teoorias toodud teemakäsitlusi. Esmalt koguti täiendavat poespetsiifilist infot (klientide ja klienditeeninduse kohta), et hilisemalt teostatud eksperimentide tulemusi poodide lõikes tõlgendada. Lisaks, lähtudes tootepõhise ristmüügi olemusest, uuriti lillepoe vanemmüüjatelt, milliseid ristmüügi tooteid saab kliendi esmast ostusoovi arvestades lillepoe põhitoote juurde pakkuda<sup>3</sup>. Täiendavalt uuriti lillepoodides eksisteeriva ostukeskkonna erinevaid mõõtmeid ning personali valmisolekut ristmüügi teostamiseks,

---

<sup>3</sup> Nagu peatükis 2.2 ilmnes, eesliini müügitöötajad, kes on igapäevaselt otseses kontaktis organisatsiooni müügijuhtidega kui ka igapäevase müügitööga seonduvalt klientidega, on oluliseks informatsiooniallikaks kliendi vajaduste defineerimisel (Briggs *et al* 2012: 421).

mida on teoorias määratletud kui kaht olulist sisendit (ostukeskkond, inimesed – vt peatükk 1.2) ristmüügi rakendamisel.

Intervjuude käigus kogutud andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Intervjuude sisuanalüüsi tulemused seostati baasperioodi müügiandmetega ning teoorias käsitletuga. Nii töötati Jardini lillepoodide konteksti sobivad tootepõhise ristmüügi väärtuspakkumised, mis kajastuvad koolitusmaterjalides (vt lisa 3) ning ostukeskkonna kujundamise juhistes (vt lisa 4).

Olles välja töötanud väärtuspakkumise põhimõtted, liiguti edasi uuringu 3. etappi ehk testperioodide elluviimisse, mille käigus viidi läbi kaks eksperimenti. Esimeses eksperimendis (periood 1) koolitati klienditeenindajad ning katsetati nendepoolset ristmüügi väärtuspakkumise rakendamist. Sisuliselt tähendas see keskendumist inimestele kui ühele neljast peamisest tootepõhise ristmüügi sisendist (vt peatükk 1.2). Niisiis teostati esmalt ristmüügi koolitus (vt lisa 3), kus selgitati lillepoe töötajatele nii ristmüügi üldisi põhimõtteid kui ka Jardini lillekauplustes kasutusele võetavat väärtuspakkumist. Koolitused viis magistritöö autor läbi iseseisvalt. Igas poes toimus eraldi koolitus, kus osales poe töötajaskond täies koosseisus. Koolitusmaterjalide läbimine võttis aega keskmiselt 60 - 90 minutit. Koolitusmaterjalid jäid kõigile töötajatele paberkujul kätte ning üks eksemplar jäeti lillepoodi.

Eksperimendi 2 käigus (periood 2) jätkasid klienditeenindajad ristmüügi teostamist, kuid lisaks kohandati ostukeskkonna tegureid vastavate ristmüüki toetavate põhimõtete alusel (vt lisa 4). Niisiis, uuriti ostukeskkonna mõju ristmüügile<sup>4</sup>. Selleks jätkati müüjate poolt väärtuspakkumise rakendamist, kuid paralleelselt vaadeldi ostukeskkonna kui tootepõhise ristmüügi täiendava sisendi mõju kaupluste ristmüügile. Etteruttavalt võib öelda, et uuringu ülesehitus ei võimaldanud siiski teisel testperioodil objektiivselt hinnata ostukeskkonna mõju ristmüügi rakendamisele, mistõttu ei saanud

---

<sup>4</sup> Ostukeskkonna ümberkujundamisel esines mitmeid olulisi takistusi. Esiteks, Jardini kaupluste ostukeskkonna mõõtmete mõjutamine osutus keeruliseks. Kolmest ostukeskkonna mõõtmest (füüsiline, sotsiaalne ning olustikuline - vt ka peatükk 1.2) osutus uuringu käigus muudetavaks vaid füüsiline mõõde ning seda samuti vaid osaliselt.

ostukeskkonna sisendi osas teha ka olulisi järeldusi. Sellest lähemalt peatükkides 2.2 ning 2.3.

Nii esimesel kui ka teisel testperioodil rakendati tootepõhist ristmüüki koolitusel jagatud juhiste järgi. Samaaegselt märgiti kauplustes üles müügiandmed, võimaldamaks hinnata ristmüügi tulemuslikkust. Arvandmed süstematiseeriti hiljem andmetöötlusprogrammis Microsoft Excel samal kujul nagu eespool kirjeldatud baasolukorra kaardistamisel. Magistritöö autor kontrollis lillepoodides teostatavat ristmüüki pisteliste vaatluste teel.

Nagu eespool kirjeldatud, siis oli testperioodide eesmärgiks analüüsida eelnevalt välja töötatud väärtuspakkumise rakendamise mõju müügikäible. Siinjuures hinnati mõlema testperioodi puhul esmalt, kas väärtuspakkumise rakendamine mõjutab müügitehinguid. Juhul kui müügitehingu käigus müüdi lisaks põhitootele ristmüügi tooteid, toimus ristmüügi tehing. Sestap sobis uuritavaks tunnuseks ristmüügi tehingute osakaal kõigist müügitehingutest. Juhul, kui väärtuspakkumise rakendamine omas mõju müügitehingutele, võis kaupluste lõikes oodata ristmüügi tehingute osakaalu kasvu. Teiseks uuritavaks tunnuseks oli keskmine ristmüügi tehingute käive, mis keskendub põhitoote kõrval müüdavate ristmüügi toodete käible. Eeldusel, et ristmüügi rakendamine mõjutab ristmüügi tehingute osakaalu, võis eeldada ka keskmise ristmüügi tehingu käibe muutumist. Mõlemad eeldused on kooskõlas peatükis 1.1 kirjeldatud oodatava kasuga ristmüüki rakendavale ettevõttele.

Võttes aluseks ristmüügi tehingute osakaalu ning keskmise ristmüügi tehingu käibe, saab antud muutujate korrutisena leida keskmise ristmüügi käibe ühe kliendi kohta. Kuna viimane kajastab muuhulgas klienti, kes ei osale ristmüügi tehingutes, on võimalik tuvastada, kas ristmüügi rakendamine suurendab müügikäivet ühe kliendi kohta.

Esimese uuritava tunnuse kontekstis sõnastas autor nullhüpoteesiks, et väärtuspakkumise rakendamine ei mõjuta ristmüügi tehingute osakaalu kõigist müügitehingutest. Alternatiivse hüpoteesi vastuvõtmine tähendab, et teises etapis välja töötatud väärtuspakkumise rakendamine mõjutab vaatlusaluste kaupluste ristmüügi tehingute osakaalu. Teise uuritava tunnuse, keskmise ristmüügi tehingu

käibe, testimiseks sõnastas autor nullhüpoteesiks, et väärtuspakkumise rakendamine ei mõjuta keskmist ristmüügi tehingu käivet. Alternatiivse hüpoteesi vastuvõtmisel oluks samuti vastupidine tõene. Hüpoteeside täpne sõnastus on toodud tabelis 8.

**Tabel 8.** Hüpoteeside sõnastused

	<b>Hüpoteesid / ristmüügi tehingute osakaal</b>	<b>Testimis- metoodika</b>	<b>Olulisus- nivoo</b>
<b>H<sub>0</sub></b>	Väärtuspakkumise rakendamine ei mõjuta ristmüügi tehingute osakaalu kõigist müügitehingutest.	Paaris t-test	95%
<b>H<sub>1</sub></b>	Väärtuspakkumise rakendamine mõjutab ristmüügi tehingute osakaalu kõigist müügitehingutest.		
	<b>Hüpoteesid / keskmine ristmüügi tehingu käive</b>	<b>Testimis- metoodika</b>	<b>Olulisus- nivoo</b>
<b>H<sub>0</sub></b>	Väärtuspakkumise rakendamine ei mõjuta keskmist ristmüügi tehingu käivet.	Paaris t-test	95%
<b>H<sub>1</sub></b>	Väärtuspakkumise rakendamine mõjutab keskmist ristmüügi tehingu käivet.		

Allikas: autori koostatud.

Nii baasperiodil kui ka perioodil 1 ja 2 teostatakse vaatlusi samade kaupluste raames. Seetõttu testitakse vastavaid hüpoteese paaris t-testiga olulisusnivool 95% (vastavalt periood 0 vs periood 1; periood 0 vs periood 2; ning periood 1 vs periood 2). Lähtuvalt eespool käsitletud teoriast, võinuks eeldada, et alternatiivse hüpoteesi kehtivusel on tegu positiivse mõjuga. Samas ei saanud välistada negatiivse mõju esinemist, mistõttu kasutas uuringu autor kahepoolseid hüpoteese. Testi tulemusi on käsitletud peatükis 2.2.

Käesolevas peatükis kirjeldati juhtumiuuringu objekti ning selgitati valimi koostamise põhimõtteid ja uuringu läbiviimise metoodikat. Uuringu struktuuri loomisel lähtuti tootepõhise ristmüügi rakendamise mudelis toodud neljast teostusetapist. Alljärgnevas peatükis 2.2 on toodud uuringu tulemused ning peatükis 2.3 järeldused, mis põhinevad antud peatükis kirjeldatud uuringu struktuuril.

## **2.2. Tootepõhise ristmüügi teostusetappide rakendamise tulemused Jardini lillekauplustes**

Peatüki 2.2 eesmärk on anda ülevaade uuringu tulemustest ning eeskätt sellest, millist mõju avaldab tootepõhine ristmüük Jardini lillekaupluste müügikäibe. Tulemuste käsitlemisel on järgitud peatükis 2.1 kirjeldatud uuringu struktuuri ehk tootepõhise ristmüügi teostusetappe. Esmalt on toodud lühiülevaade andmete kogumise ja analüüsi

tulemustest baasperioodil; seejärel teises etapis loodud väärtuspakkumise sisust; ning viimaks on käsitletud testperioodi tulemusi. Vastav tulemuste ülevaade loob sisu peatükile 2.3, kus töötatakse välja rismüügi edaspidist rakendamist puudutavad soovitusel Jardini lillepoodidele.

Uuringu esimese etapi eesmärgiks oli koguda informatsiooni baasolukorra kohta ning luua sisendit uuringu teiseks etapiks ehk väärtuspakkumise koostamiseks. Müügiandmete ja intervjuude käigus kogutud andmete põhjal tuvastati lillepoodides põhitoote juurde müüdavad rismüügi tooted (vt tabel 9). Kuna rismüügi tooteid võivad kliendid osta ka enda initsiatiivil (ilma klienditeenindaja pakkumiseta), siis antud uuringu kontekstis ei eristatud kliendi soovil või klienditeenindaja poolt teostatud rismüüki. Selgus, et rismüügi toode võib ka ise olla põhitoode (nt eraldi ostu korral), seepärast oli rismüügi toote määramisel peamiseks kriteeriumiks ostu kontekst ehk kas ostetud toodetel eksisteeris omavaheline loogiline seos kliendi vajaduste osas. Nii defineeriti rismüügi tooted konkreetsete tootekomplektide alusel, mille komponentideks oli põhitoode ja vähemalt üks rismüügi toode. Kuna Jardini lillepoodides on ostukorvi suuruseks keskmiselt 1,7 eristuvat toodet ning tootegruppide hulk ning toodete sortiment on suhteliselt kitsad, osutus rismüügi toodete määramine eespool kirjeldatud meetodil lihtsasti teostatavaks. Alljärgnevas tabelis 9 on toodud rismüügi tooted ning põhitooted, kus linnuke tähistab rismüügi pakkumiste võimalusi ehk toodetevahelisi seoseid. Seejuures tasub välja tuua, et rismüügi pakkumisel tuleb lähtuda põhitootest ja juurde pakkuda rismüügi toodet, mitte vastupidi.

**Tabel 9.** Rismüügi tooted ja põhitooted ning nende vahelised seosed

	<b>Rismüügi tooted</b>						
	Ümbrispott	Lisakaunistus (linnud, liblikad, jne)	Hooldusvahend (väetis, muld, jne)	Kimburoheline	Muu kimbulisa (pakend, pael)	Kaart/ kinkekott	Lilled
<b>Põhitooted</b>							
Potilill	✓	✓	✓		✓		
Lõikelill		✓		✓	✓	✓	
Valmisseade		✓			✓	✓	
Kaart/ kinkekott							✓

Allikas: autori koostatud.

Olles defineerinud rismüügi tooted, uuriti intervjuu käigus personali hoiakuid rismüügi teostamise osas baasperioodil (vt tabel 10). Ilmnes, et kõigis poodides juba teostati teataval määral baasperioodil rismüüki ning kõige populaarsem rismüügi toode oli ümbrispott, mida pakutakse põhitoote juurde kõigis poodides. Seejuures tõi Aardla poe vanemmüüja välja, et ümbrispoti pakkumise eelduseks oli enamasti asjaolu, et klient soovib osta sellesse paigutatud potilille (Jõgeva 2013). Samuti pakuti lillepoodides enne rismüügi käivitamist järgnevaid tooteid: kimbuoheline, lisakaunistused ja muud kimbulisad. Lillepoodide lõikes hindasid vanemmüüjad viie palli skaalal enda ja poe teiste töötajate valmisolekut rismüügi teostamiseks pigem kõrgelt (poodide keskmine 4,4). Kõige madalama valmisolekuga olid Raadi lillepoe töötajad ning kõige agaramad oldi vanemmüüjate hinnangul rismüüki teostama Kaubamaja ja Paide lillepoe. Võimalike takistusena rismüügi teostamisel nähti peamiselt tekkivat ajapuudust klienditeenindamisel. Täiendavate takistustena nägid osad poed veel töötajate tagasihoidlikkust ja vähest valmidust klientidega suhtlemiseks ning samuti eksisteerivat kauba paigutust ja väljapanekut. Mõnede vanemmüüjate hinnangul ka takistused rismüügi rakendamiseks puuduvad.

**Tabel 10.** Personali hoiakud rismüügi osas baasperioodil

Lillepood	Rismüügi tooted, mida juba pakutakse	Keskmine valmisolek rismüügiks	Võimalikud takistused rismüügi rakendamisel
Valga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> <li>• kimbuoheline</li> <li>• muu kimbulisa</li> </ul>	4,11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajapuudus</li> <li>• klienditeenindaja vähene valmidus klientidega suhtlemiseks</li> </ul>
Rapla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> <li>• muu kimbulisa</li> </ul>	4,33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• takistused puuduvad</li> </ul>
Paide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> </ul>	4,77	<ul style="list-style-type: none"> <li>• takistused puuduvad</li> </ul>
Veeriku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> <li>• kimbuoheline</li> </ul>	4,67	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kauba paigutus ja väljapanek</li> </ul>
Kaubamaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> </ul>	4,78	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajapuudus</li> <li>• kauba paigutus ja väljapanek</li> </ul>
Raadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> <li>• kimbuoheline</li> </ul>	3,67	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajapuudus</li> </ul>
Aardla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbrispott</li> <li>• kimbuoheline</li> <li>• lisakaunistused</li> </ul>	4,44	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajapuudus</li> <li>• klienditeenindaja tagasihoidlikkus</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Järgnevalt uuriti poodides (paikvaatluse ja intervjuu käigus) eksisteerivaid ostukeskkonna füüsilise mõõtme tegureid kui ristmüügi rakendamise sisendit. Enne käesolevat uuringut oli Jardinis rakendatud ühised põhimõtted kaupade eksponeerimiseks müügipinnal ehk ostukeskkonna tegurid, mida poed vastavalt juhistele igapäevaselt kujundavad. Samas selgus, et näiteks toodete väljapanek sõltub arvestataval määral ka poe personali maitseelistest eelistustest ja oskustest. Lisaks tulenevad erisused rendipindade iseärasustest (ruumi kuju ja suurus) ja sisekujunduslikest aspektidest (nt kasutatava mööbli tüüp). Niisiis erines ostukeskkond lillepoodide lõikes olulisel määral.

Näiteks Kaubamaja lillepoes paiknesid kõik lõikelilled külmkapist (sh kimburoheline kui ristmüügi toode) väljas. Samal ajal, teistes poodides olid lõikelilled suuremas osas külmikus. Enamikes kauplustes olid potililled paigutatud suuresti ümbrispottidesse, suurendades ristmüügi potentsiaali. Ometi, mõningates poodides (nt Raadi lillepoes) muutis ümbrispottide kasutus väljapanekud ebaühtlaseks, kuna ümbrispottide kasutamisel ei järgitud sobivust konkreetsete potililledega (ebasobiv suurus, värv või tegumood) või stiililist tervikut (erinevad ümbrispotid kokku paigutatuna). Mitmed ristmüügi tooted (nt lisakaunistused) paiknesid lillepoodides leti all või mujal vähenähtavas kohas, tekitamata kliendis ostusoovi. Kõige ebaühtlasem oli sildisüsteem toodete hindade ja nimetuste kajastamiseks. Mõningatel ristmüügi toodetel (nt kimburoheline, pakkematerjal, paelad) puudusid kliendile nähtavad hinnad, mis vähendas ristmüügi võimaluse tekkimist. Samuti oli toodete sortiment poodide lõikes kõikuv. Näiteks Rapla kaupluses oli müügil oluliselt rohkem potililli (sh ümbrispotte) kui Kaubamaja lillekaupluses, kus oli põhirõhk lõikelilledel.

Teises uuringu etapis töötati välja kaks tootepõhise ristmüügi väärtuspakkumist, mida rakendati eksperimentide 1 ja 2 raames. Väärtuspakkumiste välja töötamise põhimõtteid on lähemalt selgitatud eelnevas peatükis 2.1. Tabel 11 võtab kokku rakendatud väärtuspakkumiste olulisemad elemendid. Väärtuspakkumiste täpsem sisu kajastub lisades 3 ja 4.

**Tabel 11.** Väärtuspakkumiste elemendid eksperimendis 1 ja 2

Väärtuspakkumiste elemendid	
Eksperiment 2	Eksperiment 1

Tootepõhine ristmüük klienditeenindajate poolt (vt lisa 3):

- üldised põhimõtted ristmüügi rakendamisel;
- ristmüügi toodete ja põhitoodete seosed ning pakkumise järjekord;
- prioriteedid ristmüügi toodete pakkumisel;
- ristmüügist saadav väärtus kliendile;
- pakkumise ajastus ja kontekst;
- näited pakkumiste sõnastustest.

Ostukeskkonna füüsilise mõõtme tegurid (vt lisa 4):

- toodete paigutus;
- töövahendite paigutus;
- sildisüsteem.

Allikas: autori koostatud Sandenaw 2009: 20; Lau *et al* 2004: 220; Feig 2004: 32; Ebster *et al* 2006: 175; Knott *et al* 2002: 73; Ebster *et al* 2006: 170; Netessine *et al* 2006: 896; Bezawada *et al* 2009: 100, Bitner 1992: 58; Mohan *et al* 2012: 421 põhjal.

Kolmandas uuringu etapis (testperiood) teostati kaks eksperimenti. Esimeses eksperimendis (periood 1) rakendati ristmüüki inimeste sisendi ehk kaupluste müüjate kaudu; teises eksperimendis (periood 2) jätkasid kaupluste müüjad samal kujul ristmüügi rakendamist, kuid täiendavalt rakendati väärtuspakkumise osana ka ostukeskkonna tegureid. Tuginedes esimese eksperimendi tulemustele, võime osaliselt väita, et ristmüügi rakendamine kaupluste müüjate kaudu suurendas Jardini lillekaupluste müügikäivet (vt tabel 12). Teisalt, tulenevalt meetodilistest puudustest teise eksperimendi elluviimisel, puudub alus ostukeskkonna osas sarnaste järelduste tegemiseks. Alljärgnevalt keskendutakse esimese eksperimendi (periood 1) tulemustele võrdluses baasperioodiga (periood 0). Seejärel lühidalt sellest, miks teise eksperimendi ülesehitus ei võimaldanud jõuda objektiivsete tulemusteni.

**Tabel 12.** Eksperiment 1 tulemuste kokkuvõtte uuritavate tunnuste lõikes

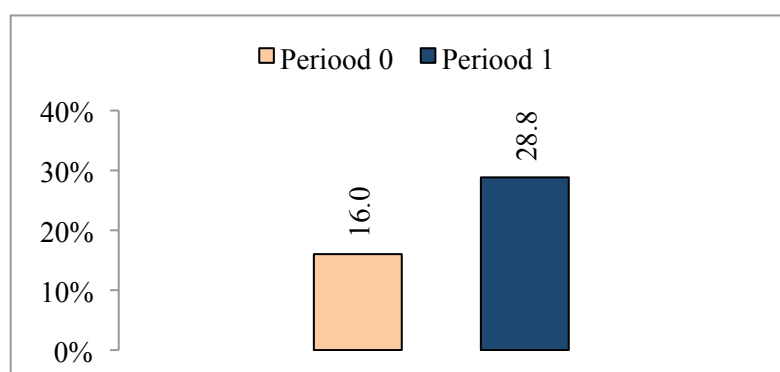
Perioodid	Uuritav tunnus	Vastu võetud hüpotees	p-skoor
0 – 1	Ristmüügi tehingute osakaal kõigist müügitehingutest	$H_1$ (alternatiivne hüpotees)	0,008
0 – 1	Keskmine ristmüügi tehingu käive	$H_0$ (nullhüpotees)	0,133

Allikas: autori koostatud.

Võrreldes perioodide 0 ja 1 ristmüügi tehingute osakaalusid kõigist müügitehingutest, võeti olulisusnivool 95% vastu alternatiivne hüpotees. See tähendab, et väärtuspakkumise rakendamine mõjutas ristmüügi tehingute osakaalu kõigist

müügitehingutest. Veelgi enam, võrreldes perioodi 1 vaadeldava tunnuse väärtusi perioodiga 0, täheldame kõigil juhtudel ristmüügi tehingute osakaalu suurenemist (vt joonis 4 ja 5). Seega, arvestades, et antud väärtused on statistiliselt olulised, võime ühtlasi väita, et seose suund on positiivne.

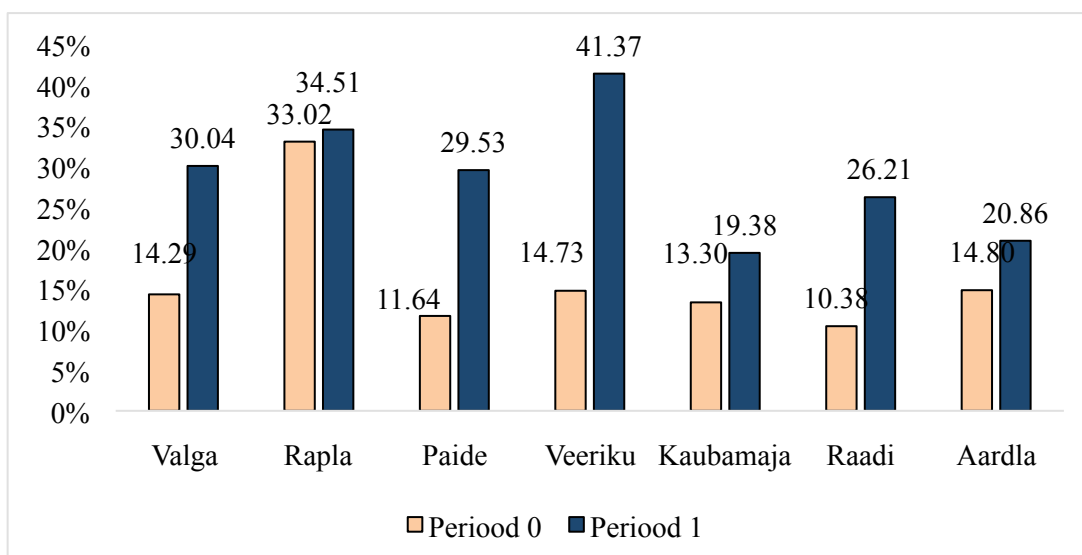
Baasolukorda kaardistava intervjuu tulemusena selgus, et kõigis lillepoodides teostati enne ristmüügi koolitust juba ühel või teisel moel klienditeeninduse käigus ristmüüki, mida kajastab ka arvestatav ristmüügi tehingute osakaal ettevõttes perioodil 0 (vt joonis 4 ja 5). Kõrgeim ristmüügi osakaal perioodil 0 on Rapla lillekaupluses (vt joonis 5), mida toetab intervjuu käigus saadud info, kus kaks töötajat (kolmest) on varasemalt töötanud ristmüüki rakendanud konkureerivas ettevõttes Hansaplant. Kõige madalam ristmüügi osakaal esines Raadi lillekaupluses ning samaväärne ristmüügi osakaal Paide lillekaupluses. Teised lillepoed jäid algse ristmüügi osakaalu võrdluses ligikaudu samasse suurusjärku.



**Joonis 4.** Jardini kaupluste keskmine ristmüügi tehingute osakaal müügitehingutest (protsentides) perioodil 0 ja 1 (autori koostatud).

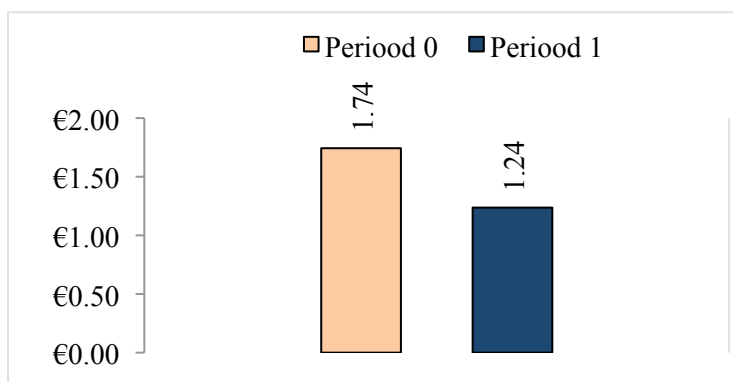
Perioodil 1, mil müüjad teostasid väärtuspakkumise põhjal tootepõhist ristmüüki, tõusis ristmüügi tehingute osakaal poodide keskmisena 28,8% peale. Nii tõusis ettevõtte keskmine ristmüügi tehingute osakaal 80%, mida võib pidada arvestatavaks muutuseks. Kui perioodil 0 oli Rapla kõige kõrgema ristmüügi osakaaluga pood, siis perioodil 1 muutus Rapla lillepoe ristmüügi tehingute osakaal võrreldes teiste lillepoodidega kõige vähem, säilitades siiski võrreldes teiste uuringus osalevate lillepoodidega üsna kõrge ristmüügi tehingute osakaalu.

Enim tõusis ristmüügi tehingute osakaal perioodil 1 Veeriku lillepoes, olles antud perioodil ka kõige kõrgema ristmüügi tehingute osakaaluga lillekauplus. Lisaks tõusid märkimisväärselt ristmüügi tehingute osakaalud perioodil 1 võrreldes perioodiga 0 nii Paide, Raadi kui ka Valga lillepoes. Võrreldes ettevõtte keskmisega, tõusid ristmüügi tehingute osakaalud vähem Kaubamaja ja Aardla kauplustes.



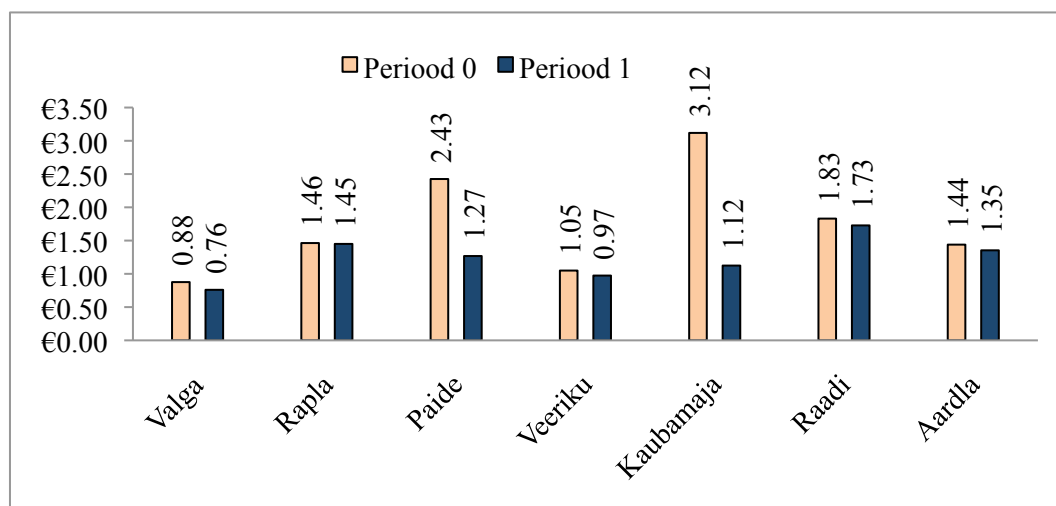
**Joonis 5.** Ristmüügi tehingute osakaal müügitehingutest (protsentides) perioodil 0 ja 1 kaupluste lõikes (autori koostatud).

Teise uuritava tunnuse kontekstis, keskmine ristmüügi käive, jäi olulisusnivool 95% kehtima nullhüpotees (vt tabel 12). Seega, rangelt võttes, väärtuspakkumise rakendamine ei mõjutanud keskmist ristmüügi tehingu käivet statistiliselt olulisel määral. Teisalt, vaadeldes alljärgnevaid jooniseid 6 ja 7, on perioodi 1 keskmine ristmüügi tehingu käive kõigi vaatluste puhul väiksem kui perioodil 0.



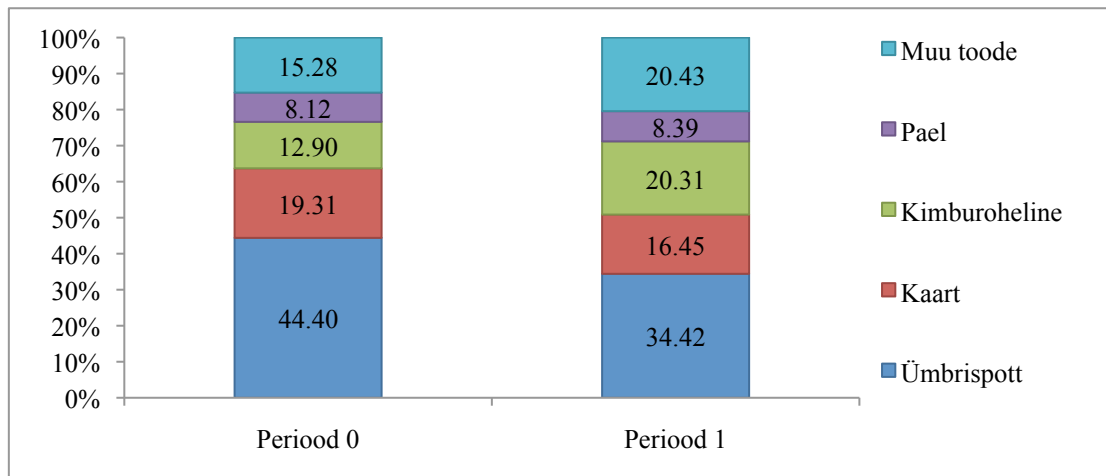
**Joonis 6.** Jardini kaupluste keskmine ristmüügi tehingu käive (eurodes) perioodil 0 ja 1 (allikas: autori koostatud).

Ristmüügi keskmine tehingu käive on poodide lõikes kõige kõikumam perioodil 0. Niisamuti on ristmüügi keskmine tehingu käive ettevõttes perioodil 0 kõige kõrgem ehk 1,74 eur. Kuna ristmüük on perioodil 0 mõnevõrra juhuslik, siis on ootuspärane ka keskmise ristmüügi tehingu käibe kõikumine poodide lõikes. Nagu selgub allpool toodud jooniste 8 ning 9 võrdluses, müüdi perioodil 0 suuremas osakaalus kõrgema väärtusega ristmüügi tooteid (ümbrispotid ja kaardid). Perioodil 1 suurenes ristmüügi tehingutes eelkõige väiksema väärtusega ristmüügi toodete (pael, kimburoline jne) osakaal. Niisiis näitavad eksperiment 1 tulemused, et testperioodil kasvas ristmüügi tehingute osakaal eelkõige odavamate ristmüügi toodete osas. Viimane ühtlasi selgitab, miks võis testperioodil 1 ristmüügi rakendamise tulemusena väheneda keskmise ristmüügi tehingu käive Jardini kauplustes. Seejuures tuleb siiski vastava seose tõlgendamisel olla ettevaatlik, sest nagu eespool näidatud, ei leitud antud mõjule statistiliselt olulist seost.



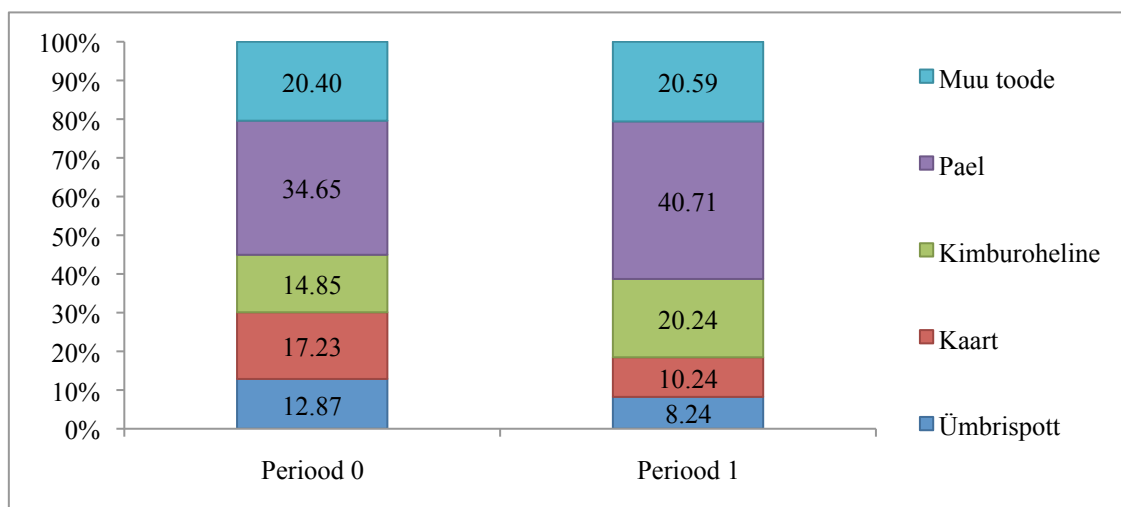
**Joonis 7.** Keskmine ristmüügi tehingu käive (eurodes) perioodil 0 ja 1 kaupluste lõikes (autori koostatud).

Vaadeldes ristmüügi toodete käibe osakaalusid lähemalt, ilmneb, et kõige populaarsem ristmüügi toode ettevõttes on pael. Järgnevad muud tooted (sh kinkekotid, pakkevahendid, kimbulisandid, hooldusvahendid), kimburolised, kaardid ning ümbrispotid. Nagu jooniselt 8 ilmneb, on kõige tulusamad ristmüügi tooted ümbrispotid, millele järgnevad kaardid, muud tooted (sh kinkekotid, pakkevahendid, kimbulisandid, hooldusvahendid), kimburolised ning viimaks paelad.



**Joonis 8.** Ristmüügi toodete käibe osakaalud ristmüügi käibest (protsentides) perioodil 0 ja 1 (autori koostatud).

Perioodil 1 kasvas märkimisväärselt kimburohelise ja muude toodete osakaal ning vähenes ümbrispostidest ja kaartidest tuleneva käibe osatähtsus ristmüügi käibes (vt joonis 8). Ühtlasi, näiteks paela populaarsus ristmüügi tootena on perioodil 1 (võrreldes perioodiga 0) arvestataval määral kasvanud (+28,8%), kuid käibemaht jääb sisuliselt samaks (+4%). Vestluste käigus müüjatega selgus, et paela pakuti klientidele küll ristmüügiga tihedamalt, aga varasemast väiksemas vääringus, et pakkumine oleks kliendi jaoks atraktiivne. Sarnast tüüpi põhjused, kus odavamate ristmüügitoodete läbimüük kasvas, kuid kallimatel jäi samasse suurusjärku, võivad ilmselt ka selgitada, miks keskmine ristmüügi tehingu käive vähenes, hoolimata ristmüügi tehingute sageduse kasvust.



**Joonis 9.** Ristmüügi toodete jaotumine müügitehingute osakaalu alusel (protsentides) perioodil 0 ja 1 (autori koostatud).

Seejuures võib siiski väita, et perioodi 1 ristmüügi käive oli Jardini poodides suurem kui perioodil 0. Selleks võrdleme perioodi 0 ja 1 ristmüügi käivet ühe kliendi kohta: teades mõlema perioodi ristmüügi tehingute osakaalu ja ristmüügi keskmist käivet, saamegi vastavate muutujate korrutamisel ristmüügi keskmise käibe ühe kliendi kohta. Tabelis 13 on toodud perioodi 0 ning perioodi 1 võrdlevad arvutused ristmüügi keskmise käibe osas ühe kliendi kohta.

**Tabel 13.** Keskmise ristmüügi käive perioodil 0 ja perioodil 1 ühe kliendi kohta

	<b>Periood 0</b>	<b>Periood 1</b>
<b>Keskmine ristmüügi käive ühe kliendi kohta</b>	0,16 (keskmise ristmüügi tehingute osakaal müügitehingutest) x 1,74 eur (keskmise ristmüügi tehingu käive) = <b>0,28 eur</b>	0,288 (keskmise ristmüügi tehingute osakaal müügitehingutest) x 1,24 eur (keskmise ristmüügi tehingu käive) = <b>0,36 eur</b>

Allikas: autori arvutused.

Nagu tabelist 13 ilmneb, oli keskmine ristmüügi käive ühe kliendi kohta suurem perioodil 1. Vastav tulemus kinnitab ühtlasi, et ristmüügi teostamiseks rakendatud väärtuspakkumine tõepoolest suurendas ettevõtte müügikäivet olemasolevate klientide baasilt. Viimane on tõene isegi olukorras, kus uuringu tulemuste alusel pole võimalik väita, et perioodi 1 väärtuspakkumise rakendamine mõjutas keskmist ristmüügi tehingu käivet<sup>5</sup>. Samal ajal, väärtuspakkumise rakendamine mõjutas positiivselt keskmist ristmüügi tehingute osakaalu müügitehingutest. Viimane oli ühtlasi põhjuseks, miks perioodi 1 keskmine ristmüügi käive ühe kliendi kohta suurenes, võrreldes perioodiga 0 (vt tabel 13).

Tulenevalt perioodil 2 ellu viidud eksperimendi meetodilistest puudustest, osutus võimatuks testida ostukeskkonna mõju uuritavatele tunnustele. Seda põhjusel, et ostukeskkonna sisendit ei rakendatud eksperimendi käigus eraldiseisvalt, vaid muu väärtuspakkumise osana. Niisugune eksperimendi ülesehitus ei võimaldanud testida vaid ostukeskkonna mõju uuritavatele tunnustele. Eksperimendi disaini puudusi puudutavad järeldused ning soovitused edaspidisteks uuringuteks on toodud peatükis 2.3.

<sup>5</sup> Kuna vastav keskmine ristmüügi tehingu käive oli perioodil 1 väiksem kui perioodil 0, siis viimane vähendas keskmist ristmüügi käivet ühe kliendi kohta.

Olgugi, et ostukeskkonna mõju ei olnud eraldi võimalik testida, võimaldas eksperimendi disain hinnata inimeste (kaupluste müüjate) ning ostukeskkonna koosmõju uuritavatele tunnustele (ristmüügi tehingute osakaal müügitehingutest ning keskmine ristmüügi tehingu käive). Koosmõju sai testida, võrreldes perioodide 0 ja 1 vaatlusi perioodiga 2.

Võrreldes perioodide 1 ja 2 ristmüügi tehingute osakaalusid kõigist müügitehingutest, võeti vastu alternatiivne hüpotees (vt tabel 14). See tähendab, et eksperiment 2 raames rakendatud väärtuspakkumine mõjutas 95% usaldusnivool ristmüügi tehingute osakaalu kõigist müügitehingutest. Samas, eksperimendi 2 väärtuspakkumine ei mõjutanud perioodi 2 keskmist ristmüügi tehingu käivet, võrreldes perioodiga 1. Ühtlasi, võrreldes perioode 0 ja 2, ei näidanud eksperimendi tulemused statistiliselt olulist mõju kummalegi vaadeldud tunnustest. See tähendab, et 95% usaldusnivool ei mõjutanud teise eksperimendi väärtuspakkumine ei ristmüügi tehingute osakaalu kõigist müügitehingutest ega ka keskmist ristmüügi käivet.

**Tabel 14.** Eksperiment 2 tulemuste kokkuvõte uuritavate tunnuste lõikes

Perioodid	Uuritav tunnus	Vastu võetud hüpotees	p-skoor
1 – 2	Ristmüügi tehingute osakaal kõigist müügitehingutest	$H_1$ (alternatiivne hüpotees)	0,03
1 – 2	Keskmine ristmüügi tehingu käive	$H_0$ (nullhüpotees)	0,906
0 – 2	Ristmüügi tehingute osakaal kõigist müügitehingutest	$H_0$ (nullhüpotees)	0,057
0 – 2	Keskmine ristmüügi tehingu käive	$H_0$ (nullhüpotees)	0,115

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas peatükis kajastati tulemusi läbi uuringu erinevate etappide. Andmete kogumise ja analüüsimise tulemusel loodi ristmüügi väärtuspakkumised, mida rakendati testperioodil. Testperioodil teostatud eksperimentidest osutus tulemuslikuks üksnes esimene, kus rakendati ristmüüki läbi inimeste sisendi. Eelnevast lähtuvalt kajastati peatükis 2.2 põhiliselt esimese eksperimendi tulemusi, mille põhjal tehakse järeldusi järgnevas peatükis 2.3.

### **2.3. Soovitused tootepõhise ristmüügi rakendamiseks Jardini lillekauplustes**

Peatüki 2.3 eesmärk on sõnastada järeldused, kuidas mõjutab tootepõhine ristmüük OÜ Jardin müügikäivet ning tuua välja soovitused ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks Jardini lillekauplustes. Esmalt on lühidalt käsitletud järeldusi seoses ristmüügi väljunditega, kus põhifookuses on müügikäive. Spetsiifilisemad järeldused ning soovitused seostuvad tootepõhise ristmüügi teostusetappidega (andmete kogumine ja analüüs; väärtuspakkumiste arendamine; testperioodi teostus; tulemuste mõõtmine ja hindamine), mis on läbivad kogu uuringus.

Nagu järeldub esimese eksperimendi tulemustest, siis ristmüügi väärtuspakkumise rakendamine suurendas vaatlusaluste Jardini lillekaupluste müügikäivet. Kuivõrd keskmine ristmüügi käive suurenes olemasoleva kliendibaasi arvelt (keskmiselt 28,6% ühe kliendi kohta), siis võib ühtlasi järeldada, et ristmüüki rakendati tulemuslikult, sest jõuti käibe kasvu kui olulise ristmüügi väljundini (vt peatükk 1.1). Seega saab esimese eksperimendi tulemusena väita, et ristmüügi rakendamine on Jardini lillekauplustes ka edasipidi põhjendatud.

Siinkohal lühidalt uuringu fookusest väljas olnud ristmüügi väljunditest (kasumlikkus ning kliendi rahulolu). Kuigi antud uuringu kontekstis on ristmüügi otsesest kasumlikkust keeruline mõõta, saab väita, et kuna sisuliselt sama töömahu juures müüdi poodides ühe tehingu käigus kliendile senisest enam, siis poodide müügitegevuse kasumlikkus kasvas. Samas, võrreldes ristmüügi toodete käibe osakaalusid ristmüügi toodete müügitehingute osakaaludega (vt joonised 8 ja 9 peatükis 2.2), võib näha, et esimese eksperimendi tulemusena kasvas tehingute arv eelkõige väiksema müügimahuga ristmüügi toodete kontekstis. Sestap tuleks Jardinis edaspidise ristmüügi rakendamise käigus ühtlasi pöörata tähelepanu ristmüügi tehingute kasumlikkuse analüüsile.

Sarnaselt kasumlikkuse analüüsile, ei olnud ka kliendi rahulolu otseselt käesoleva uuringu fookuses. Samas, kui toimub ristmüügi tehing, siis on see kaudselt märk kliendi rahulolust ristmüügi väärtuspakkumisega. Teisalt, eelnevat põhimõtet ei saa siiski edaspidises ristmüügis aluseks võtta, sest puudub ülevaade klientide otsesest rahulolust. Seetõttu, hindamaks ristmüügi tulemuslikkust läbi kliendi rahuolu, tuleks Jardinil

edaspidi teostada klientide rahulolu uuringuid. Vastavate uuringute ülesehitus võiks olla kooskõlas peatükis 1.3 defineeritud kliendisuhete juhtimise tulemusnäitajatega (vt tabel 5).

Järgnevalt on käsitletud konkreetsemaid tulemusi teostusetappide lõikes. Andmete kogumine ja analüüsi etapp osutus uuringus mõõdapäasmatuks, andes informatsiooni baasolukorra kohta ning võimaldades ette valmistada väärtuspakkumisi. Seetõttu soovitab uuringu autor teostada Jardimil vastavaid tegevusi ka edaspidi. Siinjuures on esmalt oluline teostada baasolukorra kaardistamine: sh müügiandmete kogumine, vaatlused lillepoodides ning intervjuud lillepoodide vanemmüüjatega. Kogutud info on abiks nii uuringust välja jäänud lillepoodides ristmüügi rakendamisel kui ka uuringus osalenud lillepoodides ristmüügi tõhustamisel.

Vähemoluline pole ka andmete kogumine ja analüüsimine jooksvalt ristmüügi teostamise ajal, andes ülevaate ristmüügi rakendamise tulemuslikkusest. Kuivõrd ristmüügiks vajalike andmete kogumist tuleb alustada võimalikult lihtsalt (Adolf *et al* 1997) ning vaatlusalused näitajad (ristmüügi tehingute osakaal ja keskmine ristmüügi tehingu käive) andsid ristmüügi mõju hindamisel (müügikäibe seisukohast) arvestatavat infot, võib samu andmeid ka edaspidi ristmüügi käigus Jardimil lillepoodides koguda. Küll aga tuleks otsustada edaspidisel andmete kogumisel ajasäästlikuma lahenduse kasuks, võimaldades teostada analüüsi ilma andmete manuaalse sisestamiseta, kuna viimane tegevus ei ole piisavalt efektiivne igapäevaseks ristmüügi rakendamiseks. Eelpool toodud probleemi lahendab ilmselt olevasoleva kassasüsteemi integreerimine infosüsteemidega. Niisiis võib tuginedes peatükis 1.2 toodud järeldustele öelda, et tootepõhist ristmüüki on tõepoolest ilma olulise infotehnoloogilise toeta võimalik teostada, kuid vastav tugi võimaldab ilmselt andmete kogumist ja analüüsi lihtsustada.

Uuringu etapi 2 raames välja töötatud väärtuspakkumine osutus samuti otstarbekaks, luues Jardimil müüjatele metoodilise baasi ning juhendmaterjali ristmüügi rakendamiseks, mida saab ettevõttes ka edaspidi kasutada. Kuna esimeses eksperimendis uuritud ristmüügi väljund (müügikäibe kasv) saavutati, võib järeldada, et väärtuspakkumise üldiseks eelduseks püstitatud põhimõte, kus tootepõhine ristmüük lähtub kliendi esmasest ostusoojust ehk toodete omavahelistest seostest (Knott *et al* 2002; Ebster 2006; Netessine *et al* 2006), toimis Jardimil lillepoodides. Kuivõrd esimese

eksperimenti väärtuspakkumise sisendiks oli inimesed; ning teises eksperimentis lisandus täiendavalt ostukeskkond, siis alljärgnevalt on toodud järeldused väärtuspakkumise kohta lähtudes antud sisenditest.

Teoorias sai rõhutatud ristmüügi koolituse olulisust (Ebster *et al* 2006; Lo *et al* 2010). Tuginedes peatükis 2.2 toodud tulemustel, selgus, et tõepoolest, kui töötajatele võimaldada vastavasisulist ristmüügi koolitust (vt lisa 3), suureneb lilles müügikäive. Niisiis omavad järgnevad väärtuspakkumise elemendid terviklikult käsitletuna tootepõhises ristmüügis tähendust:

- üldised põhimõtted ristmüügi teostamisel;
- ristmüügi toodete ja põhitoodete seosed ning pakkumise järjekord;
- prioriteedid ristmüügi toodete pakkumisel;
- ristmüügist saadav väärtus kliendile;
- pakkumise ajastus ja kontekst;
- näited pakkumiste sõnastustest.

Siinjuures, ka inimeste sisendit rakendati vaid osaliselt, kuna uuringus ei keskendutud töötajate motivatsiooni puudutavatele aspektidele (tulemustasustamine, rolli selgus, eneseteadlikkus, töökaaslaste pühendumus), mida teoorias käsitleti kui olulisi eeldusi ristmüügi rakendamiseks (Zboja ja Hartline 2012). Autori hinnangul aitab töötajate motivatsiooni puudutavatele aspektidele keskendumine ristmüügi tulemuslikkusele tõenäoliselt täiendavalt kaasa, mispärast tuleb ka Jardini kontekstis eelpool toodule edaspidi ristmüügi rakendamisel tähelepanu pöörata.

Olgugi et teoorias käsitletu põhjal võib eeldada ka ostukeskkonna mõju ristmüügi käibe (vt peatükk 1.2), ei võimaldanud uuringu ülesehitus vastavat mõju testida. Seega ei saa teha järeldusi ostukeskkonnaga kombineeritud väärtuspakkumise kohta. Eksperimenti 2 meetodilist ülesehitust puudutavad järeldused on toodud allpool koos uuringu testperioodi käsitleva aruteluga.

Täiendavalt märgib välja toomist, et ristmüügi väärtuspakkumise osaks võivad olla ka teised peatükis 1.2 toodud sisendid, milleks on: andmete ja infotehnoloogia ning juhtimine, organisatsiooni kultuur ja protsessid. Käesolevas uuringus ei testitud vastavate sisendite mõju ristmüügi rakendamisele. Samas, võimaldamaks ristmüügi

potentsiaali täiemahulist rakendamist, peaks Jardin edaspidi ka need sisendid väärtuspakkumisse kaasama.

Alljärgnevalt käsitletakse uuringu etapp 3 ehk testperioodi põhjal tehtavaid järeldusi. Etteulatavalt võib öelda, et testperioodi rakendamine andis olulist infot väärtuspakkumise toimivuse kohta. Seepärast soovitab magistritöö autor väärtuspakkumisi enne ettevõtteülest rakendamist ka edaspidi erinevates poodides testida.

Järgnevalt rismüügi tehingute osakaalust. Kuna rismüügi tehingud olid lillepoodides esindatud juba perioodil 0, järeldub, et kliendid ostavad rismüügi tooteid teataval määral ka omal initsiatiivil ning lillepoe töötajad teostavad omaalgatuslikult mõningast rismüüki. Viimast kinnitas intervjuude käigus saadud info, kus kõik intervjuueeritud vanemmüüjad märkisid, et nende poes juba pakutakse mõningaid rismüügi tooteid põhitoote ostu juurde ka baasperioodil (vt tabel 10 peatükis 2.2). Eelnevale andsid täiendavalt kinnitust Valga, Rapla, Kaubamaja ja Paide lillepoe vanemmüüjad, kes märkisid pärast rismüügi koolitust, et koolituses toodud rismüügi tooteid suuremas osas klientidele ka soovitatakse, kuid seejuures puudub süsteemsus ja regulaarsus, mida antud koolitus eeldab (Koort 2013; Penter 2013; Põim 2013; Klaas 2013). Niisamuti viitab suhteliselt kõrge keskmine hinnang valmisolekust rismüügi teostamiseks (vt tabel 10 peatükis 2.2), et rismüük polnud lillepoodides uus või tundmatu teema ning poodide töötajad tunnevad end selle kontekstis pigem kindlalt.

Samas oli perioodil 0 rismüügi tehingute osakaal poodide lõikes üsnagi kõikumine, millest võib järeldada, et töötajate algsed teadmised ja arusaamad rismüügist on erinevad, mida tuleb arvestada ka rismüügi koolituste ette valmistamisel ja läbi viimisel. Samale asjaolule viitab vanemmüüjate hinnang keskmisest valmisolekust rismüügiks (vt tabel 10 peatükis 2.2), mis on küll suhteliselt kõrge, kuid varieerub poodide lõikes arvestataval määral, viidates kõikuvale rismüügi algtasemele. Rapla poe näitel omasid kaks töötajat kolmest varasemat rismüügi kogemust konkureerivas ettevõttes Hansaplant ning antud poes oli rismüügi tehingute osakaal baasperioodil võrreldes teiste poodidega märkimisväärselt kõrgem (vt joonis 5 peatükis 2.2). Samas ei saa ilmselt väita, et suurem tööstaaž (vt tabel 7 peatükis 2.1) kasvataks lillepoe töötajate omaalgatuslikult teostatud rismüüki. Näiteks Aardla lillepoe, kus on kõige vähem

kogenud töötajad, oli ristmüügi tehingute osakaal perioodil 0 ligikaudu sama kõrge Veeriku poega, kus töötavad märksa enam kogenud töötajad. Eelneva põhjal võib oletada, et omaalgatuslikult teostatud ristmüük sõltub pigem töötajate varasemast tööalasest kokkupuutest süsteemse ristmüügiga, mitte niivõrd üldisest tööstaažist antud valdkonnas. Nii tuleb Jardinis edaspidi enne ristmüügi koolitust selgitada välja töötajate teadmised ja kogemused seoses ristmüügiga ning kohandada ristmüügi koolitusmaterjale vastavalt töötajate eelteadmistele.

Kuna perioodil 1 kasvas ristmüügi tehingute osakaal kõigis uuritavates lillepoodides, leiab veelkord kinnitust, et vastav ristmüügi väärtuspakkumine ja koolituse meetodiline läbiviimine üldplaanis toimusid. Samas on perioodil 1 saavutatud ristmüügi tehingute osakaalud poodide lõikes üsna kõikuvad. Võrreldes poodide tulemusi, ei saa öelda, et ristmüügi tehingute osakaal oleks positiivselt või negatiivselt seotud lillepoe müügikäibega (vt tabel 7 peatükis 2.1). Samal ajal kui keskmisest suurema müügikäibega Veeriku lillepood saavutas perioodil 1 kõige kõrgema ristmüügi tehingute osakaalu, oli Kaubamajas (kus on kõige suurem keskmine müügikäive) ristmüügi tehingute osakaal kõige madalam. Täiendavalt, Valga ja Raadi lillepoed, kus on keskmisest madalamad müügikäibed, saavutasid perioodil 1 arvestatava ristmüügi tehingute osakaalu, võrreldes ligikaudu samaväärse müügikäibega Aardla lillepoeaga, kus ristmüügi tehingute osakaal jääb ettevõtte keskmisele oluliselt alla. Seega saab väita, et ristmüügi potentsiaal on olemas nii väiksema kui suurema müügikäibega lillepoodides, mispärast on ristmüügi rakendamine õigustatud kõigis ettevõtte kauplustes.

Samas tuleb märkida, et näiteks Kaubamaja lillepoe tulemused on mõnevõrra vastuolulised. Kuigi enne ristmüügi käivitamist näitas Kaubamaja lillepoe vanemmüüja poodidest kõige kõrgemat valmisolekut ristmüügi rakendamiseks, siis pärast ristmüügi testperioodi väljendas vanemmüüja seisukohta, et ristmüüki nende kaupluses siiski rakendada ei peaks. Vanemmüüja tõi välja, et lillepood pole võrreldav kiirtoidu restorani või tanklaga ning lillepoe on esmaoluline emotsiooni ja ilu müümine, mida ristmüük oma vormiliste nõuetega pärsib. (Põim 2013). Eelnevat kriitikat tasub kindlasti edaspidises ristmüügi rakendamises arvesse võtta. Samas võib see olla ka ettevõtte keskmisest madalama ristmüügi tehingute osakaalu põhjuseks Kaubamaja lillepoe. Töö

teoreetilises osas ilmnes, et ristmüügi teostamise seisukohast on oluline personali pühendumus, rolli selgus ja eneseteadlikkus (Zboja ja Hartline 2012). Autori hinnangul on eelnevatest aspektidest lähtuvalt eriti oluline vanemmüüja kui juhtiva töötaja hoiak, kellel on lillepoe eestvedav roll. Kuivõrd Kaubamaja vanemmüüja seisukohad on mõnevõrra vastuolulised, siis on võimalik, et poe teised töötajad ei olnud motiveeritud ristmüüki rakendama. Üksnes olemasoleva info põhjal on keeruline luua otseseid seoseid töötajate motivatsiooni ja ristmüügi teostuse seisukohast, mispärast soovitab magistritöö autor neid aspekte Jardinis ristmüügi rakendamisel täiendavalt uurida.

Rapla lillepood eristus ristmüügi tehingute osakaalu poolest ülejäänud valimist sellega, et antud lillepoe oli perioodil 0 ristmüügi tase sisuliselt võrdselt kõrge perioodil 1 saavutatuga. Nagu eelpool mainitud, tulenes kõrge ristmüügi tehingute osakaal suuresti töötajate varasemast kogemusest ristmüügi teostamisel. Täiendavalt mainis Rapla poe vanemmüüja pärast ristmüügi koolitust, et loodud väärtuspakkumise (vt lisa 3) elemente nende poes juba suures osas rakendatakse (Penter 2013). Nii jõuame taaskord järeldusele, et edaspidi tuleb Jardinis ristmüügi koolituse ettevalmistamisel lähtuda poes eksisteerivast baastasemest ja töötajate varasemast kogemusest ristmüügi rakendamisel. Kuivõrd Jardinis on plaanis käivitada ristmüüki ettevõtteüleselt, on edaspidi oluline keskenduda muuhulgas niisuguste ristmüügi täiendkoolituste välja töötamisele, mis annaks täiendavat teadmist ka varasema ristmüügi kogemusega töötajatele.

Kuna ristmüük toimus perioodil 0 juhuslikult, siis on ootuspärane ka ristmüügi keskmise tehingu väärtuse kõikumine poodide lõikes, sõltudes ilmselt muuhulgas ka klientide ostuharjumustest. Antud näitaja poolest eristub Valga lillepood, kus on perioodil 0 madalaim keskmine ristmüügi tehingu käive; ning Kaubamaja lillepood, kus on samal perioodil kõrgeim keskmine ristmüügi tehingu käive. Valga lillepoe klientuur on vanemmüüja hinnangul piiratud ostujõuga, valides hoolikalt, mida soetada (Koort 2013). Kaubamaja lillepoe klientuur on jällegi jõukam, mida näitab ka lillepoe müügiimaht (vt tabel 7 peatükis 2.1), soetades spontaanselt kõrgema väärtusega (ristmüügi) tooteid (Põim 2013). Niisiis võib teatavat seost näha kliendi ostuharjumuste ning keskmise ristmüügi tehingu käibega, kuid tegemaks konkreetsemaid järeldusi, tuleb antud seoseid põhjalikumalt uurida.

Kuigi väärtuspakkumise rakendamine ei omanud keskmise ristmüügi tehingu käibele statistiliselt olulist mõju (periood 0 vs periood 1), ilmneb kahe perioodi võrdlemisel, et perioodi 1 keskmised müügikäibed olid siiski väiksemad kui perioodil 0 kõigi vaadeldud poodide lõikes (vt joonis 6 ja 7 peatükis 2.2). Ühtlasi, võrreldes kogu valimi tulemusi, kus keskmise ristmüügi tehingu käive väheneb üheskoos ristmüügi tehingute osakaalu kasvuga, võib siinkohal siiski mõningasi seoseid eeldada.

Näiteks, kuna ristmüügi toodete pakkumine sõltub otseselt põhitoodete müügist ja suurem osa klientidest ostavad lillepoodidest lõikelilli, on vähenev keskmise ristmüügi tehingu käive ootuspärane, kuna juurde pakutavad ristmüügi tooted (pael, kangas, kimburoheline jne) on väiksema väärtusega, võrreldes näiteks potilillede juurde pakutavate ristmüügi toodetega (ümbrispott, väetis). Ülejäänud valimist eristuvana võib välja tuua Rapla lillepoe, kus algselt juba eksisteeris arvestatav ristmüügi tehingute osakaal ning perioodil 1 puudus oluline keskmise ristmüügi tehingu käibe langus. Seega võib oletada, et keskmise ristmüügi tehingu käive jõuab aktiivse ristmüügi tulemusel teatud suurusjärku, mil olulist langust enam ei toimu. Omandamaks siiski täpset ülevaadet niisuguse oletuse paikapidavusest, tuleb võimalikke ristmüügi tehingute osakaalude ning keskmiste ristmüügi käivete vahelisi seoseid edaspidise ristmüügi rakendamise käigus lähemalt uurida.

Võrreldes keskmise ristmüügi tehingu käivet poodide lõikes perioodil 1 (vt joonis 7 peatükk 2.2), ilmneb, et Veeriku jääb märkimisväärselt alla Rapla lillepoele. Antud poode võrreldakse, kuna mõlemas poes on perioodil 1 märkimisväärselt kõrgem ristmüügi tehingute osakaal, võrreldes teiste lillepoodidega. Magistritöö autor küsis eelneva info taustal mõlema lillepoe vanemmüüjalt täiendavat selgitust. Rapla lillepoe vanemmüüja tõi välja, et nende poes müüakse palju potililli, mille juurde pakutakse edukalt erinevaid ristmüügi tooteid (Penter 2012). Samal ajal märkis Veeriku vanemmüüja, et nende kaupluses müüakse ka potililli, kuid seejuures on potililledele sageli juba täiendavate dekoratsioonide näol valmislahendused loodud, mis ei kajastu ristmüügina, vaid eraldi põhitoote - lilleseadena. (Turi 2013). Niisiis võib tuleneda madalam keskmine ristmüügi tehingu käive asjaolust, et poodides pakutakse ristmüügi toodete asemel tootekomplekte (lilleseadeid). Eelneva info valguses on oluline edaspidi

uurida põhjalikumalt (ristmüügi) toodete struktuuri müügiandmetes, et teha vajalikke järeldusi keskmise ristmüügi käibe objektiivsuse osas.

Tootekomplektide teema lillepoes annab täiendavat mõtteainet, kuna ühest küljest võimaldavad need kiirelt ja operatiivselt pakkuda kliendile täiendavat väärtust ning suurendada käivet (võrreldes üksikute toodetega) (Kumar *et al* 2008; Derdenger, Kumar 2012). Samal ajal on ristmüügi seisukohast väärtuslik adaptiivne klienditeenindus, mille käigus saab kliendi poolt välja valitud põhitoote kõrvale pakkuda mitmesuguseid ristmüügi tooteid (Polonsky *et al* 2000). Raadi lillepoe vanemmüüja hinnangul jaotuvad kliendid ostusoovi alusel kaheks. Ühed kliendid tulevadki lillepoodi valmisseedet ostma ning teised eelistavad valida iseseisvalt põhitoote värskuse (löikelill või potilill) ja isikliku maitse alusel, kuna valmisseedete kvaliteeti ei usaldata või puudub konkreetseks puhuks sobilik seade. (Kiisk 2013) Nii tuleb Jardini näitel otsustada, kuivõrd rakendada valmiskujul tootekomplekte, võrreldes kohapeal teostatava ristmüügiga või kuidas neid kaht meetodikat oskuslikult omavahel kombineerida. Sellele küsimusele annaks ilmselt täiendavat sisu tagasiside kogumine klientidelt, mida on soovituslik edaspidi teostada.

Võrreldes toodete struktuuri müügiandmetes (periood 0 vs periood 1), ilmneb, et ristmüügi rakendamise tulemusel vastav struktuur muutub, mis on ootuspärane. Eelnevat demonstreerivad uuringu tulemused (joonis 8 ja 9 peatükis 2.2), kus perioodil 0 müüdi suuremas osakaalus kõrgema käibega ristmüügi tooteid (nagu ümbrispotid ja kaardid), samal ajal kui perioodil 1 suurenes ristmüügi tehingutes väiksema käibega ristmüügi toodete osakaal (pael, kimburoheline jne). Eelpool kirjeldatud ristmüügi toodete jaotus tuleneb rõhuasetustest ristmüügi väärtuspakkumises ning põhitoodete struktuurist müügis. Uuringus ilmnas, et kõige populaarsem ristmüügi toode (pael) toob ettevõttele kõige vähem käivet ning kõige tulusamat ristmüügi toodet (ümbrisrott) ostetakse pigem harvem. Nii tuleb väärtuspakkumiste loomisel samuti võtta arvesse, kuidas edukamalt ristmüügi käigus pakkuda tulusamaid ristmüügi tooteid. Näiteks tuleb paela pakkumisel määrata selle minimaalne vääring ristmüügi korral, mis kindlustab tehingu kõrgema käibe.

Peatükis 2.2 konstrueeriti autori poolt keskmise ristmüügi käibe prognoosimise valem. Keskmise ristmüügi käibe (ühe kliendi kohta) saamiseks tuleb omavahel korrutada

ristmüügi tehingute osakaal poes ning keskmine ristmüügi tehingu väärtus (vt tabel 13 peatükis 2.2). Põhinedes periood 1 andmetel, on keskmine ristmüügi käive ühe kliendi kohta lillepoes tootepõhise ristmüügi rakendamisel 0,08 eurot enam kui perioodil 0. Eeldusel, et lillepoed on avatud keskmiselt 360 päeva aastas, Jardimil on 24 lillepoodi ning keskmiselt külastab üht lillepoodi 50 klienti päevas, on tootepõhise ristmüügi rakendamisel võimalik suurendada Jardimini müügikäivet olemasolevates tingimustes keskmiselt 34 560 euro võrra aastas. Kuna ristmüüki teostatakse olemasolevatele klientidele (Li *et al* 2011; Gill, Spencer 2008), siis on antud uuringu tulemuste põhjal võimalik väita, et ristmüügi käivet on võimalik kasvatada, suurendades ristmüügi tehingute osakaalu ja/ või keskmise ristmüügi tehingu väärtust. Kuigi antud uuringust jäid välja kasumlikkus ja kliendi rahulolu, ei saa nende näitajate tähendust alahinnata ning tuleb leida võimalusi ka nende väljundite hindamiseks edaspidisel ristmüügi käivitamisel.

Nagu eespool kirjeldatud, siis tulenevalt probleemidest uuringu disainis, ei olnud testperioodi käigus ellu viidud teise eksperimendi tulemused objektiivselt tõlgendatavad. Samas, edaspidise ristmüügi rakendamise seisukohast on Jardimini jaoks oluline siiski välja selgitada, kuidas mõjutavad ristmüügi käivet ostukeskkonna tegurid. Sestap, testimaks ostukeskkonna sisendi mõju vaadeldavatele tunnustele, tuleks vastav eksperiment läbi viia poodides, kus samal ajal ei rakendata ristmüüki läbi inimeste ega mõne muu sisendi. Kuivõrd ristmüüki on edaspidi plaanis rakendada ka teistes Jardimini lillekauplustes, siis on Jardimil endiselt võimalik testida ostukeskkonna mõju just neis poodides, kus kaupluse müüjad ei ole veel asunud ristmüüki rakendama. Täpsemalt, võimaldamaks võrreldavust, oluks mõistlik teostada testperiood vastavalt nii, et pooltes lillepoodides oleks esimese eksperimendi käigus rakendatud ristmüüki läbi inimeste ning pooltes läbi ostukeskkonna sisendi. Seejärel oluks vastavate sisendite mõju ka omavahel võrreldav. Niisiis, jätkates ristmüügi rakendamisega, oleks Jardimil soovituslik viia uus testperiood ellu just niisugusel kujul.

Viimane etapp ristmüügi rakendamise mudelis on tulemuste mõõtmine ja hindamine. Nagu ka eelpool järeldus, hindamaks täiendavate ristmüügi väljundite saavutamist, tuleb andmete kogumise ja analüüsi seisukohast lisada kasumlikkuse ning kliendi rahulolu näitajad. Kuna tootepõhine ristmüük lähtub müüdud toodetest, on autori

ettepanekul ristmüügi kasumlikkust võimalik edaspidi hinnata, arvestades näiteks ristmüügi toodetele tehtud hinnakujundust ning ristmüügi toodete osakaalusid kogu ristmüügis. Kliendi rahulolu hindamisel tuleks lähtuda kliendi jaoks olulistest väärtustest ning sellest kuivõrd ettevõtte antud väärtusi suudab tagada, rakendades näiteks rahulolu küsitlusi, kogudes klienditeeninduse käigus tagasisidet ja kaardistades kaebusi, viies läbi vaatlusi (Jarrar, Neely 2002; Burke, Payton 2006).

Alljärgnev tabel 15 võtab kokku autoripoolsed soovitused tootepõhise ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks OÜ Jardin lillepoodides. Järgides uuringu struktuuri, on vastavad soovitused jaotatud erinevatesse ristmüügi rakendamise etappidesse.

**Tabel 15.** Soovitused ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks OÜ Jardin

<b>Teostusetapid</b>	<b>Soovitused</b>
Andmete kogumine ja analüüs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alustada baasolukorra kaardistamist poodides, mis ei olnud uuringu valimis ning jätkata regulaarset olukorra kaardistamise praktikat poodides, kus juba asuti ristmüüki käesoleva uuringu tulemusena rakendama (sh teostada mõlemal juhul müügiandmete kogumist, vaatlusi lillepoodides ja intervjuusid lillepoe töötajatega).</li> <li>Kaardistada ristmüügi tehingute osakaalu ja keskmist ristmüügi tehingu käivet, kuna need annavad tootepõhise ristmüügi mõju hindamisel müügikäibe seisukohast vajalikku infot.</li> <li>Kaaluda olevasoleva kassasüsteemi integreerimist arvitiga, võimaldades andmete kogumist lihtsustada ja kiirendada.</li> </ul>
Väärtuspakkumise arendamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Võtta olemasolev tootepõhise ristmüügi väärtuspakkumine ja koolituse meetodika edaspidi ristmüügi rakendamise aluseks.</li> <li>Lähtuda koolitamisel poe töötajate algteadmistest ning vajadusel kohandada koolituse meetodikat ja väärtuspakkumise sisu vastavalt töötajate varasemale ristmüügi kogemusele.</li> <li>Töötada välja ristmüügi täiendkoolitus.</li> <li>Keskenduda senisest enam töötajate motivatsiooni puudutavatele aspektidele ristmüügi rakendamisel.</li> <li>Uurida täiendavalt klientide ostuharjumusi, kohandamaks vajaduse korral väärtuspakkumisi poodide lõikes vastavalt klientidele.</li> <li>Otsustada, kuivõrd rakendada valmiskujul tootekomplekte, võrreldes kohapeal teostatava ristmüügiga või kuidas neid kaht meetodikat omavahel kombineerida.</li> <li>Uurida, kas ja kuidas müüa kallimaid ristmüügi tooteid.</li> <li>Uurida teiste ristmüügi rakendamise sisendite mõju (juhtimine, inimesed ja organisatsioonikultuur, protsessid; ostukeskkond; andmed ja infotehnoloogia).</li> </ul>
Testperioodi / programmi teostus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jätkata uute ristmüügi väärtuspakkumiste testimist lühikestel ajaperioodidel enne ettevõtteülest rakendamist.</li> </ul>
Tulemuste mõõtmine ja hindamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisada kasumlikkuse ning kliendi rahulolu näitajad tulemuslikkuse hindamisse.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt, magistr töö autori üldine soovitus on rakendada OÜ Jardini lillepoodides tootepõhist rismüüki, kuna uuringu käigus leidis kinnitust, et see võimaldab suurendada ettevõtte müügikäivet, mis on rismüügi üks olulisi väljundeid. Kuivõrd käesoleva uuringu maht oli piiratud, tuleb edaspidi silmas pidada ka teiste rismüügi väljundite – kasumlikkus ja kliendi rahulolu, saavutamist. Lisaks, rismüügi kogu potentsiaali saavutamiseks, tuleb täiendavalt uurida teiste tootepõhise rismüügi sisendite mõju vastavate väljundite saavutamisse.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös selgus, et ristmüügiga pakutakse olemasolevatele klientidele nende ostuga seonduvaid täiendavaid tooteid või teenuseid, võimaldades suurendada ettevõtte müügikäivet, kasumlikkust ning eeldatavalt ka klientide rahulolu. Kuna ristmüük on adaptiivne müügitehnika, on ristmüügi teostamisel oluline reageerida vahetult kliendi vajadustele ning samal ajal pidada silmas ettevõtte eesmärke. Sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonna eripärast, tuleb ristmüügi rakendamisel valida, kas tugineda pigem kliendi profiilile (segmentipõhine ristmüük) või kliendi poolt välja valitud tootele (tootepõhine ristmüük). Kuivõrd käesoleva magistritöö fookuses olid lillepoed, võeti aluseks tootepõhine ristmüük.

Tootepõhise ristmüügi rakendamiseks tuleb tagada ettevõtte süsteemne panus. Magistritöö autori teadmiste kohaselt puudus süsteemne teoreetiline lähenemine tootepõhise ristmüügi rakendamise kohta ettevõtte tasandil. Nii võeti töös aluseks F. Buttle'i CRM väärtuse ahel, mille erinevaid osi kohandati vastavalt ristmüügi spetsiifikale ning konstrueeriti tootepõhise ristmüügi rakendamise mudel. Antud mudeli põhjal on ristmüügi rakendamise eeldusteks vastavad sisendid ja teostusetapid, mille tulemusel jõutakse ristmüügi väljunditeni.

Ristmüügi rakendamise sisenditeks on lühidalt: juhtimine, organisatsiooni kultuur ja protsessid; inimesed; andmed ja infotehnoloogia; ning ostukeskkond. Kuigi antud sisendid on universaalsed, sõltuvad täpsemad rõhuasetused sisendite rakendamisel ettevõttest, selle tegevusvaldkonnast ning ristmüügi rakendamise eesmärkidest. Nii võeti töö empiirilises osas Jardini lillepoodides ristmüügi rakendamisel fookusesse inimeste sisend.

Ristmüügi rakendamine toimub läbi mitmete teostusetappide. Esmaseks etapiks on andmete kogumine ja analüüs, mis loob sisu järgneva etapi, väärtuspakkumise

arendamise, jaoks. Kui ettevõttes puudub varasem kogemus ristmüügiga, on otstarbekas väärtuspakkumist enne ettevõtteülest rakendamist testida, kasutades testperioodi, kus tingimused sarnanevad ristmüügi programmiga. Viimane etapp ristmüügi rakendamises on tulemuste mõõtmine ja hindamine, mille käigus määratletakse kuivõrd edukalt ristmüügi rakendamine läks ehk kas oodatud ristmüügi väljundid (müügikäibe, kasumlikkuse ja kliendi rahulolu kasv) saavutati, ning tehakse järeldused vajalike muudatuste osas ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks.

Uuritav ettevõtte OÜ Jardin on lillede ja floristikatarvete müügile keskendunud keskmise suurusega ettevõtte, kus tootepõhise ristmüügi rakendamine võimaldab eeldatavasti olemasolevate klientide baasilt müügikäivet suurendada ning seeläbi ettevõtte kasumlikkust kasvatada. Kuivõrd puudusid tootepõhise ristmüügi rakendamist käsitlevad analoogsed uuringud, viidi käesoleva magistritöö raames läbi juhtumianalüüs, kus testiti tootepõhise ristmüügi rakendamist seitsmes Jardini lillepoes.

Empiirilise uuringu struktuur põhines eelpool määratletud ristmüügi teostusetappidel. Esimeses uuringu etapis, milleks oli andmete kogumine ja analüüs, koguti müügitehinguid puudutavaid andmeid, viidi vanemmüüjatega läbi poolstruktureeritud intervjuud ning korraldati lillepoodides paikvaatlusi. Andmete kogumise ja analüüsi tulemusel saadi ülevaade ristmüügi baasolukorrast lillepoodides ning loodi sisu tootepõhise ristmüügi väärtuspakkumise arendamiseks.

Andmete kogumise ja analüüsi etapi põhjal soovib magistritöö autor jätkata samal kujul ristmüügi baasolukorra kaardistamist edaspidi ka lillepoodides, mis ei olnud antud uuringu valimis. Samuti tuleb autori hinnangul jätkata andmete kogumist ja analüüsi poodides, kus asuti ristmüüki testperioodi käigus rakendama. Kuivõrd kvantitatiivsed näitajad nagu ristmüügi tehingute osakaal ja keskmine ristmüügi tehingu käive andsid (müügikäibe seisukohast) tootepõhise ristmüügi mõju hindamisel vajalikku infot, tuleks autori soovitusel antud näitajaid ka edaspidi Jardini lillepoodides kaardistada. Selleks, et müügitehinguid puudutavate andmete kogumist lihtsustada ja kiirendada, soovib magistritöö autor kaaluda olevasoleva kassasüsteemi integreerimist arvutiga.

Järgnevalt töötati välja ristmüügi väärtuspakkumine, mis keskendus inimestele kui ristmüügi sisendile. Väärtuspakkumine viidi lillepoe töötajateni läbi koolituste, mis

korraldati kõigis uuritavates lillepoodides enne algavat testperioodi. Kuna väärtuspakkumise rakendamisel suurenes lillepoodides ristmüügi tehingute osakaal ning keskmine ristmüügi käive ühe kliendi kohta, täitis ristmüügi väärtuspakkumine eesmärgi.

Seepärast soovitab magistritöö autor võtta antud väärtuspakkumise ja koolituse metoodika aluseks ettevõttes ka edaspidi ristmüügi rakendamisel. Seejuures tuleb lähtuda koolitamisel senisest enam poe töötajate algteadmistest ning vajadusel kohandada koolitust ja väärtuspakkumist vastavalt töötajate varasemale ristmüügi kogemustele. Edaspidi tuleb autori hinnangul keskenduda ka töötajate motivatsiooni puudutavatele aspektidele; uurida lähemalt klientide ostuharjumusi seoses ristmüügiga; selgitada välja, kas ja kuidas müüa edukamalt kallimaid ristmüügi tooteid; ning testida ka teiste ristmüügi sisendite (juhtimine, organisatsioonikultuur ja protsessid; ostukeskkond; andmed ja infotehnoloogia) rakendamise mõju. Samuti tuleb väärtuspakkumise arendamise seisukohast analüüsida valmiskomplektide ja kohapeal teostatava ristmüügi optimaalset vahekorda lillepoodides.

Kolmandas etapis teostati testperiood (eksperiment 1) ehk klienditeenindajate poolt rakendati uuritavates lillepoodides eelpool mainitud väärtuspakkumist. Testperioodi vältel koguti müügitehinguid puudutavaid andmeid, et hinnata tootepõhise ristmüügi mõju müügikäibe. Testperioodi tulemustest selgus, et ristmüügi väärtuspakkumise rakendamine suurendas ristmüügi tehingute osakaalu. Keskmise ristmüügi tehingu käibe kohta statistiliselt olulisi järeldusi teha ei saanud, kuid intuiitiivselt oli antud näitajas märgata testperioodil teatavat langust kõigi uuritavate poodide lõikes. Antud juhtumianalüüsi näitel võimaldas ristmüügi testperioodi rakendamine teha järeldusi väärtuspakkumise kohta, mispärast tuleb autori hinnangul ka edaspidi teostada ristmüügi väärtuspakkumiste testimist lühikestel ajaperioodidel enne selle ettevõtteülest rakendamist.

Autor plaanis magistritöös esialgu testida ka ostukeskkonna kui sisendi mõju tootepõhises ristmüügis. Selleks töötati välja eraldi väärtuspakkumine ning testiti selle mõju (eksperiment 2). Tulenevalt ellu viidud eksperimendi metoodilistest puudustest, osutus võimatuks testida ostukeskkonna mõju uuritavatele tunnustele. Seda põhjusel, et ostukeskkonna sisendit ei rakendatud eksperimendi käigus eraldiseisvalt, vaid muu

väärtuspakkumise osana. Niisugune eksperimendi ülesehitus ei võimaldanud testida vaid ostukeskkonna mõju uuritavatele tunnustele. Nagu eelpool sai juba välja toodud, soovitab magistritöö autor siiski edaspidi ka ostukeskkonna kui tootepõhise ristmüügi sisendi mõju hindamist lillepoodides teostada.

Neljandas etapis teostati tulemuste hindamine ning töötati välja soovitud tootepõhise ristmüügi edasiseks rakendamiseks OÜ Jardini lillepoodides. Kuna kokkuvõttes keskmine ristmüügi käive suurenes olemasolevate klientide baasilt, siis sai uuringu tulemuste põhjal järeldada, et ristmüüki rakendati tulemuslikult, sest jõuti käibe kasvu kui olulise ristmüügi väljundini. Samas tuleb autori hinnangul edaspidises tulemuste mõõtmises ja hindamises arvestada ka ristmüügi tehingute kasumlikkust ja kliendi rahuloluga seonduvaid näitajaid, kuna ka need kuuluvad ristmüügi väljundite hulka.

Kokkuvõtvalt võib antud magistritöö põhjal öelda, et tootepõhise ristmüügi rakendamine on Jardini lillekauplustes ka edaspidi põhjendatud tegevus, kuna see suurendab lillepoodide müügikäivet. Käesolev magistritöö on eelkõige praktilist laadi, andes mitmeid soovitusi Jardini lillekauplustes ristmüügi edaspidiseks rakendamiseks. Töö täiendav väärtus seisneb tulemuste võimalikus laiendamises teiste analoogsete jaekaupluste konteksti, kuna tootepõhise ristmüügi rakendamist pole antud kujul varasemalt käsitletud.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adolf, R., Grant-Thompson, S., Harrington, W., Singer, M.** What leading banks are learning about big databases and marketing. – *The McKinsey Quarterly*, 1997, No. 3, pp. 187 – 192.
2. **Akçura, T. M., Srinivasan, K.** Research Note: Customer Intimacy and Cross-Selling Strategy. – *Management Science*, 2005, Vol. 51, No. 6, pp. 1007-1012.
3. **Barnes, J. W., Jackson D. W., Hutt M. D., Kumar, A.** The role of culture strength in shaping sales force outcomes. - *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2006, Vol. 26, pp. 255-270.
4. **Bass, M. B.**, Personal Selling And Transactional/ Transformational Leadership. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1997, Vol. 17, No. 3, pp. 19-28.
5. **Berry, L. L., Seiders, K., Grewal, D.** Understanding Service Convenience. – *Journal of Marketing*, 2002, Vol. 33, No. 3, pp. 1-17.
6. **Bezawada, R., Balanchander, S., Kannan, P. K., Venkatesh, S.** Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights. - *Journal of Marketing*, 2009, Vol. 73, pp. 99-117.
7. **Bitner, J. M.** Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. – *Journal of Marketing*, 1992, Vol. 56, pp. 57-71.
8. **Boe, J.** Cross-Selling Takes Teamwork. – *American Salesman*, 2007, Vol. 52, Issue 12, pp. 19-21.
9. **Briggs, E., Jaramillo, F. Weeks, A. W.** The influences of ethical climate and organization identity comparisons on salespeople and their job performance. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, Vol. 32, No. 4, pp. 421-436.
10. **Brown, S.** Torment your customers (they'll love it). - *Harvard Business Review*, 2001, Vol. 79, No. 9, pp. 81-88.

11. **Burke, R. R., Payton, P. E.** Measuring and Managing Shoppability: Ten principles to convert shoppers into buyers. – *European Retail Digest*, 2006, Issue 50, pp. 66-78.
12. **Buttle, F.** *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010, 500 p.
13. **Buttle, F.** *Customer Relationship Management Concepts and Tools*. 1st ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, 359 p.
14. **Derdenger, T., Kumar V.** The Dynamic Effects of Bundling as a Product Strategy. 2012, 57 p. [<http://www.contrib.andrew.cmu.edu/~derdenge/dynamicbundling.pdf>] 1.12.2013.
15. **Deshpande, R., Webster, E. F.** Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. – *Journal of Marketing*, 1989, Vol. 53, pp. 3-15.
16. **Dupre, K., Gruen, T. W.** The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast Moving Consumer Goods Industry. - *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, Vol. 19, No. 7, pp. 444–459.
17. **Ebster, C., Wagner, U., Valis, S.** The effectiveness of verbal prompts on sales. – *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2006, Vol. 13, pp. 169-176.
18. **Feig, N.** The Cross-Sales Puzzle: Putting the Right Pieces in Place. – *Community Banker*, 2004, pp. 31-34.
19. **Giacobbe, W. R., Jackson Jr, W. D., Crosby, A. L., Bridges, M. C.** A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: selling situations and salesperson characteristics. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2006, Vol. 26, No. 2, pp. 115-142.
20. **Gill, T., Spencer, S.** Cross-selling strategies. 2008. [<http://multichannelmerchant.com/ecommerce/cross-selling-strategies-01102008/>] 12.12.2013.
21. **Grönroos, C.** Marketing services: the case of a missing product. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, Vol. 13, No. 4/5, pp. 322-338.
22. **Gultinan, P. J.** The Price Bundling of Services: A Normative Framework. - *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, pp. 74-85.
23. **Howard, L.** European banks find cross-selling difficult. - *National Underwriter*, 2000, Vol. 104, Issue 16, pp. 25-26.

24. **Howcroft, B., Hewer, P., Durkin, M.** Banker–customer interactions in financial services. - *Journal of Marketing Management*, 2003, Vol. 19, No. 9/10, pp. 1001–1020.
25. **Hunter, K. G., Perreault, D. W.** Making Sakes Technology Effective. – *Journal of Marketing*, 2007, Vol. 71, pp.16-34.
26. **Ingram, N. T. LaForge, W. R., Locander, B. W., MacKenzie, B. S. Podsakoff, M. P.** New Directions in Sales Leadership Research. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2005, Vol. 25, No. 2, pp. 137-154.
27. **Jacob, C., Guéguen, N., Boulbry, G., Sami, S.** ‘Love is in the air’: congruence between background music and good in a florist. – *The International Review of Retail, Distribution and Consumer research*, 2009, Vol. 19, No. 1, pp. 75-79.
28. **Jarrar, F. Y., Neely, A.** Cross-Selling in the Financial Sector: Customer Profitability is Key. - *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 2002, Vol. 10, No. 3, pp. 282-296.
29. **Jones, E., Brown, P. S., Zoltners, A. A., Weitz, A. B.** The Changing Environment of Selling and Sales Management. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2005, Vol. 25, No. 2, pp. 105-111.
30. **Jõgeva, M.** (OÜ Jardin Aardla Selveri lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 27. september 2013.
31. **Kacen, J. J., Hess, D. J, Walker, D.** Spontaneous selection: The influence of product and retailing factors on consumer impulse purchases. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2012, Vol. 19, pp. 578–588.
32. **Kaishev, V. K., Nielsen P. J., Thuring, F.** Optimal customer selection for cross-selling of financial services products. – *Expert Systems with Applications*, 2013, Vol. 40, pp. 1748-1757.
33. **Kamakura, W. A.** Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Relationship Marketing*, 2007, Vol. 6, No. 3/4, pp. 41-58.
34. **Kamakura, W. A., Ramaswamy, S. N., Srivastava, R. K.** Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-selling of Financial Services. – *International Journal of Research in Marketing*, 1991, Vol. 8, pp. 329-349.
35. **Kamakura, W. A., Wedel, M., Rosa, F., Mazzon, J. A.** Cross-selling through

- database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. – *International Journal of Reasearch in Marketing*, 2003, Vol. 20, No. 1, pp. 45-65.
36. **Kiisk, K.** (OÜ Jardin Raadi Maxima XX lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 1. september 2013.
  37. **Klaas, K.** (OÜ Jardin Paide Selveri lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 30. september 2013.
  38. **Knott, A., Hayes, A., Neslin, A. S.** Marketplace: Next-Product-To-Buy Models for Cross-Selling Applications. - *Journal of Interactive Marketing*, 2002, Vol. 16, No. 3, pp. 59-75.
  39. **Koor, K.** (OÜ Jardin Valga Siili keskuse lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 2. september 2013.
  40. **Kotler, P.** Atmospherics as a Marketing Tool. - *Journal of Retailing*, 1973, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.
  41. **Kotri, A.** Customer experience evoking and management in services. Tartu: Tartu University Press, 2011, 358 p.
  42. **Krishnan, C. B., Netemeyer, G. R., Boles, S. J.** Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002, Vol. 23, No. 4, pp. 285-295.
  43. **Kumar, V., George, M., Pancras, J.** Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. – *Journal of Retailing*, 2008, Vol. 1, pp. 15-27.
  44. **Lau, K. N., Chow, H., Liu, C.** A Database approach to cross selling practice, strategies and challenges. - *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2004, Vol. 11, No. 2, pp. 216–234.
  45. **Lau, K., Wong, S. Ma, M., Liu, C.** ‘Next product to offer’ for bank marketers. – *Journal of Database Marketing*, 2003, Vol. 10, No. 4, pp. 353-368.
  46. **Li, S., Sun, B., Montgomery, A. L.** Cross-selling the right product to the right customer at the right time. – *Journal of Marketing Research*, 2011, Vol. 48, pp. 683-700.
  47. **Li, S., Sun B., Wilcox, T. R.** Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Applivation to Consumer Banking Services. – *Journal of Marketing Research*, 2005, Vol. 42, pp. 233-239.

48. **Liu-Thompkins, L., Tam, L.** Not All Repeat Customers Are the Same: Designing Effective Cross-Selling Promotion on the Basis of Attitudinal Loyalty and Habit. *Journal of Marketing* – 2012, Vol. 77, pp 21-36.
49. **Lo, S. A., Stalcup, D. L., Lee, A.** Customer relationship management for hotels in Hong Kong. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010, Vol. 22, No. 2, pp. 139-159.
50. **Malms, O., Schmitz, C.** Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success. – *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2011, Vol. 18, pp. 253-275.
51. **Mari, M., Poggese, S.** Servicescape cues and customer behavior: a systematic literature review and research agenda. - *The Service Industries Journal*, 2013, Vol 33, No. 2, pp. 171-199.
52. **Meyer, B. C.** A Case in Case Study Methodology. – *Field Methods*, 2001, Vol. 13, No. 4, pp 329-352.
53. **Minghetti, V.** Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system. - *Information Technology & Tourism*, 2003, Vol. 6, pp. 141-152. Viidatud **Lo, S. A., Stalcup, D. L., Lee, A.** Customer relationship management for hotels in Hong Kong. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010, Vol. 22, No. 2, pp. 139-159 vahendusel.
54. **Mitchell, J. D., Kahn, E. B., Knasko, C. S.** There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making. – *Journal of Consumer Research*, 1995, Vol. 22, pp. 229-238.
55. **Mohan, G., Sivakumaran, B., Sharma, P.** Store environment's impact on variety seeking behavior. – *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2012, Vol. 10, pp. 419-428.
56. **Morales, A., Kahn, B. E., McAlister, L., Broniarczk, S.M.** Perceptions of assortment variety: the effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. - *Journal of Retailing*, 2005, Vol. 81, No. 2, pp. 159–169.
57. **Mundt, K., Dawes, J., Sharp, B.** Can a brand outperform competitors on cross-category loyalty? An examination of cross-selling metrics in two financial services

- markets. – *Journal of Consumer Marketing*, 2006, Vol. 23, No. 7, pp. 465-469.
58. **Netessine, S., Savin, S., Xiao, W.** Revenue Management Through Dynamic Cross Selling in E-Commerce Retailing. – *Operations Research*, 2006, Vol. 54, No. 5, pp. 893-913.
59. OÜ Jardin majandusaasta aruanne 2012. (käsikiri)
60. **Peck, J., Childers, L. T.** If I touch it I have to have it: Individual and environmental influences on impulse purchasing. – *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, pp. 765-769.
61. **Penter, T.** (OÜ Jardin Rappeli keskuse lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 26. august 2013.
62. **Põim, K.** (OÜ Jardin Tartu Kaubamaja lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 28. august 2013.
63. **Polonsky, J. M., Cameron, H., Halstead, S., Stilo, P., Watt, G.** Exploring companion selling: does the situation affect customers' perceptions? – *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2000, Vol. 28, No. 1, pp. 37-45.
64. **Sandenaw, L. R.** Jump-Start Cross-Selling. – *ABA Bank Marketing*, 2009, pp. 18-23.
65. **Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., Sylia, C.** Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer. - *Journal of Marketing*, 2012, Vol. 76, pp. 78-95.
66. **Sherman, E., Mathur, A., Smith, B. R.** Store Environment and Consumer Purchase Behaviour: Mediating Role of Consumer Emotions. – *Psychology & Marketing*, 1997, Vol. 14, No. 4, pp. 361-378.
67. **Shostack, L. G.** Service Positioning Through Structural Change. - *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, pp. 34-43.
68. **Singhapakdi, A., Vitell, J. S.** Marketing Ethics: Sales Professionals Versus Other Marketing Professionals. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1992, Vol. 12, No. 2, pp. 27-38.
69. **Zboja J. J., Hartline, D. M.** Using Internal Relationship Marketing Activities to Enhance Cross-Selling Performance in Services. - *Journal of Relationship Marketing*, 2010, Vol. 9, pp. 117-131.
70. **Zboja, J. J., Hartline, D. M.** An Examination of High-Frequency Cross-Selling. – *Journal of Relationship Marketing*, 2012, Vol. 11, pp. 41-55.

71. **Thomke, S., Von Hippel, E.** Customers as innovators. A new way to create value. – Harvard Business Review, 2002, pp. 74-81.
72. **Thorpe, R., Holt, R.** The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research. London: SAGE Publications, 2007, 312 p.
73. **Titus, P. A., Everett, P., B.** The Consumer Retail Search Process: A Conceptual Model and Research Agenda. – Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, Vol. 23, No. 2, pp. 106-119.
74. **Turi, M.** (OÜ Jardin Veeriku Selveri lillepoe vanemmüüja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Tartu, 30. august 2013.
75. **Värlander, S., Yakhlef, A.** Cross-selling: The power of embodied interactions. – Journal of Retailing and Consumer Services, 2008, Vol. 15, pp. 480-490.
76. **Vyas, S. R., Math, B. R. N.** A comparative study of cross-selling practices in public and private sector banks in India. – Journal of Financial Services Marketing, 2006, Vol. 10, pp. 123-134.
77. **Walker, C. O., Churchill, A. G., Ford, M. N.** Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. – Journal of Marketing Research, 1977, Vol. 14, pp. 156-168.
78. **Weitz, B. A., Sujan H., Sujan M.** Knowledge, motivation, and adaptive behaviour: a framework for improving selling effectiveness. Knowledge, motivation, and adaptive behaviour: a framework for improving selling effectiveness. Journal of Marketing, 1986, Vol. 50, pp. 174-191.
79. **Örmeci L. E., Akşin, Z., O.** Revenue Management Through Dynamic Cross Selling in Call Centres. – Production and operations management, 2010, Vol. 19, No. 6, pp. 742-756.

## LISAD

**Lisa 1.** Müügikäibed poodides august-oktoober 2013 (eurodes)

<b>Müügikoht</b>	<b>August 2013</b>	<b>September 2013</b>	<b>Oktoober 2013</b>
Siili keskus Valgas	6 961	6 986	7 078
Veeriku Selver Tartus	11 151	14 326	13 428
Paide Selver	11 774	10 888	10 862
Tartu Kaubamaja	15 306	13 839	14 285
Raadi Maxima XX Tartus	6 994	6 772	6 506
Rappeli keskus Raplas	11 039	9 855	11 431
Aardla Selver Tartus	5 319	6 002	5 596

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu struktuur

### Intervjuu vanemmüüjatega

#### SISSEJUHATUS

1. Milliseid tooteid ja teenuseid teie lillepoes müüakse?
2. Millised on tavapärased kliendid ja nende ostuharjumused? Vanus, sugu, rahvus, ostmisharjumused (mida ja millal peamiselt ostetakse?)

#### RISTMÜÜK

3. Palun kirjelda klienditeenindust teie poes.
4. Kas ja kuidas praegu pakutakse teie lillepoes täiendavaid tooteid tehtava ostu juurde?

#### *Selgitus ristmüügi kohta:*

Ristmüügiga pakutakse kliendile, kes soovib osta üht konkreetset toodet (mis oli tema isiklikul initsiatiivil tehtud kauba valik), juurde täiendavat toodet (või tooteid), moodustades toodete komplekti, mis koosneb kliendi poolt tehtud valikust ja ettevõtte poolt täiendavalt soovitatud pakkumisest.

Ettevõtte: Samale kliendile müüakse kohapeal rohkem - käibe kasv. Võimalus müüa laiemat sortimenti – klientide pidev teavitamine täiendavatest toodetest – vähem kaupa jääb kauplusesse seisma. Paremad võimalused tulemustasu saavutamiseks poes.

Klient: Saab lahenduste osaliseks, millega kaasneb parem toodete ja/ või teenuste sortiment ning suurem rahulolu ostmise lõpus. Ehk klient saab teha klienditeenindaja soovitusel prima valiku, mida ta poleks iseseisvalt osanud teha.

5. Kas ja mida võiks praegustele toodetele või teenustele juurde pakkuda?

Tooted	5.1. Kas ja mida juurde pakkuda?
Õitsev potilill	
Roheline potilill	
Lõikelill	

<b>Tooted</b>	<b>5.1. Kas ja mida juurde pakkuda?</b>
Roos	
Valmisseade	
Ümbrispott	
Kimburoheline	
Vidinad	
Muu kimbulisa	
Kinkekott	
Kaart	
Muld, väetis	
Muud toted	
Teenused	
Tellimustööd	

5.2. Milliseid tooteid ja teenuseid polnud nimekirjas ning mida neile saaks juurde pakkuda?

## **OSTUKESKKOND JA RISTMÜÜK**

6. Milline on kaupluse ostukeskkond?

*Kauba paigutus*

	<b>6.1. Kuidas on kaupluses paigutatud?</b> <b>6.2. Milliseid reklaampindu/ silte kasutatakse?</b>
Õitsev potilill	
Roheline potilill	
Lõikelill	
Roos	
Valmisseade	
Ümbrispott	
Kimburoheline	
Vidinad	
Paelad, kangad	
Kinkekott	
Kaart	
Muld	
Väetis	

6.3. Milline kaupade väljapanek aitaks kaasa ristmüügi teostamisele ehk täiendavate toodete pakkumisele?

*Olustikulised aspektid ehk kaupluse atmosfäär*

6.4. Milline on kaupluse muusikaline lahendus?

6.5. Milline on kaopluse valgustus?

6.6. Millised lõhnad on kaupluses?

6.7. Millised olustikulised aspektid mõjuvad lillepoele hästi ehk tänu millele kliendid veedavad kaupluses rohkem aega?

*Sotsiaalsed aspektid ehk kokkupuude klientidega*

6.8. Millal on kaupluses kõige tihedam külastatavus? Kas ja millal tekivad kaupluses igapäevaselt järjekorrad?

6.9. Kuidas kliendid leiavad müügiinimesed kaupluses üles? Kas kaupluse keskkond võimaldab kliendiga luua suhtlemisel head kontakti?

7. Kas ja kuidas on praegusel juhul emotsiooniosustud teie poes kauba väljapanekuga soodustatud?

*Selgitus impulssostude kohta:*

Kliendid tulevad poodi kindla eesmärgi täitmiseks ehk praktilistel kaalutlustel. Samas on oluliseks osaks ka emotsionaalsed impulssostud, mida enne poodi tulekut polnud klient plaaninud teha. Impulssostutooded on atraktiivselt esile toodud, eesmärgiga tõmmata kliendi tähelepanu.

## **VALMISOLEK RISTMÜÜGI TEOSTAMISEKS**

8. Milline on lillepoe töötajate valmidus ristmüügi teostamiseks?

<b>Väited</b>	<b>Ei nõustu</b>					<b>Nõustun</b>				
8.1. Olen võimeline ristmüüki igapäevaselt teostama	1	2	3	4	5					
8.2. Olen motiveeritud ristmüüki igapäevaselt teostama	1	2	3	4	5					
8.3. Näen vanemmüüjana vajadust ristmüüki propageerida teiste töötajate seas	1	2	3	4	5					
8.4. Teised töötajad on võimelised ristmüüki teostama	1	2	3	4	5					
8.5. Teised töötajad on motiveeritud ristmüüki teostama	1	2	3	4	5					
8.6. Ristmüük võimaldab tõsta lillepoe müüki	1	2	3	4	5					
8.7. Ristmüügi teostamine aitab saavutada müügieesmärke	1	2	3	4	5					

<b>Väited</b>	<b>Ei nõustu</b>				<b>Nõustun</b>
8.8. Ristmüügi käigus paraneb klienditeenindus	1	2	3	4	5
8.9. Kaupade atraktiivne väljapanek võimaldab ristmüüki suurendada	1	2	3	4	5

9. Millised on võimalikud takistused ristmüügi teostamisel lillepoes?

### **Lisa 3.** Koolitusmaterjal tootepõhise ristmüügi teostamiseks

**Ristmüügi ehk soovitava müügiga** pakutakse kliendile, kes soovib osta üht konkreetset toodet (mis oli tema isiklikul initsiatiivil tehtud kauba valik), juurde täiendavat toodet (või tooteid), moodustades toodete komplekti, mis koosneb kliendi poolt tehtud valikust ja ettevõtte poolt täiendavalt soovitatud pakkumisest.

**Ettevõtte eesmärk:** Samale kliendile müüakse kohapeal rohkem. Võimalus müüa laiemat sortimenti – klientide pidev teavitamine täiendavatest toodetest – vähem kaupa jääb kauplusesse seisma. Paremad võimalused tulemustasu saavutamiseks poes.

**Kliendi eesmärk:** Saab lahenduste osaliseks, millega kaasneb parem toodete ja/ või teenuste sortiment ning suurem rahulolu ostmise lõpus. Ehk klient saab teha klienditeenindaja soovitusel parima valiku, mida ta poleks iseseisvalt osanud teha.

#### **Ristmüügi positiivsele teostusele aitavad kaasa alljärgnevad käitumisviisid klienditeeninduses:**

- iga kliendi vajadustele eraldi keskendumine, mitte toodete kokku sobitamine;
- kliendi esmase probleemi/ soovi lahendamine enne kui pakutakse täiendavat toodet;
- klienditeenindus, kus reageeritakse kliendi soovidele vastavalt konkreetsele situatsioonile, samal ajal järgides ettevõtte juhiseid ja ristmüügi soovitusi;
- klienditeenindaja teadmised poest müüdavatest toodetest (ehk kus asuvad, mis on nende hind, millised tooted sobivad omavahel kokku);
- täiendava toote ostust saadava väärtuse adekvaatne selgitamine kliendi vajadustest lähtuvalt.

Ebaprofessionaalne ristmüük võib firma suhted kliendiga rikkuda. Sagedased ebakohased ristmüügi katsed muudavad kliendi ükskõikseks ja võivad olla vastumeelsed, suunates kliendi konkurendi juurde.

#### **Kliendi jaoks on vastunäidustatud järgmised käitumisviisid:**

- müügiinimesed jätkavad soovitusi pärast kliendi huvi selget puudumist;
- soovitus mõjub maha loetuna või ebaloomulikult, kuna klienditeenindaja ei tunne end seda tehes mugavalt;
- soovitus on üldsõnaline, mille tulemusel klient satub segadusse;

- pakutavad tooted pole antud kliendi jaoks otstarbekad või huvi pakkuvad (eriti pidada silmas püsiklientide puhul, kellel on väljakujunenud eelistused);
- agressiivse ristmüügi teostamine lastele.

### Üldised põhimõtted Jardini ristmüügi teostamisel.

- Täiendavate toodete soovitamisel tuleb lähtuda sellest, et kuidas klient saab parima võimaliku lahenduse osaliseks, lahkudes poest ostu tehes rahulolevana ning tuleb edaspidi samuti meie juurde lilli ostma.
- Igale kliendile, kes ostab meie kaupluse põhitooteid (õitsev potilill, roheline potilill, lõikelill, roos, kaart või kinkekott, seemed) on vajalik soovitada juurde täiendavaid tooteid, mis seonduvad tehtava ostu ja kliendi eelistustega.
- Ka klientidele, kellel on kiire, saab pakkuda juurde tooteid, mis tema ostu väärtuslikumaks teeksid.
- Kollasena toodud kastid tähistavad soovitusi, mis on igas müügisituatsioonis teostatavad. Valgetes kastides toodud soovitused on samuti väärtuslikud, kuid nende puhul tuleb lähtuda, kas kliendil on kiire, järjekorra pikkusest ning taaskord kliendi isiklikest eelistustest.
- Kui klient ütleb kohe, et ta ei soovi midagi peale tema poolt valitud toote juurde soetada, siis lõpetage täiendavate toodete juurde pakkumine ning viige viisakalt lõpule esmalt valitud tootega algatatud tehing.

Milline on väärtus kliendile?	Mida ja kuidas pakume juurde?
<b>ÕITSEV POTILILL / ROHELINE POTILILL</b>	
Potilille puhul on hea algus jutu tegemiseks see, et enamasti paiknevad need keraamilises potis. Kui inimene leiab, et keraamika on kallid või ei leidu sobiva suurusega ümbrispotti saab dekoratiivkangast või kolmandaks plisseeri pakkuda.	
I Ümbris lillepotile, et oleks mugav transportida ja ilus	1) <b>Keraamika või muu ümbrispott</b> 2) <b>Dekoratiivne kangas/ sisal + niinepael</b> 3) <b>Plisseer</b>
II Lisakaunistus eriliseks puhuks	<b>Kimbuvidinad</b>
III Lille paremad säilitamise võimalused	<b>Väetis ja muld</b> Orhideeväetis Suvelilleväetis
<b>LÕIKELILL / ROOS</b>	
Lõikelille puhul tasub küsida, kas lisame juurde ka kimburohelist või dekoratiivset kangast, et lille esile tuua. Olenemata sellest, kas kimburoheline (või kangas) lisandub, sobib paela pakkuda nii üksikule varrele kui lillede pundile.	
I Lihtsa lõikelille paremini esile toomine	1) <b>Kimburoheline</b> 2) <b>Lõikelill või roos</b>

<b>Milline on väärtus kliendile?</b>	<b>Mida ja kuidas pakume juurde?</b>
	<b>3) Kangas, sisal või tsellofaan</b>
II Lõikelilled kaunistamine ja kokku sidumine paelaga	<b>Niine- või siidipael</b> Kui kliendil on ainult üks lill, pakkuge nii: “Kas lisame lillele ka kaunistava paela?” Kui kliendil on mitu lõikelille, pakkuge nii: “Kas soome lilled ka kaunistava paelaga kinni?”
III Lisakaunistus eriliseks puhuks	<b>Kimbuvidinad</b>
IV Lisaväärtus	<b>Leheläige [tasuta]</b>
V Meeldetuletus	<b>Õnnitluskaart</b> Kui ilmneb, et tegu on “tähistamisega”, siis küsige “kas soovite ka õnnitluskaarti?”
<b>VALMISSEADE</b> Seadete puhul saab küsida, “kas soovite juurde ka lisakaunistust mõne liblika või muu kimbulisa näol?”	
I Lisakaunistus eriliseks puhuks	<b>Kimbuvidinad</b>
II Pakendamine, et oleks hea transportida ja ilus	<b>Tsellofaan või dekoratiivkangas</b>
III Meeldetuletus	<b>Õnnitluskaart</b> Kui ilmneb, et tegu on “tähistamisega”, siis küsige “kas soovite ka õnnitluskaarti?”
<b>KINKEKOTT VÕI KAART</b>	
I Meeldetuletus	<b>Lilled</b> Pakkuge üldiselt lilli juurde, küsides: “kas soovite lilli ka?”

Allikas: autori koostatud.

#### Lisa 4. Juhised ostukeskkonna tegurite kujundamiseks lillepoodides

Üldised põhimõtted kauba paigutusel müügiialal, mida tuleb järgida, et kliendid soetaksid parema meelega poes müüdavaid tooteid:

- Läbimõeldud ja süstemaatiline väljapanek lihtsustab kliendi jaoks poe avastamist ning aitab ostjatel tutvuda sortimendiga erinevate toodete lõikes.
- Kui klient ei suuda leida teatud aja jooksul soovitud toodet või vastavasisulist infot (nt hinda), on negatiivsed emotsioonid ja ärritunud olek kerged tekkima, mis õhutavad klienti ostust loobuma. Seepärast on oluline ühtne sildi- ja viitade süsteem.
- Tooted peavad olema kliendi jaoks nähtaval kohal ning paigutatud selleks ette nähtud müügiialale, julgustades ostjaid toodetega tutvuma. Korratu väljapanek juhib klientide tähelepanu ostmiseesmärkidelt kõrvale.
- Kliendid, kes tajuvad kaupluse sortimenti mitmekesisena, hindavad kõrgemalt valitud toodete väärtust ning on nõus nende eest enam tasuma.
- Toodete vahelisi seoseid on väljapanekus demonstreeritud ning täiendtooted asuvad üksteise lähedal.
- Töökeskond peab olema kujundatud selliselt, et see võimaldab täita ristmüügiiga seonduvaid tööülesandeid.

Alljärgnevas tabelis on toodud nõuded kaupade paigutusele, mis peab olema tagatud poodides 21. oktoobriks, mil algab ristmüügi 2. etapp.

<b>Toodete paigutus müügiialal</b>	
<b>Tooted</b>	<b>Paigutuse põhimõtted</b>
Õitsev potilill + ümbrispott	Kõikidel õitsvatel kiirmüügi potililledel on all sobiv ümbrispott (nt hooaja taim, mille saab õue istutada, võiks olla korvis mitte klaasnõus). Ümbrispott, mis on õitsva kiirmüügi potilille all, peab olema ligikaudu sama hinnaga (+0.50-0.70€ on OK) või taimest soodsam.
Õitsev potilill + kangas	3 erineva värskema õitsva kiirmüügi potilille hulgas on kanga või sisaliga kaunistatud potilill, millel on toodud kogu komplekti hind.
Õitsev potilill + kangas + kimbuvidin	Samasugused kangaga kaunistatud potililled (nagu eespool kirjeldatud), kuid juures on ka iseloomulik kimbuvidin. Seadel on toodud kogu komplekti hind.
Kanarbikud + happeline muld	Kuna järgnevatel nädalatel plaanime müüa enam kanarbikke kui tavaliselt, siis lisame kanarbikkude juurde ka happelise mulla pakid (vajalik taime istutamiseks).
Orhidee + klaasist ümbrispott + orhidee väetis	Kõikidel orhideedel on ümber klaasist ümbrispott, millesse ta mahub ja sobib (õite värv). Orhideede juurde lisame orhidee väetise (piisab 2-3 pudelist, ülejäänud las jääb muldade-väetiste riuli juurde). Kui pood võimaldab, võib lisada ka teisi orhidee tarvikuid (tokid, muld).

<b>Tooted</b>	<b>Paigutuse põhimõtted</b>
Roheline potilill + ümbrispott	Kõikidel rohelistel potililledel on all sobiv (paraja suurusega – st ümbrispoti serv varjab istutuspoti ja sobiva värvitooniga) ümbrispott. Ühe partii lilled on sama tüüpi või sarnases keraamikas. Edaspidiseks ka nõuanne – kui tellite mingi partii uusi taimi, millele teil ei pruugi poes sobivat ümbrispotti leiduda, andke laole teada, et nad paneksid laost kohe sobivad ümbrispotid kogu partiile kaasa.
Roheline potilill + kangas	3 erineva (suuruse ja välimusega) enim ostetava rohelise potilille hulgas on kanga või sisaliga kaunistatud potilill, millel on toodud kogu komplekti hind.
Lõikelill/ roos + kimburoheline	Poes pakutav kimburoheline on asetatud sobivate rooside ja lõikelilledele vahele (seda saab teostada ka külmkapis). Näiteks tiki nelkide, kipslill rooside ja karuhein gerbera juurde jne. Kuna erinevat tüüpi lilled ei säili reeglina kuigi hästi ühes vees, siis jätke kimburoheline eraldi vaasi. Kimburohelistel peab olema kliendile nähtaval kujul eraldi välja toodud ühe oksa või pundi hind (samasugune silt nagu lõikelilledel/ roosidel).
Lõikelill/ roos + kangas/ tsellofaan + pael	3 erinevat lõikelille ja 3 erinevat roosi on ära kaunistatud kanga/ tsellofaani ning paelaga. Kaunistatud lõikelill ja roos võib asuda teiste lilledega samas vaasis, kuid sellel peab olema eraldi toodud kogu komplekti hind.
Lõikelill/ roos + kangas/ tsellofaan + pael + kimbuvidin	3 erinevat lõikelille ja 3 erinevat roosi on ära kaunistatud kanga/ tsellofaani ning paelaga. Kaunistatud lõikelill ja roos võib asuda teiste lilledega samas vaasis, kuid sellel peab olema eraldi toodud kogu komplekti hind.
Kimp/seade + õnnitluskaart	Kui teil on poes eraldi kimpude ja seadete laud, lisage sinna 3 sobivat õnnitluskaarti. Kui enamik kimpe ja seadeid asuvad külmikus, siis lisage õnnitluskaardid mõne kaunistatud toataime või kommipuu/ muu seade juurde. Lisage õnnitluskaartide juurde eraldi volditud hinnasilt.
<b>Töövahendite paigutus</b>	
Kõik sellised vahendid (konkreetsed kangad, tsellofaan, sisal, paelad, vidinad, sh käärid ja nuga), mida olete eelpool kirjeldatud väljapanekutes kasutanud, peavad olema leti läheduses ja käepärast (ehk te ei pea hakkama neid taga otsima), et neid saaks kliendile sujuvalt pakkuda. See vähendab kliendi ootamiseks kuluvat aega ja suurendab ostu tõenäosust. Samuti pole professionaalne see, kui klienditeenindaja hakkab kliendi nähes leti all tolmutama, küürutama ja keerab poe pea peale, et üht kangajuppi leida. Seepärast tuleb poe töötajate seas leppida kokku kõigi eelpool mainitud töövahendite paigutus, mis jääb üldjoones samaks. Samuti tuleb vajadusel osades poodides tuua mõningaid enim kasutatud vahendeid (nt paelad, vidinad, kangas) letile/tööpinnale lähemale.	
<b>Sildisüsteem</b>	
<b>Sildi tüüp</b>	<b>Põhimõtted</b>
<b>Üldine sildisüsteem</b>	Kõigil poes müüdavatel toodetel peavad olema hinnasildid. Pole mõeldav, et potililled, mis ära õitsenud, on “peidus” postamentide all ning pole hinnastatud. Kui mõnel ümbrispotil on hind ära kadunud, tuleb laost küsida infot selle hinna kohta. Kui laost infot ei saa, siis tuleb panna keraamikale uus hind, mis on võrreldav sarnase keraamika hinnaga.
<b>Teavitav silt, kus on toodud hinnakiri pakkimiste ja paelade kohta</b>	See silt on esindusliku väljanägemisega ning asetseb leti juures (kliendile nähtaval kohal), ehk seal, kus te pakkimise- sidumisega tegelete.

<b>Sildisüsteem</b>	
<b>Sildi tüüp</b>	<b>Põhimõtted</b>
	Need hinnad peavad olema välja toodud - minimaalne hind, mis kehtib nii potilille kui lõikelille kohta <i>Pakkimine:</i> Kangas al ... eur, Sisal al ... eur, Tsellofaan al ... eur <i>Paelad:</i> Niinepael al ... eur, Siidipael al ... eur, ... pael al ... eur
<b>Sildid kimburohelisele</b>	Nagu eelpool kirjas, tuleb kimburohelistele lisada samasugune silt nagu on vaasidel teistel lõikelilledel ja roosidel. Kuigi kõigis poodides pole siltidel kirjas lille nime, siis palun lisage kõigile kimburohelistele siiski nimetused, et klient saaks paremini küsida.
<b>Sildid valmistehtud näidistele</b>	Nagu eelpool kirjas, tuleb kõikidele näidisseadetele lisada eraldi hinnasilt, mille peale kirjutage analoogselt: 'Dekoreeritud krüsanteem 4.50 eur'.
<b>Silt õnnitluskaardi juurde</b>	Volditud silt, mille peale kirjutage 'Õnnitluskaart 1.6 eur'(vastavalt sellele, mis maksab).

Allikas: autori koostatud.

## **SUMMARY**

### IMPLEMENTING PRODUCT-BASED CROSS-SELLING IN OÜ JARDIN FLOWER SHOPS

Kaisa Ilves

Cross-selling (also known as complementary selling, suggestive selling, companion selling, etc) is a common sales technique, that is applied in many sales organizations. Companies aim to increase sales and profitability of existing client base and rise customer satisfaction by using cross-selling as an adaptive sales approach. Regardless of its broad acceptance in practice, there has been little research about implementing cross-selling in a company level. Most of the existing research concentrates on cross-selling in banks, insurance industry and web stores, where database segmentation and consumer profile analysis play an important role. In consequence, cross-selling seems to be an exclusive sales technique that presupposes extensive sales program and investments in complex database marketing.

However, cross-selling can be a helpful technique to successfully sell an additional product or service to an existing client in order to complement his or her purchase also in a small retail setting like a flower shop. This type of activity is considered product-based cross-selling that concentrates on relationships between different products and clients preferences at the time of service encounter. While this study focuses on OÜ Jardin flower shops, the main emphasis has put on product-based cross-selling.

OÜ Jardin is an Estonian retail company that has 24 flower shops all over the country that sell flowers and florist supplies to final customers. Even though Jardin has increased its sales recent years, the operating costs will be likely higher in the future due to expectations on salary rises and upturn in real estate (all the flower shops are located

in rental shops). Without substantial investments to additional logistics centre, OÜ Jardin has limited chances to open more flower shops. Client base of Jardin flower shops is directly connected to the frequency of attendance of the shopping centre or supermarket where it is located. Also, there is a great competition between flower shops. Thus, Jardin has to find new opportunities to grow its sales in existing flower shops in order to provide profitability in the future.

In general, studies have shown that cross-selling has a positive impact on company's sales performance. As product-based cross-selling enables to increase purchases of existing clients, it offers OÜ Jardin a chance to increase its profitability in the current situation. However, according to authors knowledge, there are no applicable studies about implementing product-based cross-selling in a company level. Therefore, author finds it relevant to test product-based cross-selling in OÜ Jardin before launching company-wide program.

The aim of this master thesis is to find out how product-based cross-selling influences turnover of OÜ Jardin, in order to make suggestions for implementing cross-selling in in the future.

In order to do so, following research assignments have been set:

- to explain theoretically what is cross-selling and what role it plays in sales organizations;
- to discuss theoretically what are the supporting conditions when implementing product-based cross-selling;
- to define theoretically primary stages and outputs of product-based cross-selling;
- to introduce company, sample and research methods of the study;
- to identify how does product-based cross-selling influence turnover of Jardin flower shops;
- to make suggestions for implementing cross-selling in Jardin flower shops in the future.

Theoretical background of current master thesis is based on analysis on previous studies on cross-selling. Cross-selling and its role was explained at the beginning of the summary. As stated earlier, there are practically no previous studies that focus on

systematic implementation of product-based cross-selling in a company level. Therefore, author modified CRM value chain of F. Buttle into a model that visualizes implementation of product-based cross-selling. The model consists of supporting conditions, implementation stages and outputs of product-based cross-selling. Supporting conditions for product-based cross-selling are: leadership, organizational culture, processes; people; data and information technology; store environment. The explicit emphasis on supporting conditions depends on company and its preferences and expectations on cross-selling. In the current study ‘people’ as one of the supporting conditions was under direct observation in the empirical part of the thesis.

Implementing cross-selling takes different stages. The first stage is data collection and analysis that creates input for the second stage that is value proposition development. In a situation where there is no previous experience in cross-selling (that is a case for OÜ Jardin), applying pilot period (third stage) is a useful way to identify possible shortfalls and strengths in value proposition. Measurement and evaluation is the last stage, where company measures whether expected outputs (increased turnover, profitability, customer satisfaction) are achieved and what conclusions will be drawn for the future implementation of cross-selling.

The research method used in current thesis is case study and the sample consisted of seven flower shops of OÜ Jardin. Qualitative (conducting interviews) as well as quantitative (collecting sales transaction data) methods were applied in the thesis. The cross-selling implementation stages were applied as a framework for the empirical study.

Data collection and analysis was carried out in order to make valid assumptions for developing value propositions. Author suggests to continue with data collection and analysis in order to map the level of cross-selling activity in the flower shops. Additionally, defined indicators such as: level of cross-selling transactions and average turnover of cross-selling transaction, should be applied in the future, to measure what impact cross-selling has on company’s turnover. In order to make data collection and analysis more efficient, OÜ Jardin should consider integrating existing check-out systems with computers.

Value proposition development focused on ‘people’ as supporting condition for cross-selling. In order to apply value proposition, cross-selling training for florists in sample flower shops was conducted. After training, cross-selling was implemented in the sample shops. As the level of cross-selling transactions (and average cross-selling turnover per client) increased significantly after training in all the sample shops, applied value proposition and training methods were appropriate. Therefore, author suggests to apply the same value proposition and training methods also in the flower shops that were not in the study. In addition to, following suggestions should be taken into account in the future: to modify the training and value proposition according to employees’ previous cross-selling experience; to focus on motivation of employees connected to cross-selling; to research clients’ shopping habits in relation with cross-selling; to find out whether and how to sell more expensive cross-selling products; to test other supporting conditions (leadership, organizational culture, processes; data and information technology; store environment) in cross-selling; to measure the level of bundles and cross-selling that is optimal in flower shops.

As stated earlier, cross-selling value proposition was applied during pilot period. The level of cross-selling transactions was positively impacted at 0,05 significance during pilot period. Another main indicator, average turnover of cross-selling transaction, was not positively impacted at 0,05 significance (however we can see a slight decrease in that indicator across all the sample shops after applying value proposition). As pilot period enabled a deeper understanding about the value proposition and measured indicators, OÜ Jardin should implement pilot period also in the future in order to test modified / new value propositions during short periods.

Initially, author planned to test ‘store environment’ as a supporting condition in cross-selling, too. Therefore, alternative value proposition was developed and tested during second pilot period. Due to considerable limitations during second pilot period, no general conclusions can be drawn about store environment as a supporting condition in product-based cross-selling. Thus, further research should be conducted on that matter in the future.

Measurement and evaluation was the last stage of cross-selling implementation. As average cross-selling turnover per client increased considerably after applying value

proposition during first pilot period, product-based cross-selling increased company's turnover. Increased turnover is one of the expected outputs of cross-selling. Nevertheless, author points out that also profitability and customer satisfaction should be measured in the future in order to give explicit evaluations on cross-selling success.

All in all, implementing product-based cross-selling in flower shops of OÜ Jardin is reasonable, as it will increase turnover of existing client base. Additionally, this master thesis gives multiple practical implications for applying cross-selling in flower shops in the future. Author believes that these implications can be also applied in other small retail settings similar to flower shops (beauty shops, smaller hardware stores, pet shops, kiosks, etc).

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

Mina, Kaisa Ilves (sünnikuupäev: 21.05.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Tootepõhise ristmüügi rakendamine osäühing Jardin näitel”, mille juhendaja on dotsent Andres Kuusik,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **14.01.2017** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **14.01.2014**