

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Turismiosakond

Hanneloore Suurman

**KLIENDISUHETE JUHTIMINE
MAJUTUSETTEVÖTTES KÕRGTASEME
TEENUST PAKKUVATE TALLINNA
HOTELLIDE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

/digiallkirjastatud/

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

Hanneloore Suurman

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kliendisuhete juhtimine ja selle rakendamine majutusettevõttes.....	6
1.1. Kliendisuhete juhtimise defineerimine ja viisid.....	6
1.2. Kliendisuhete juhtimine majutusettevõttes	13
2. Kliendisuhete juhtimine kõrgtaseme teenust pakkuvates Tallinna hotellides.....	19
2.1. Uuringu meetod ja korraldus.....	19
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	22
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	34
Kokkuvõte.....	39
Viidatud allikad.....	41
Lisad.....	44
Lisa 1. Intervjuu küsimused	45
<i>Summary</i>	46

SISSEJUHATUS

Teenindusettevõtte eduka tegutsemise eelduseks on heade kliendisuhete olemasolu. Kliendisuhete juhtimine aitab ettevõttel luua oma klientidega suhteid, mis omakorda mõjutab klientide lojaalsust ning teenuste tarbimist ning võimaldab ettevõttel õppida tundma, kes on nende klient ning miks nad teenuseid tarvivad. Teadmiste põhjal saab oma teenused kujundada vastavalt kliendi vajadustele. Ühtlasi aitab kliendisuhete juhtimine luua süsteemsemaid müügi- ja turundusstrateegiaid. Pidevalt tihenev konkurents hotellisektoris ja juba olemasolevate hotellide kvaliteedi paranemine seab hotellid keerulisse olukorda. Selleks, et konkurents silma paista on oluline panna rõhk kliendisuhetele ja nende hoidmisele. Efektiveks kliendisuhete juhtimiseks on vajalik läbimõeldud strateegia, mida tuleb osata ka jätkusuutlikult rakendada.

Kliendisuhete juhtimise (CRM) mõiste tekkis ärimaailma juba 1990-ndate keskel, kuid mõiste käsitus on aastate jooksul muutunud. Kuigi ühtset definitsiooni kliendisuhete juhtimisele leitud pole, käsitletakse selle all nii ettevõtete filosoofiaid, tegutemisstrateegiaid ning -protsesse kui ka tehnoloogilisi lahendusi. Fookus on eelkõige kliendikesksel lähenemisel. (Sota, Chaudhry, & Srivastava, 2020) viisid 2020. aastal läbi uuringu, kus analüüsisid kliendisuhete juhtimise teemadel kirjutatud teadusartikleid ning järeldasid, et tegemist on turismivaldkonnas ühe enim uuritud valdkonnaga ning, et suurim osa uuringuid on läbi viidud viimase kümne aasta jooksul.

Koostatav lõputöö annab panuse Eesti hotellisektorile kuna autor uurib kõrgtaseme teenust pakkuvate hotellide kliendisuhete juhtimise strateegiaid ning varasemalt Eestis sellist uuringut autor ei tuvastanud. Läbi on viidud ettevõttepõhiseid olemasolevaid kliendisuheteid hindavaid uuringuid, kuid mitmeid hotelle kaasavat uuringut, kust tekiks ülevaade kasutatavatest meetmetest, tehtud pole. Võõrkeelset kirjandust lugedes, selgub, et välismaal on taolisi uuringuid tehtud mitmeid, kus uuritakse just ühe riigi või suurlinna mitmeid hotelle korraga (Lo, Stalcup, & Lee, 2010; Rahimi, 2017; Diffley, McCole, & Carvajal-Trujillo, 2018). Lõputöö autor soovib uurida, kas ja milliseid meetmeid

kliendisuhete juhtimiseks hotellides kasutatakse. Käesolev lõputöö keskendub Tallinna piirkonna hotellidele, kellele on omistatud Hotelstars Unioni poolt nelja- või viietärni järk või, kes on veebipõhiste vahendajate lehtedel nagu Booking.com ja TripAdvisor saanud kõrgema taseme hinnangu.

Lõputöö käigus soovib autor teada saada, milline näeb välja Tallinna kõrgtaseme teenust pakkuvate hotellide kliendisuhete juhtimine. Lõputöö eesmärk on tulemuste analüüsi põhjal teha ettepanekuid hotellide kliendisuhete juhtimise tõhustamiseks. Uurimisküsimuseks on seega: „Kuidas on Eesti kõrgtaseme teenust pakkuvad hotellid korraldanud kliendisuhete juhtimise ning milliseid meetmeid selleks kasutatakse?“.

Tulenevalt lõputöö eesmärgist on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- uurida kliendisuhete juhtimise teoreetilisi käsitlusi;
- anda teoreetiline ülevaade kliendisuhete juhtimisest majutusettevõtetes
- viia läbi uuring Tallinna kõrgtaseme teenust pakkuvate hotellide seas, et selgitada välja, millised on kliendisuhete juhtimise meetmed ja tavad;
- analüüsida uuringu tulemusi;
- teha järeldusi ja esitada ettepanekuid hotellidele kliendisuhete juhtimise tõhustamiseks.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist, millest esimene keskendub kliendisuhete juhtimise teoreetilisele käsitlusele. Autor toob välja erinevad lähenemised CRM-i definitsioonidele ja sisule ning täpsemalt majutusettevõtete kliendisuhete juhtimise viisidele. Teoreetiline pool tugineb teemakohasel erialasel kirjandusel ja teaduslikel artiklidel. Põhilised autorid, kelle kirjandusele teoreetiline osa toetub on Lo, Stalcup, & Lee, Rahimi, Padilla-Melendez & Garrido-Moreno ning Hennig-Thurau, kes on viimase kümne aasta jooksul CRM-i erinevaid käsitlusi, sealhulgas hotellisektoris.

Töö teine osa keskendub empiirilisele poolele ehk uuringu meetodile, valimile ning tulemuste analüüsile. Lisaks on teises osas teinud autor analüüsist tulenevad järeldused ja ettepanekud hotellidele, et tõhustada kliendisuhete juhtimise protsessi. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldab käsitletavat teemat uuringus osalejatega süvitsi arutada. Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutab autor kvalitatiivsed sisuanalüüsi meetodit, täpsemalt juhtumiülest analüüsimeetodit.

1. KLIENDISUHETE JUHTIMINE JA SELLE RAKENDAMINE MAJUTUSETTEVÖTTES

1.1. Kliendisuhete juhtimise defineerimine ja viisid

Ettevõttes, kus tegevuse fookus on suunatud klientidele teenuste pakkumisele, on oluline luua pikaajalisi ja püsivaid kliendisuheteid ning oma teenuseid üles ehitada ja arendada vastavalt klientide vajadustele ja soovidele. Järgnev alapeatükk keskendub kliendisuhete juhtimise definitsioonidele ning erinevatele teoreetilistele lähenemistele. Samuti annab autor ülevaate kliendisuhete juhtimise dimensioonidest ning võimalikest lähenemisviisidest.

Kliendisuhete juhtimine (inglise keeles Customer Relationship Management ehk CRM) sai alguse juba 1990-ndate keskel IT-valdkonnas, kus tekkis järjest suurem konkurents ning klientide nõudmised ja ootused muutusid keerukamaks ja spetsiifilisemaks. Nüüdseks on CRM arenenud osaks juhtimise filosoofiast, kus organisatsiooni tegevuste keskmeks on klient. (Payne & Frow, 2004, lk 527) Kuigi läbi aegade on tehtud erinevaid uuringuid CRM kohta, pole jõutud ühele kindlale definitsioonile ja tähendusele selle kohta, mida tähendab kliendisuhete juhtimine (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 140). CRM-i nähakse nii ettevõtte filosoofiana, äristrateegiana, äriprotsessina kui ka tehnoloogilise vahendina (Rabarah, Mohd, & Ibrahim, 2011, lk 22). Lisaks puudub CRM tavade rakendamiseks ja tõhususe hindamiseks ühiselt kokku lepitud raamistik (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 140). Töö autor on kogunud kokku erinevate autorite lähenemised kliendisuhete juhtimise defineerimisele (vt tabel 1).

Tabel 1. Kliendisuhete juhtimise definitsioonid

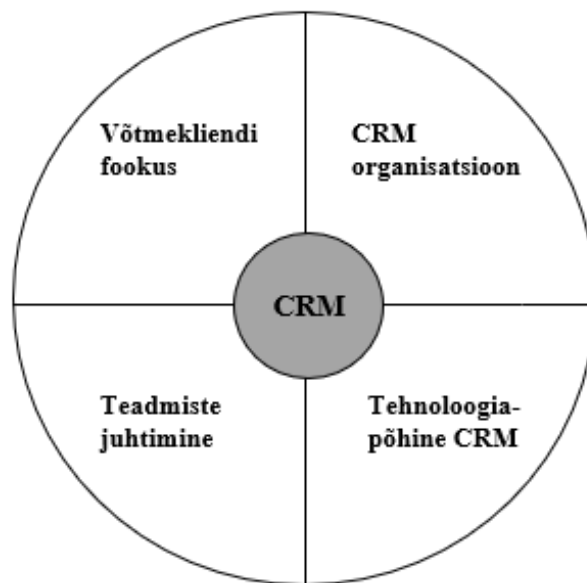
Definitsioon	Autor
...põhjalik strateegia ja protsess, mille eesmärk on luua kliendi ja ettevõtte jaoks ülimat väärtust läbi klientide omandamise, hoidmise ja partnerluse tekitamise. See hõlmab organisatsiooni turunduse, müügi, klienditeeninduse ja tarneahela funktsioonide integreerimist, et saavutada suurem väärtus ja efektiivsus kliendiväärtuse pakkumisel.	(Parvatiyar & Sheth, 2001, lk 5)
...terviklik lähenemisviis, mis võimaldab maksimeerida suhteid kõikide klientidega, sealhulgas interneti- või e-klientidega, jaotuskanali liikmete ja tarnijatega.	(Chen & Popovich, 2003, lk 685-686)
...juhtimispõhimõte, mille eesmärk on luua, arendada ja tugevdada suhteid hoolikalt sihitud klientidega, et maksimeerida kliendi väärtust, ettevõtte kasumlikkust ja seeläbi aktsionäride väärtust.	(Payne & Frow, 2004, lk 527)
...terviklik strateegia ja protsess, mis võimaldab organisatsioonil kasumlikke kliente tuvastada, omandada, hoida ja säilitada luues nendega pikaajalisi kliendisuhteid.	(Sin, Tse, & Yim, 2006, lk 1266)
...kliendikesksete tegevuste komplekt, mida toetab organisatsiooni strateegia ja tehnoloogia ja mille eesmärk on parandada klientidega suhtlemist, et luua kliendilojaalsus ja aja jooksul suurendada kasumit.	(Padmavathy, Balaji, & Sivakumar, 2012, lk 249)
...strateegiline lähenemine, mis võimaldab organisatsioonil kasutada oma siseressursse (nt tehnoloogia, inimesed ja protsessid), et hallata kliendisuhteid kogu nende elutsükli jooksul eesmärgiga luua konkurentsieelis ja parandada organisatsiooni jõudlust.	(Mohammed & Rashid, 2012, lk 221)

CRM-i defineerimisel lähtutakse eelkõige kahest erinevast vaatepunktist. Üks keskendub kliendiga seotud info kasutamisele, et pakkuda personaalseid tooteid ja teenuseid. Teine vaatenurk lähtub tehnoloogiapõhisest lähenemisest, mille järgi peaks kliendisuhete juhtimiseks kasutama erinevaid tarkvarasid. CRM on kooslus inimestest, protsessidest ja tehnoloogiast ning selleks, et CRM rakendamine oleks edukas, peab nendele kolmele komponendile lähenema terviklikult. (Rahimi, 2017, lk 1382) Näiteks Parvatiyar ja Sheth (2001) ning Payne ja Frow (2004) on defineerimisel lähenenud tugeva ja personaalse kliendisuhete aspektist ning pole tehnoloogia komponenti maininud. Samas Padmavathy, Balaji ja Sivakumar (2012) ning Mohammed ja Rashid (2012) on toonud välja, et ka tehnoloogia kasutamine on oluline osa kliendisuhetuste haldamisel.

Eraldi vaadates üritab protsesside osa keskenduda individuaalklientidele ning kasutab äriprotsesside ümberkorraldamist, et muuta organisatsiooni protsesside suund tootekesksest kliendikeskseks. Põhilised äriprotsessid, millele kliendisuhete juhtimisel

tuleb läheneda on turundus, müük ja teenused. Seega, peaks ettevõtte turunduses kasutama lähenemist, mis hoiab kliendi vajadused ettevõtte keskmes. Kliendi ja müügiinimese suhe toimib paremini näost-näku ning põhifookus peab püsima pikaajalise kvaliteetse klienditeeninduse pakkumisel. (Rahimi, 2017, lk 1382)

Sin, Tse, ja Yim, (2006, lk 1266-1268) on erinevate autorite lähenemise põhjal tuvastanud neljaosalise CRM-i ülesehituse. Fookus on organisatsioonil, teadmiste juhtimisel, võtmekliendil ning tehnoloogial (vt joonis 1). Ka siinkohal rõhutatakse kliendikeskse lähenemise olulisust ning personaalset lähenemist. Oluliseks peetakse ka kliendi eluea väärtuse (inglise keeles *customer lifetime value*) tuvastamist. Kliendi eluea väärtust defineeritakse kui netokäibe summat, mille klient oma eluea jooksul ettevõttele annab miinus kliendisuhte loomiseks ja hoidmiseks tehtud kulutused, võttes arvesse raha väärtust ajas (Jain & Singh, 2002, lk 38)



Joonis 1. CRM-i neli dimensiooni. Allikas: Sin, Tse, & Yim, 2006, lk 1267

Organisatsiooni dimensioon hõlmab ettevõtte struktuurilist ülesehitust, kus kogu organisatsiooni ühine eesmärk peab olema tugevate kliendisuhete loomisel ja hoidmisel. Ressurse peab suunama müügi- ja turundustegevustele, tehnoloogiale ning kõrgetasemelisele teenindusele ning õige personali palkamisele. (Sin, Tse, & Yim, 2006, lk 1268)

Ettevõtte oluliseks eduteguriks on ettevõtte olemasolevad andmed ja teadmised. Suuremate teadmiste kaudu saab ettevõtte saavutada oma tulemusi kiiremini, odavamalt ning kvaliteetsemalt kui konkurendid. Teadmised klientide, turul toimuva ja muude oluliste mõjutegurite kohta annavad eelise arenemisvõimalusi paremini ära kasutada ning ohukohtadele kiiremini reageerida. Teadmisi saab jagada kolme kategooriasse (Gebert *et al.*, 2002, lk 107-108):

- Klientidele suunatud teadmised, mis täidavad klientide teadmiste vajadused. Sinna alla kuulub näiteks informatsioon toodete, teenuste, maaletoojate jms kohta.
- Teadmised klientide kohta, mis aitavad kliente paremini mõista ning neile personaalsemalt läheneda. See hõlmab infot klientide ajaloo, nõudmiste, ootuste ja nende ostu- ning tarbimistegevuste kohta.
- Klientidelt saadud teadmiste alla käivad klientide enda teadmised toodete, teenuste, maaletoojate jms kohta. Kliendisuhtluse kaudu saadud informatsiooni saab koguda, et pidevalt tooteid või teenuseid arendada.

Teadmiste juhtimine (inglise keeles *knowledge management*) eeldab võtmekliendi tundmist. Informatsiooni kliendi vajaduste ja eelistuste kohta saab koguda nii otsesuhtluse kaudu kui ka kaudsete vahendite kaudu nagu näiteks interaktiivne tagasiside. Selleks, et saadud informatsioon oleks kasulik on vajalik seda organisatsioonisiselt jagada ning analüüsida. (Sin, Tse, & Yim, 2006, lk 1269)

Tehnoloogia komponent on kliendisuhete juhtimise strateegia rakendamisel ning ümberdisainimisel üks võtmekomponentidest. Tehnoloogia abiga on võimalik koguda ja analüüsida infot kliendimustrite kohta, tõlgendada klientide käitumist ja töötada välja ennustavaid mudeleid. See tahab õigeaegse reageerimise, efektiivse kohandatud suhtluse ja pakub personaalseid tooteid ja teenuseid individuaalsetele klientidele. (Rahimi, 2017, lk 1382-1383)

Sellegipoolest, peab silmas pidama asjaolu, et tehnoloogia on kliendisuhete juhtimise süsteemi lõplikuks õnnestumiseks vajalik, kuid mitte piisav tegur. CRM-i inimeste komponent hõlmab organisatsioonilist valmisolekut ja koostööd töötajatega, mis on kliendisuhete juhtimise edukaks rakendamiseks hädavajalik. Üks suurimaid raskusi

CRM-i rakendamisel on inimesi kaasa tuua uute strateegiate ja protsessidega. CRM hõlmab uusi protsesse, mille väärtust peab mõistma ja hindama kogu organisatsioon ning töötajad peavad olema kaasatud strateegiasse ning olema motiveeritud eesmärki saavutama. (Rahimi, 2017, 1382-1383) Kuna kliendisuhete loomise eest vastutab eelkõige inimene siis peab personal pakkuma kvaliteetset teenust lähtudes kliendi soovidest (Sin, Tse, & Yim, 2006, lk 1269).

Selleks, et CRM-i rakendamine toimiks, peab eelpool välja toodud komponente vaatama kui ühte tervikut. Iga osa sisaldab komplekti faktoreid, mida tuntakse kui kriitilisi edutegureid. Need on kriitilised valdkonnad, kus organisatsioon peab olema edukas, selleks et saavutada ettevõtte missioon. Kliendisuhete juhtimise kontekstis võib neid vaadelda kui tegureid, mis aitavad saavutada iga nimetatud komponendi eesmärki. (Rahimi, 2017, 1382-1383)

Viimaste aastate jooksul võimaldavad uue meedia kanalid nagu Facebook, YouTube, Google ja Twitter klientidel võtta turul tegutsejatena aktiivsemat rolli ja jõuda peaaegu kõigini (ja vastupidi) ükskõik kus ja millal. See ohustab juba ammu väljakujunenud ärimudeleid ja ettevõtete strateegiaid, kuid pakuvad samas ka uusi kasvuvõimalusi läbi uute kohandatud strateegiate. Uueks meediaks nimetatakse veebilehti ja teisi digitaalseid suhtlus- ja infokanaleid, kus aktiivsed kasutajad on kaasatud tegevustesse, mida teised kasutajad saavad tarbida nii reaalajas kui ka hiljem, sõltumata nende füüsilisest asukohast. Uuel meedial on kuus erinevat iseloomustavat omadust: digitaalsus, proaktiivsus, nähtavus, reaal-ajas tegutsemine ja mälu, üldlevimus ning võrgustikud. (Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 311-312)

Uue meedia digitaalsuse olemus tähendab, et digitaaltoodete lisakoopiate valmistamiseks pole praktiliselt mingeid märkimisväärseid kulusid ja üksikisikud saavad oma loomingut kerge vaevaga levitada ülemaailmsele publikule, ilma, et nad peaksid vastama tavapärastele tingimustele nagu näiteks kirjastajad. Igaüks, kellel on olemas internetiühendus, saab kirjutada blogi, arvustusi, raporteid suuremate ja väiksemate ürituste kohta või jagada laulu, videot või isegi romaani kogu maailmaga. Uue meedia kasutamise eesmärk on panustada väärtusahela kõikidesse osadesse, alates pealiskaudsete väljendusviisidega (arvustused jaemüügis või fännilehtedel) lõpetades ulatuslike koosloomistega (uute beetatoodete testimine ja puuduste teatamine ettevõttele või isegi

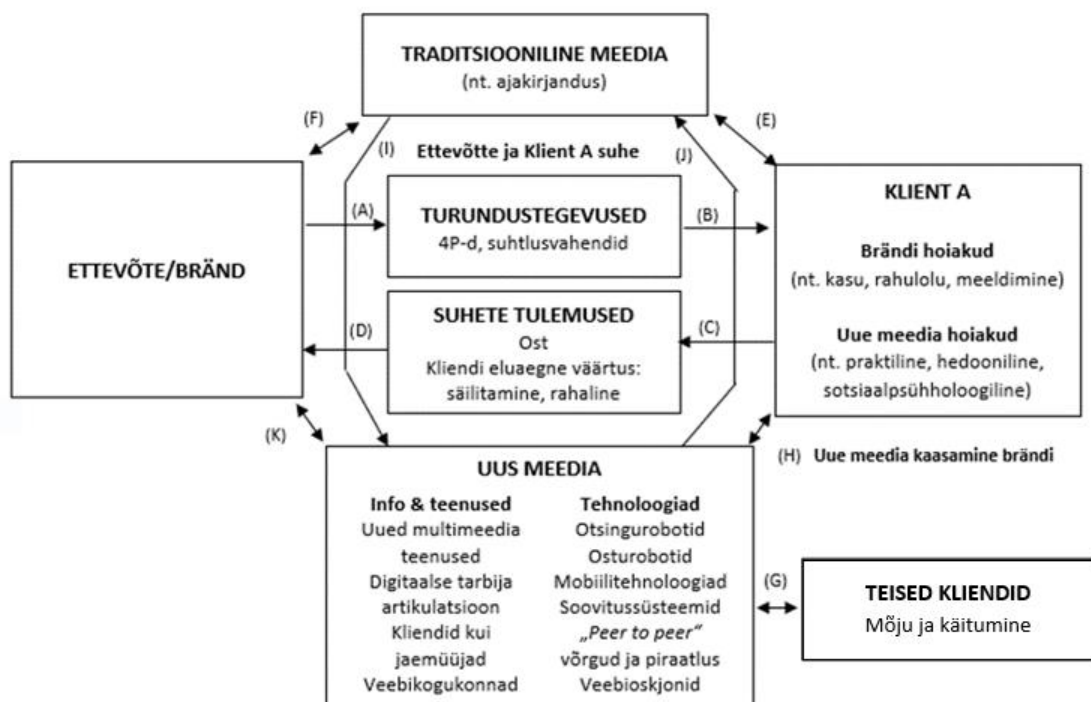
kollektiivselt avalike toodete, nagu näiteks Firefox'i brauseri, arendamine). (Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 312)

Klientide uue meedia tegevused on nähtavad kõigile teistele. Kasutajate tehtud postitusi foorumites, blogides ning sotsiaalkanalites saavad jälgida teised potentsiaalsed ja olemasolevad kliendid ning ka ettevõtted. Näiteks kasutavad mobiilteenuste pakkujad asukohatundlike sõnumite, pakkumiste ja turu eristamiseks (nt erinevad pakkumised ja hinnad filmide allalaadimiseks) teavet teenuse kasutajate füüsilise positsiooni kohta, mida kajastavad GPS, 3G ja IP-aadressid. Uus meedia on kliendile kättesaadav, hetkest kui seda tootma hakatakse ja võimaldab neil jagada kogemusi reaal-ajas, näiteks Twitteri, blogide ja vestluste kaudu. Kommentaarid ja tagasisided on tihtipeale kättesaadavad piiramatuks ajaks, seega potentsiaalsed kliendid saavad nii negatiivsete kui ka positiivsete kliendikogemuste kohta lugeda veel aastaid hiljem. Uus meedia võimaldab inimestel oma mobiilseadmete kaudu jõuda teiste klientide ja ettevõtteni peaaegu igal pool. Nad saavad jaemüügipoes oste tehes lugeda toote arvustusi ja postitada arvustusi uue filmi kohta juba siis, kui kinos filmi lõputiitrid alles jooksevad. (*Ibid*)

Uut meediat kasutatakse, et olla osa sotsiaalvõrgustikest, mis võimaldavad neil luua ja jagada sisu, üksteisega suhelda ja luua suhteid teiste klientidega (Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 312). Uue meedia alla läheb ka sotsiaalmeedia, mida võib defineerida kui internetibaasil toimivate rakenduste rühma, mis on üles ehitatud veebi ideoloogilistele ja tehnoloogilistele tugipunktidele ning mis võimaldavad kasutajatel luua ning vahendada sisu (Kaplan & Haenlein, 2010, lk 60). Kuigi kõige silmatorkavam võrgustik on Facebook, on kogukonnad allotroopsed ja hõlmavad massiliselt ka nii mitme mängijaga võrgumänge nagu näiteks World of Warcraft ning ka saite, kus vahetada kõike alates kudumistehnikatest kuni statistiliste nõuanneteni ja uudisteni välja. (Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 312) 2015. aastal läbi viidud uuringust, mis keskendus kliendisuhete protsesside muutustele sotsiaalmeedia populaarsuse kasvuga selgus, et sotsiaalmeedia tehnoloogias üksinda pole paremate tulemuste saavutamiseks piisavad. Pigem on kliendi kaasamise algatused ja teabe analüüsi protsessid kasulikud alles siis, kui need on seotud organisatsiooni võimalustega. (Harrigan, Soutas, Choudhury, & Lowe, 2015, lk 34)

Joonis 2 näitab uue meedia rolli kontseptuaalset raamistikku kliendisuhetes. Traditsiooniliselt mõjutavad ettevõtted oma kliendisuhteid aktiivselt turundustegevuse

kaudu, sealhulgas vahenditega nagu lojaalsusprogrammid (nool A) ja nii aktiivsete kui ka reaktiivsete avalike suhete kaudu (kahesuunaline nool F). Kliendid on valdavalt passiivsed turunduse ja meediumiteabe vastuvõtjad (nooled B ja E), kusjuures ettevõtetel, kes suudavad vältida negatiivsed massimeediat, on brändi kujundavate sõnumite üle peaaegu täielik kontroll ja sellest tulenevalt ka kontroll suhete tulemuste üle, nagu nt klientide hoidmine. See, millised on ettevõtte kliendisuhetel, mõjutab otseselt ettevõtte edukust (joon D). (Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 312-313)



Joonis 2. Uue meedia mõju kliendisuhetele. Allikas: Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 312

Joonis 2 alumine osa illustreerib seda, kuidas uus meedia muudab turunduskeskkonda. Turundajad on kaotanud kontrolli oma brändi üle ja peavad selle asemel osalema „vestluses“ oma brändi üle. Uue meedia ajastus pakuvad ettevõtted oma tooteid, teenuseid ja sõnumeid läbi traditsiooniliste kanalite (nooled A ja F), aga ühtlasi ka läbi uue meedia kanalite (nool K). Näitena saab välja tuua Dove brändi läbiviidud turunduskampaania, kus brändi enda sõnumi jagamise asemel, kaasati tarbijaid rääkima oma nägemusest, ühendades nii traditsioonilised ja uue meedia kanalid. Lisaks reklaamtahvlitele ja reklaamidele (A ja F), jagati kampaaniat ka Youtube-s (K). Kampaaniast hakati rääkima tuhandetes telesaadetes. Inimesed tegid reklaamidest oma

paroodiad ja videod (joon G), mida hakkasid omakorda kajastama tuntud saatejuhid (joon J). Paroodiaid ning ka traditsioonilise meedia variatsioone kampaaniast hakati kiirelt jagama ning vaatama miljonite inimeste poolt (joon I). Keskseks küsimuseks on, kuidas kõik need jäljendid mõjutavad uue meedia keskkonnas seda, mida Dove klient tunneb ja kuidas mõjutab see tema ostuotsust (joon C) ning uue meedia kanalites käitumist (nool H). (Hennig-Thurau, et al., 2010, lk 313)

Kliendisuhete juhtimist võib tõlgendada väga erinevalt ning ennekõike sõltub selle defineerimine ettevõtte omapoolsest kliendisuhete haldamise strateegiast ning protsessist. Efekttiivseks kliendisuhete juhtimiseks peab vaatama terviklikult selle kõiki osasid alustades võtmekliendi määratlemisest ja tema vajaduste välja selgitamisest lõpetades tehnoloogia ning uue meedia lahenduste olulisuse mõistmisest.

1.2. Kliendisuhete juhtimine majutusettevõttes

Ülemaailmne majutus- ja toidlustussektor on pidevalt tõusuteel ning teenuste kasutajate arv kasvab iga aastaga. See, millisena klient hindab ettevõtet sõltub erinevatest füüsilistest, psühholoogilistest ning käitumuslikest teguritest nagu näiteks brändi tuntus ja maine, ehitiste arhitektuur, hotelli klass, pakutavad teenused, traditsioonid, organisatsioonikultuur ning kliendi ja ettevõtte esindaja vahelise suhtluse kvaliteet (Christou, 2003, lk 87). Turismisektor, mis on väga kliendikeskne, sõltub suuresti klientide kohta olemasolevast teabest, mistõttu rakendatakse selles sektoris kliendisuhete juhtimist kogu maailmas.

Lojaalset klienti võib kirjeldada kui klienti, kes ostab toodet või kasutab teenust mitmekordselt. Samas ei saa lojaalsust mõõta alati ostukäitumise järgi sest kliendi ostuotsust mõjutavad ka teised tegurid nagu sotsiaalsed normid ja olukorrast tingitud faktorid. Ühtlasi peab arvestama psühholoogilise dimensiooni olemasoluga, mis annab kliendi lojaalsusele terviklikuma vaate. Kliendisuhete püsimist mõjutab tugevalt ettevõttepoolse suhtumise ja käitumise tugevus. Külalislahkusele toetuvate ettevõtete jaoks nagu näiteks hotellid on klientide lojaalsus väga oluline kuna see on pikaajalise ja eduka äritegevuse säilitamise võti. (Christou, 2003, lk 88)

Turismisektor, mis toetub suurel määral teabele, on olnud e-äri revolutsiooni esirinnas ning hotellid üle maailma rakendavad kliendisuhete juhtimist eesmärgiga hõivata, levitada ja rakendada klientide teadmisi, et luua ainulaadseid kliendikogemusi ja suurendada oma kasumlikkust. CRM-i võib nimetada infotehnoloogial põhinevaks strateegiliseks algatuseks, mis nõuab oma tegevuste ümberplaneerimist, et pakkuda järjepidevat ja väga personaalset teenust iga kliendi vaatepunktist. (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014, lk 387)

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogial on tugev mõju reisijate teadlikkusele, suhtumisele ja käitumisele. Selle tulemusel muutuvad kliendid järjest hinnatundlikumaks, vähem brändipõhiseks ja nõudlikumaks. Lisaks on hotellimaailmas suurenenud globaliseerumine, konkurents, klientide ootused ja kulutused, mis tähendab, et hotellide edukus ja konkurentsivõime sõltub otseselt nende võimekusest klientide ootusi tõhusalt ja tulemuslikult täita. Oma kasumlikkuse ja kliendilojaalsuse suurendamiseks, peavad hotellid tänapäeval keskenduma kliendisuhete juhtimise strateegiatele, et otsida, koguda ja säilitada õiget informatsiooni ning seda kogu organisatsioonis jagada ja kasutada. Selle tulemusel saab muuta klientide külaskogemused isikupäraseks ja eriliseks. (Sigala, 2005, lk 391-392)

Hotellisektoris, kus konkurents järjest suureneb ning klientide voolavus on suur, sõltub edukus hotelli võimest oma klientide ootustele vastata. Tegemist on valdkonnaga, mis sobib ideaalselt CRM-i rakendamiseks, kuna see on kliendinfomahukas ja personaalne teenindus on veelgi asjakohasem kui muudes tööstusharudes. Uuringud on näidanud, et CRM on enim kasutatud strateegiline juhtimistööriist, mida hotellid kasutavad ning, et klientide hoidmise teema muutub järjest suuremaks trendiks majutusvaldkonna uuringutes. (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014, lk 387-388)

Selleks, et olla kliendisuhete juhtimises edukas, on oluline mõista, kes on ettevõtte klient. Klientide segmenteerimine on vajalik tegevus, et aru saada konkreetse kliendi eluea väärtusest ja rakendada kõige sobivamat kliendijuhtimise strateegiat. Üldjuhul segmenteeritakse kliente vastavalt kliendiprofiilile. Profiilid saavad olla nii demograafia- kui ka käitumispõhised. Kliendisegmentidest lähtudes saab ettevõtte kohandada oma tegutsemisstrateegiaid kliendikeskse lähenemise kaudu. (Gurau, Ranchhod, & Hackney, 2003, lk 205-207)

Läbi aastate erinevate uuringute põhjal on selgunud, et CRM rakendamise juures hotellides on kõige olulisemad neli faktorit (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014, lk 388-389):

- IT (infotehnoloogia) – IT hulka kuuluvad hotelli opereerimistarkvarad (PMS), mis teenust toetavad, müük ja turundus, kliendiandmete hoidlad ja tagaliini programmid. Hotellides, kus hallatavat informatsiooni on väga palju, nõuab CRM märkimisväärseid investeeringuid tehnoloogiasse, mis võimaldab kliendiinfot koguda ja koondada.
- Teadmiste juhtimise võimekus (ingl k. *knowledge management* – KM) on organisatsiooni oskus koguda, hallata ja edastada reaalaaja informatsiooni. CRM-i edukus sõltub tugevalt kliendiandmete analüüsimisest ja sellest informatsioonist kogutud teadmiste kasutamisest, et arendada väga personaalset teenusepakkumist.
- Organisatsiooniline valmisolek viitab CRM-i rakendamise tulemusi mõjutavatele muutujatele, sealhulgas tippjuhtkonna tugi, töötajate koolitamine ja motivatsioon ning organisatsiooni struktuur ja protsessid. Inimfaktori roll CRM-i rakendamisel on hotellides ülioluline, sest isegi kõige arenenuma tehnoloogia kasutamise korral, on inimestel endiselt määrav roll kliendisuhete haldamisel.
- Kliendikesksus hõlmab erinevaid tavasid nagu näiteks võtmekliendi hoidmisele keskendumine, eeskujuliku klienditeeninduse rõhutamine või parimate toodete ja teenuste pakkumine. Hotelli kontekstis tähendab see liikumist toote- või teenusekeskselt lähenemiselt üle kliendikesksele lähenemisele ja keskendumist kliendi vajadustele.

(Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 142) on läbi viinud uuringu Hong Kongis, kus tegutsevad hotellid on tuntud oma kõrgelt hinnatud teeninduse pärast. Seal on esindatud enamik suuremaid hotellibrände ning mitmed rahvusvahelised luksuslikud hotelliketid on oma peakontorid avanud just Hong Kongis. Uuringus kutsuti osalema kõik 93 Hong Kongi Hotellideliidu hotelli. Uuringus osales 17 hotelli, kelle peale kokku viidi intervjuu läbi 45 juhiga. Uuringust selgus, et kliendisuhete juhtimise kõige sagedasem eesmärk on püsiklientide hoidmine.

Kõikides hotellides olid CRM-i rakendamise tavad sarnased, kuid hinna poolest kallimates hotellides olid protsessid ja süsteemid keerukamad. Hotellide parim viis oma

klientide hoidmiseks on nende individuaalsete vajaduste rahuldamine. Selle protsessi olulisim samm on klientide vajaduste süstemaatiline tuvastamine ja töötlemine. Parimad uuringus osalenud hotellid tegid seda peaaegu eksimatult. Head CRM-i süsteemid on loodud kliendiandmete kogumiseks, töötlemiseks ja kasutamiseks, et tagada võimaluste avastamine ja probleemide kiire lahendamine. (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 155)

Selleks, et hotell oleks võimeline jälgima järjest kasvavaid klientide nõudmisi, mis on vajalik kvaliteetse teenuse pakkumiseks, on hotelli juhtimisel vajalik pidevalt oma funktsioone ja toiminguid arendada. Eelkõige saab seda teha, jälgides innovatsioone väljaspool hotellisektorit, näiteks IT-sektoris, mis tegeleb uute tehnoloogiate loomise, arendamise ja tutvustamisega. Turismi- ja hotellindusettevõtjatele on ennetavalt kaasata oma äritegevusse uusi tehnoloogiaid, kuna need parandavad teenuse kvaliteeti. Üks IT-valdkonna arendusi, mis on viimaste aastate jooksul populaarsust kogunud on pilvepõhised tehnoloogiad, mis aitavad andmeid koguda virtuaalses keskkonnas. Hotellides on info talletamiseks kasutusel PMS-id ehk hotelli opereerimissüsteemid (inglise keeles *Property Management System*). PMS-id jagunevad pilvepõhisteks süsteemideks ning töölauapõhisteks (inglise keeles *desktop-based*) süsteemideks. 2015. aastal läbiviidud uuringust selgus, et mõlemal variandil on olemas oma positiivsed ning negatiivsed küljed ning erinevate PMS versioonide kasutajad jagunesid umbes pooleks. (Gulmez, Edina, & Ismail, 2015, lk 164)

Hong Kongi hotellide põhjal tehtud uuringust selgus, et märgatav erinevus on kõrgema klassi luksushotellide praktikas, kus on kasutusel eraldi personal ja arvutisüsteemid, kelle ja mille eesmärk on jälgida klientide eelistusi ning kasutada teavet nende kogemuste parandamiseks ja toimivuse jälgimiseks. Madalama või keskmise hinnaklassi hotellid peavad CRM-i turunduse tööriistaks. CRM-i väärtusahelas tuvastatud praktikate põhjal saab põhitegevused jagada kaheks – operatiivsed ja analüütilised tegevused. Kõik hotellid tegelevad operatiivse CRM-iga, mis hõlmab klientide vajaduste ja ootuste mõistmist, teenuste, toodete ja kogemuste edastamise kaudu väärtuse loomist ning klientide elutsükli haldamist. Praktiliselt kõik hotellid koguvad ja analüüsivad kommentaarikaarte ja uuringuid. Küll aga analüüsis ainult mõni hotell regulaarselt klientide kaebusi, kommentaare ja soove, mis erinevatest allikatest tulevad. Hotellid, mis

ei vaata klientide teeninduse tõrkeid terviklikult, on määratud neid tõrkeid kordama. (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 155)

Külalislahkuse valdkonna ettevõtted peavad olema teadlikud vajadusest kliendile läheneda ning luua temaga pikaajaline suhe. Klassikalised suhtlemisviisid pole selle eesmärgi saavutamiseks enam piisavad. Kliendid lähtuvad hotelli valikul tihtipeale hotelli kohta leiduvast infost ning teiste kasutajate hinnangust. Seetõttu on veebitagasisid muutunud väga oluliseks informatsiooni allikaks, mida tarbijad kasutavad, et valida endale sobivaim teenusepakkuja. Majutusettevõtete juhtimiselt ei tohiks klientide poolt edastatud hinnanguid eirata. Oluline on ka klientide kommentaaridele õigeaegselt reageerida, et tagada kliendirahulolu ka näiteks peale negatiivset kogemust. (Baltescu, 2016, lk 23)

Uuringus osalenud hotellidest, mitte ükski ei jälgi intensiivselt oma klientide tehingute andmeid, et teha kindlaks iga kliendisegmendi maksumus ja tasuvus. Ehkki kogutakse arvestatavat hulka kliendiandmeid erinevatest allikatest, kasutatakse neid andmeid harva klientide kohta kasulike teadmiste loomiseks. Suurema turundustegevusega hotellidel on ametlikum ja organiseeritum süsteem klientide andmete kogumiseks, registreerimiseks ja kasutamiseks, näiteks kommentaarid, negatiivne suusõnalisus, eelistused jne. Väiksemad hotellid kasutasid kogutud teavet üksnes klientide teenindamiseks. Hotellid ei analüüsinud kogutud andmeid ega kasutanud neid muudel eesmärkidel peale elektroonilise otseturunduse. (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 155-156)

Sarnase järelduse tegid ka Padilla-Melendez & Garrido-Moreno (2014, lk 1395-1396) oma uuringus, kus selgus, et hotellid, kes rakendavad CRM-i edukalt, saavad vastutasuks klientide lojaalsuse ja pikaajalise kasumlikkuse. Siiski ei õnnestu paljudel hotellidel tulemusi saavutada, kuna neil puudub teadlikkus CRM-i nõuetest ja ettevalmistusest. Uuring näitas, et CRM-i edukal rakendamisel on väga tähtis osa organisatsioonikultuuril. Järjepidevat kultuuri pakkuvad hotellijuhid võivad suurendada oma töötajate valmisolekut CRM-i juurutamiseks, mille tulemuseks on omakorda suurem edu. Ühtse organisatsioonikultuuri saavutamiseks peavad juhid oma töötajatele edasi andma ühise arusaama sõnade, tegude ja muude sümbolite tähenduse kohta. Need peaksid pakkuma organisatsiooni liikmetele ühist vaatenurka, veendumust ja kogukondlikke väärtusi, mis parandavad ettevõtte sisemist koordineerimist ning edendavad selle liikmete tähendust ja

samastamistunnet. Selle tulemusel on nendel ettevõtetel ühtne kultuur koos selgete põhiväärtustega, mis aitavad töötajatel ja juhtidel teha järjekindlaid otsuseid ja käituda järjekindlalt. Neil hotellidel on paremad õnnestumisvõimalused uue pakutud protsessi kohandamisel oma CRM-strateegia kaudu ja rohkem edu kliendikesksel lähenemisel.

Üheks enim kasutatavaks lähenemiseks pikaajaliste kliendisuhete hoidmisel on majutussektoris lojaalsusprogrammid. Esimesi lojaalsusprogramme hakkas American Airlines kasutama juba 1981. aastal. Majutussektor läks sellega kiirelt kaasa ning on nüüdseks kujunenud tööstusharuks, mis toetub tugevalt CRM programmidele, et hoida suhteid klientidega. (Sota, Chaudhry, & Srivastava, 2020, lk 40) Enamikel hotellidel on kasutusel mingis vormis püsikliendiprogrammid. Kõrgema klassi hotelliprogrammid olid rohkem „äratundmispõhised“ ning teised rohkem punktide kogumisele orienteeritud. Edukad lojaalsusprogrammid peaksid keskenduma pigem klientidega emotsionaalse sideme loomisele, mitte korduvale äritegevusele. (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 156)

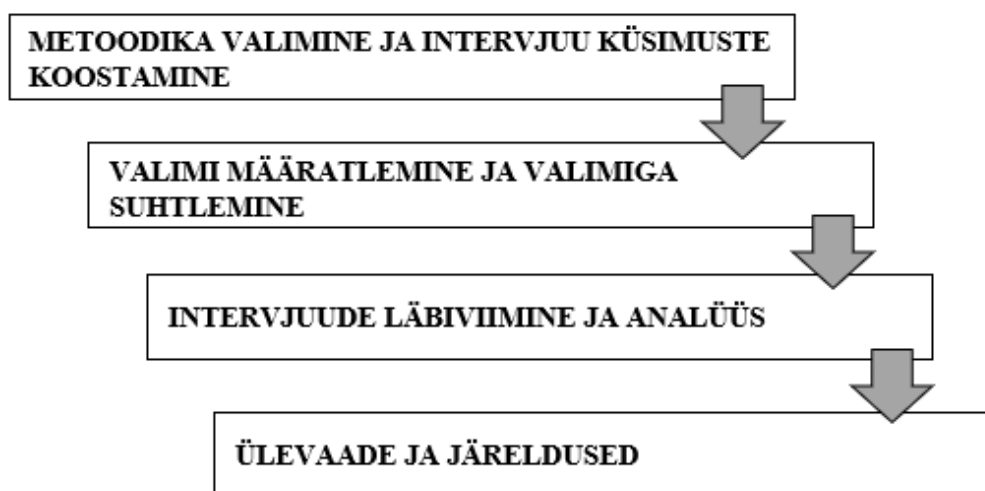
2010. aasta uuringust järeldati, et hindamist ja kontrollimist peetakse väga oluliseks tegevuseks, et luua klientidele väärtust, jälgida nende osakondade toimivust, mis on kliendiga kontaktis ning jälgida klientide hinnanguid oma hotellikogemusele. CRM-i tavade tõhusust saab jälgida ka siis, kui on olemas süsteem erinevate kliendisegmentide omandamiseks, hoidmiseks ja arendamiseks minevate kulude ja eeliste jälgimiseks. CRM-i edukuseks ei piisa ainult vajalike tööriistade olemasolust, edukus sõltub sellest, kas hotellil on kogu protsessi juhtimiseks tugev juhtkond, kliendikeskne kultuur ning juhid ja töötajad, kes hoiavad klientide tähelepanu, et suurendada kliendi emotsionaalset seotust hotelliga. Arvutisüsteemid klientide teabe kogumiseks ja töötlemiseks ning kindel protsess väärtuse pakkumiseks kliendile on samuti kriitilise tähtsusega. (Lo, Stalcup, & Lee, 2010, lk 156) Arvestades tehnoloogia rolli suurenenud tähtsust CRM-projektides ning ettevõtte ja selle CRM-programmi missiooni jagamist töötajatega, on oluline ka neile teada anda, kuidas iga päev tehtud töö ja tehnoloogia kasutamine aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. See lähenemisviis on oluline tehnoloogia kohendamise ja CRM-i õnnestumise tagamiseks. Lõpuks peavad juhid veenduma, et kõik töötajad mõistavad kliendikeskse käitumise olulisust. (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014, lk 1396)

2. KLIENDISUHETE JUHTIMINE KÕRGTASEME TEENUST PAKKUVATES TALLINNA HOTELLIDES

2.1. Uuringu meetod ja korraldus

Käesoleva lõputöö raames viidi läbi uuring, et välja selgitada, kuidas on Tallina kõrgtaseme teenust pakuvad hotellid korraldanud oma kliendisuhete juhtimise ning milliseid meetmeid selleks kasutatakse. Empiirilise osa ettevalmistusprotsessis mängis suurt rolli teoreetiline osa, mis aitas autoril saada ülevaate kliendisuhete juhtimise olemusest, eelnevalt läbiviidud uuringutest ning selle põhjal üles ehitada lõputöös läbi viidav uuring. Uuring viidi läbi Tallinna kõrgtaseme teenust pakuvate hotellide seas kasutades kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Lõputöö uuringu läbiviimiseks läbis autor järgmisel joonisel välja toodud etapid (vt joonis 2):



Joonis 2. Lõputöö uuringu läbiviimise etapid

Uuringu esimeses etapis tegeles autor metoodika valimisega ning intervjuu küsimuste koostamisega. Küsimuste koostamisel võeti aluseks teoreetiline osa ning suures osas

ehitati küsimustik üles Lo, Stalcup ja Lee 2010. aastal Hong Kongi hotellide seas läbiviidud uuringule tuginedes, kuid autor kohandas küsimusi vastavalt uuringu eesmärgile. Intervjuu küsimuste kujundamisel oli oluline, et tuleks selgelt välja, milline süsteem kliendisuhete juhtimisel kasutusel on ja milliseid meetmeid kasutatakse, et kliendisuheteid luua ja hoida. Autor täiendas küsimusi vastavalt Rahimi (2017) teooriale, mille järgi on CRM kooslus inimestest, protsessidest ja tehnoloogiast.

Intervjuu küsimused jagunesid suures osas kaheks – üldküsimused ettevõtte kohta ning küsimused kliendisuhete teemal. Üldised küsimused sisaldasid ettevõtte kohta infot nagu hotelli suurus, tegutsemisaeg, aasta keskmine täituvus, põhilised teenused jne. Teises osas käsitles autor kliendisuhete juhtimise teemat. Oluline oli, et küsimustega tuleks välja, kas hotellil on kliendisuhete juhtimiseks kindel välja töötatud süsteem, millised osakonnad sellesse kaasatud on ja kes on vastutajaks ning kuidas kaastakse süsteemi uued töötajad. Lisaks üritas autor välja selgitada, millist infot klientide kohta kogutakse, kas hotellil on olemas püsikliendiprogramm ning milline on tehnoloogia ja sotsiaalmeedia roll kliendisuhetes. Küsimusi saab näha Lisas 1.

Teises etapis koostas autor valimi ja võttis ühendust valimisse kaasatud hotellide esindajatega, et selgitada välja ettevõtted, kes on nõus uuringus osalema. Valimi moodustamiseks kasutas autor sihipärast valimit, kus eesmärk on valida uuritavad sõltuvalt uurimiseesmärgist ning uuritavad valib autor ise. (Palinkas, 2013, lk 534) Käesolevas töös moodustas autor valimi Tallinna hotellidest, kellele on omistatud Hotelstars Union tärnisüsteemi nelja- või viietärni järk või kes on veebipõhiste vahendajate poolt nagu näiteks Booking.com ja TripAdvisor saanud kõrgema taseme hinnangu. Booking.com-i skoor pidi olema minimaalselt 8,5 punkti ning TripAdvisoris 4 täрни. Autor ei piiranud valimit ainult ametlike järke omavatele hotellidele, kuna paljud hotellid, mida üldsus tunneb kui kõrge kvaliteediga hotelle, pole endale ametlike järke taotlenud, vaid järgivad kas ettevõttesiseseid või hotelliketiga seotud kvaliteedistandardeid. Autor võttis ettevõtetega ühendust e-kirja teel, kus selgitas uuringu eesmärgi ja teemat ning küsis uuringus osalemiseks nõusolekut. Esialgne valim sisaldas 18 ettevõtet, kuid kuna uuringu läbiviimine kattus 2020. aasta algul tekkinud Covid-19 kriisiga (EV Valitsus, 2020), siis ei olnud paljud hotellid valmis uuringus osalema. Lõppuuringus osales kokku 7 hotelli ehk 33% algsest valimist. Kuigi uuringus

osalenud hotellide lõpparv oli soovitud väiksem, võimaldab see siiski anda esmase ülevaate erinevatest süsteemidest.

Autor viis läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud uuringus osalevate hotellide esindajatega. Poolstruktureeritud intervjuu käigus esitatakse segamini nii kinniseid kui avatud küsimusi, millele järgnevad tihti ka lisaküsimused, et midagi täpsustada. Intervjuu käigus toimub arutelu kindlaks määratud teemal ning küsimuste järjestus ei ole paika pandud. (Martić, 2018) Kuigi avatud küsimusi on keerulisem statistiliselt analüüsida, on nende abiga lihtsam saada võimalikult palju informatsiooni uuritava teema kohta. Kinnised küsimused annavad aga võimaluse kvantitatiivselt andmeid analüüsida. (Newcomer, Hatry, & Wholey, 2015) Seega on poolstruktureeritud intervjuu sobilik vahepealne variant. Poolstruktureeritud intervjuud alustatakse soojendusvestlusega, kus uuringu läbiviija tutvustab töö eesmärki ja uuringu sisu. Sellele järgneb mõni sissejuhatav teemakohane küsimus. (Lepik, et al., 2014) Käesoleva töö autor palus peale sissejuhatust intervjueritaval rääkida üldiselt vabas vormis ettevõtte kliendisuhete juhtumise süsteemist.

Intervjuud viis autor läbi 2020. aasta aprillikuu jooksul. Kuna intervjuud toimusid eriolukorra ajal, siis viidi kõik vestlused läbi veebikeskkondi kasutades (nt Zoom, Skype ja Messenger). Intervjueritavateks olid valimisse kuuluvate hotellide esindajad. Intervjueritavate valimisel lähtuti sellest, et hotelli esindav isik oleks kliendisuhete juhtimisest rääkimiseks pädev. Kõikidel isikutel, kellega töö autor ühendust võttis, paluti hinnata oma pädevust teemast rääkimisel ning vajadusel suunata autor mõne teise kontaktini. Mõni intervjueritav esindas ka mitut hotelli korraga, seega pole hotellide ja intervjuude arv võrdne. Uuringus osales nii üks hotellijuht, kaks müügijuhti, kaks kliendisuhete juhti ning üks vastuvõtujuht. Intervjuu keskmine kestus oli 52 minutit, mille käigus autor tutvustas täpsemalt uuringu eesmärki, intervjuu protsessi ning intervjueritav vastas küsimustele.

Kõik intervjuud salvestati telefoniga, et hiljem arutelu analüüsida. Andmete töötlemiseks salvestised transkribeeritakse. Transkribeerimise hõlbustamiseks kasutatakse TTÜ veebipõhist kõnetuvastussüsteemi bark.phon.ioc.ee/webtrans (Alumäe, Tilk, & Asadullah, 2018). Tulemuste analüüsimiseks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille käigus autor kategoriseerib läbitud teemad ning koondab transkribeeritud teksti

vastavate kategooriate alla ning analüüsib selle sisu ning tekkinud mustreid ja erinevusi. (Virkus, 2016) Täpsemalt kasutab autor juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi meetodit. Juhtumiülese analüüsi korral uuritakse korraga erinevaid analüüsitavaid juhtumeid, näiteks kogutakse mitmest intervjuust kokku kõik ühe kindla teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse selle teema käsitlemist erinevate intervjuude lõikes. See tekitab võimaluse teha mõnevõrra suuremaid üldistusi. Eesmärgiks võib olla nii juhtumite võrdlemine ja tüpologia tekkimine, läbivate teemade leidmine või seoste ja mustrite väljaselgitamine. (Kalmus, Masso, & Linno, 2015)

Üheks suurimaks takistuseks lõputöö andmete kogumisel oli ettevõtete siseinfo konfidentsiaalsus. Hotellid ei soovi avaldada infot oma sisemiste protsesside kohta. Sellest tulenevalt oli ka enamike hotellide uuringus osalemise tingimuseks, et autor tagab ettevõtte anonüümsuse. Anonüümsuse tagamiseks tulemusi konkreetse intervjuueeritavaga kokku ei viida ning intervjuu tekste ei jagata kolmandatele isikutele. Samuti ei tooda töös välja uuringus osalenud ettevõtete nimesid. Lõputöö uuringu viimases etapis annab autor tulemustest ülevaate ning teeb vastavalt järeldused ja ettepanekud.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Käesolevas peatükis käsitletakse kliendisuhete juhtimise meetmeid uuringus osalenud hotellides. Autor esitab läbiviidud uuringu tulemused ning toetudes eelpool refereeritud teooriale, võrreldakse kliendisuhete juhtimise teoreetilisi lähtekohti intervjuueeritavate vastustega. Analüüsi kaudu leitakse vastuses sissejuhatuses püstitatud lõputöö eesmärgile ning uurimisküsimusele. Analüüsist tulenevalt teeb autor järeldusi ja ettepanekuid ning kokkuvõtte töö tulemustest.

Kuna uuringus osalejatele on tagatud anonüümsus on töö autor intervjuueeritavad kodeerinud järjekorranumbriga ning toonud välja üldisemad tunnused tabelis 2. Uuringus osales kaks iseseisvat hotelli ning viis hotelliketti kuuluvat hotelli. Kõikide hotelli põhiteenuste hulka kuulusid majutus- ja toitlustusteenus. Suuremad hotellid pakkusid ka konverentsiteenust. Kuigi kõik neli suuremat hotelli pakuvad ka terviseteenuseid, siis ainult üks hotell tõi selle välja ka enda põhiteenusena.

Tabel 2. Intervjuu valim

Ettevõte	Tubade arv	Põhilised teenused	Põhilised kliendisegmendid
Hotell 1	200+	Majutus, toitlustus, konverents	Äriklient, konverentsiklient, turistigrupid
Hotell 2	200+	Majutus, toitlustus, konverents, terviseteeused	Korporatiivklient, <i>leisure</i> ehk puhketurist, MICE (koosolekud/üritused/konverentsid/näitused jne)
Hotell 3	200+	Majutus, toitlustus, konverents	<i>Online</i> -klient, ärirühmad, individuaalne äriklient, <i>leisure</i> ehk puhketurist
Hotell 4	200+	Majutus, toitlustus, konverents	Äriklient, puhketurist, konverentsiklient
Hotell 5	20+	Majutus, toitlustus	<i>Online</i> -klient, äriklient, puhketurist
Hotell 6	20+	Majutus, toitlustus	<i>Online</i> -klient, äriklient, puhketurist
Hotell 7	20+	Majutus, toitlustus	Puhketurist, turistigrupid

Uuringut alustati sellega, et vastajal paluti selgitada hotelli kliendisuhete juhtimise põhimõtteid. Kõikides uuringus osalenud hotellides oli aastate jooksul välja kujunenud süsteem selle kohta, kuidas kliendisuheteid juhtida, kuid enamiku ettevõtete puhul polnud seda süsteemi teadlikult konkreetsete pidepunktide peale üles ehitatud. Seetõttu osutus küsimus kliendisuhete juhtimise süsteemi kohta päris keeruliseks, kuna kindlalt koordineeritud süsteemi välja töötatud ei olnud. Küll aga oli peaaegu kõikidele teada, milline on hotelli peamine klient ning kuidas selle kliendini jõuda ja seejärel teda ka hoida. Samuti oli kliendisuhete juhtimise eesmärk kõikidel hotellidel sarnane: „Eesmärgiks on ikka hoida kliendisuheteid ja luua püsikliente, kes levitaks head sõna teiste seas jne. Ma ei ütleks, et me midagi teistsugust sellega saavutada tahame kui kõik teised hotellid“. (H4)

Kliendikeskne lähenemine hotelli tegevusele tuli välja ka ettevõtete missioonidest. Kui kliendisuhete juhtimise süsteemide kirjeldused panna kokku sõnapilveks (vt joonis 3), siis tuleb kõige suuremalt esile sõna „inimene“. Ka see näitab, et suures osas on tegevus suunatud kliendile ja inimese heaolule, mitte näiteks käibe- ja rahalisele tulemusele.



Joonis 3. Kliendisuhete juhtimise süsteemi märksõnade pilv

Suuremates hotellides osutus tavapäraseks see, et kliendist rääkides, eristatakse kahte peamist klienti – koostööpartnereid ja lepingulisi kliente ning lõplikku majutus klienti. Ühes intervjuus selgitati süsteemi järgnevalt:

Tegelikult ikkagi on nii, et mitte ei ole üks inimene, kes juhib kliendisuhteid vaid kliendisegmen did on jaotatud müügi juhtide vahel. Selle suhtluse ja suhte hoidmise eest vastutab iga müügi juht ise. Selle kliendiga, kes jõuab majja, kes on nii-öelda see majutus klient, tema heaoluga tegeleb *congierge* ja vastuvõtulett. (H2)

Samasugune ülesannete jaotus oli veel kolmes hotellis. Küll aga leidis erinevusi müügi juhtide tööjaotuses: „Tegelikult soovime, et kõik teevad kõike.“ (H3). Suurhotellides tegeleb müügi giga neli kuni viis inimest ning väiksemates hotellides on müügi juhte üks või kaks. Leidus ka üks hotell, kus eraldi müügi inimest struktuuris üldse ei olnud ning müügitöö oli ära jaotatud teiste ametikohtade vahel.

Mitmed intervjuueeritavad töid välja personaalse lähenemise ja isikliku kontakti olulisuse. Rääkides koostööpartneritest ja lepingulistest klientidest rõhutati, et kliendisuhe oleks pikaajaline ja väärtuslik, peab hotell suutma kõikide teiste seast meelde jääda.

Partneriteks on tihtipeale reisibürood, korporatiivettevõtted ning ürituste korraldajad, kelle kontaktide seas on väga palju erinevaid.

Laias laastus jagunevad kliendid meie aktiivseteks lepingulisteks klientideks, kes suunavad oma kliente meie juurde regulaarselt. Siis on kliendid, kes on sattunud meile ühe korra ja pole veel tagasi tulnud ning kliendid, keda me teame, et on linnas aktiivsed ja kellel on huvi teenuste vastu, mida me pakume, aga nad pole veel meieni jõudnud. (H2)

Kliendi jaoks võib otsuse tegemisel olla määrav see, milline on olnud kontakt hotelli esindajaga. H5 ja H6 esindaja, kellel on pikaajaline müügikogemus erinevates hotellides ning ka reisibüroodes tõi välja, et usaldusväärne kontakt kliendi ja müügiinimese vahel on kõige tähtsam ning mingid kontaktid muutuvad ühel hetkel väga headeks tutvavateks. Mida kauem ühel positsioonil töötatakse, seda suurem on ka kontaktide arv ning tihti võetakse see andmebaas endaga järgmisesse töökohta kaasa. Ta lisas, et reisibüroos töötades jäid osad hotellid paremini meelde just oma personaalse lähenemisega:

Näiteks tullakse sünnipäeval tordiga õnne soovima – selline asi jääb meelde ja see aitab ka hotelli kasuks otsustada kui on vaba valik. See on väga tugevates müügijuhtides kinni. Aga väikeses hotellis ei pruugi alati seda jõuda kui sa oled üksi ühe või mitme hotelli peal. (H5 ja H6)

Uuringust selgus, et ka igapäevases kliendisuhtluses on oluline isiklik kontakt. Selleks, et koostöö oleks efektiivne kutsutakse kliente aeg-ajalt hotelli kohale. Tavapäraseks kohtumiste etappideks osutusid majatuur, et tutvustada kliendile hotellitube ja muid teenuseid ning seejärel lõuna hotelli restoranis või kohvi pakkumine *lobby*-baaris:

Kui me räägime uutest koostööpartneritest, siis loomulikult ennekõike üritame nad siia majja saada, tutvustada võimalusi, rääkida võimalikust koostööst. Kui me räägime juba olemasolevatest, kus see suhe peaks olema juba personaalsem, siis seal tuleb otsida neid viise, kuidas seda suhet hoida ja proovida alati pakkuda midagi uut ja põnevat. (H3)

Näiteks, kui hotelli tuleb külastama mõni tähtis koostööpartner, siis on tavapärane anda neile tasuta kõrgema klassi tuba, saata tuppä üllatus (näiteks vahuvein, käsitöökommid vms) ning minna klienti saabumisel vastuvõttu tervitama. Mitmes intervjuus tuli ka välja,

et kliendile on väga oluline reageerimiskiirus. Kui koostööpartner saadab hotelli päringu, siis enamasti jäävad valikusse hotellid, kes vastavad päringule paari tunni jooksul.

Uute partnerite leidmisel peeti oluliseks regulaarselt jälgida, mis toimub kohalikul turul. Jälgitakse, mis ettevõtted turule tekivad ning millised võiksid olla potentsiaalsed partnerid. Samuti üritatakse olla kursis sellega, millised partnerid on konkurentidel. „Me kogume infot selle kohta, millised firmad on linnas aktiivsed, kes kasutavad meie compseti (põhilised konkurendid) kuuluvate hotellide teenuseid ja siis teeme neid nii-öelda müügikõnesid. Et uurida, mida nad otsivad ja kuidas neil läheb ja mismoodi nendele saaks kasulikud olla.” (H2) Toodi välja, et hea ülevaate saab turul tegutsevatest ettevõtetest näiteks Äripäeva TOP nimekirjadest ning meediast. Lisaks tõi üks hotell välja platvormi nimega MICEview, mis kogub kokku info sihtkohas toimuvate ürituste ja konverentside kohta. Hotell 1 oli hiljuti kasutusele võtnud platvormi nimega LeadForensics, mis annab ülevaate kodulehe külastuste kohta ning määrab võimalusel ära ettevõtted, kes on hotelli kodulehte külastanud. Aktiivselt jälgitakse ka, millised kontaktid on ühekordselt korraldanud hotellis näiteks konverentsi ning võetakse ühendust, et arutada võimalikku tulevast koostööd.

Kolm uuringus osalenud hotelli kasutasid kliendisuhetega tegelemisel ka kliendiürituste korraldamist, mis on suunatud lepingulistele klientidele ja partneritele. Kliendiürituste üheks eesmärgiks oli hooajaliste teenuste reklaamimine, nagu näiteks jõulupeod. Teine variant oli ürituste korraldamine koos pikaajaliste koostööpartneritega, kes korraldavad Tallinnas suuremaid kultuuriüritusi. Üritused annavad võimaluse kohtuda mitmete klientidega korraga, pakkuda partneritele meeldejäävaid elamusi ning tutvustada ka koostööpartneri üritust, millega kliendiüritus seotud on. H3 esindaja kommenteeris: „Kui on selline koostööpartner olemas, kes korraldab suurepäraselt kultuuriüritust, siis tegelikult selle ürituse raames ongi mõistlik teha midagi teistsugust, mida teised konkurendid korraldada ei saa.“ ning lisas, et tavaliselt toimub aastas kaks suuremat kliendiüritust – üks kevadel ja teine sügisel. H1 üritab kliendiüritusi korraldada kord kvartalis, millest üks on suurem üritus ning teised suunatud väiksematele kliendigruppidele.

Rääkides lõppkliendi heaolu tagamisest, siis selleks rakendatavad meetmed olid hotellides sarnased. Eelkõige on eesmärk, et klient tunneks ennast hotellis hästi ning, et tema soovid ja vajadused oleksid täidetud. Vastavalt toakategooriatele on tubades

erinevad lisad nagu näiteks kohvimasin, minibaar, tasuta pudelivesi, hommikumantlid jne. Lisaks on kasutusel erinevad lisavõimalused nagu padjamenüü, toateenindus ja muu. Kliendi heaolu tagamine on tihtipeale kinni väikestes detailides: Toatüübist sõltub näiteks millised vannitoatarvikud on saada: „Kui see on standardtuba siis on seep, šampoon, palsam, kehakreem aga sviidis näiteks on olemas ka vannisoolad, kehakreemid, kätekreemid ja ikkagi laiem valik“ (H2). Väga oluliseks peetakse ka püsiklientide soovide meeles pidamist. Kõikides hotellides leidub kliente, kes käivad majutumas regulaarselt juba mitmeid aastaid:

Selliste klientide puhul me peame teadma täpselt, mida nad tahavad, et nad oleksid rahul ja see läheb väga detailseks. /.../ Need samad püsikliendid võivad alati oma tagasisidet jätta. Näide olin siin mingi aeg kui üks püsiklientidest käis ja meil oli just restoranis mitu inimest korraga vahetunud. Klient kohe kirjutab, et ta tuli kohale ja noor teenindaja ei teadnud kes ta on. Ta tuleb siia hotelli sellepärast, et ta on harjunud selle personaalse lähenemisega ja ta teab, et teenus on kvaliteetne. (H5 ja H6)

Kõik hotellid töid välja ka klientide tähtpäevade meeles pidamise. Kui on olemas andmed, et kliendil on näiteks sünnipäev, pulma-aastapäev või muu oluline tähtpäev, siis sellele alati reageeritakse. Enamasti antakse kliendile esimese variandina näiteks kõrgema klassi tuba, saadetakse tupp üllatus nagu vahuvein, puuviljavaagen, maiustused või muud taolist ning mainitakse tähtpäeva kliendi saabumisel või tupp pandud tervituskirjas. Ühes hotellis mainiti ka näiteks hommikusöögi ajal kliendi üllatamist. H7 lisas, et klientidele üritatakse tutvustada Eesti kohalikke tähtpäevi nagu vabariigi aastapäev, jaanipäev, laulupidu jne. Selliste sündmuste puhul pannakse hotellituppa tutvustav info või korraldatakse hotellis väiksem üritus, et klientidele elamust pakkuda.

Majutuskliendile lisaväärtust pakutakse tihti toitlustusteenustega. Suur rõhk on hommikusöögi kvaliteedil, mida peetakse üheks olulisimaks lisaks majutusteenusele. Kahel hotellil on standardites ette nähtud näiteks, et hommikusöögis on eraldi valik, mis on suunatud lastele. Samuti pakuvad mitmed hotellid varajase hommikusöögi varianti klientidele, kes peavad hotellist lahkuma enne ametlikku hommikusöögi kellaega. Kolm

hotelli töid välja ka lõuna ning õhtu ajal klientidele tervituse pakkumise, kuhu kuulub näiteks kohv ja tee ning küpsised ja puuviljad.

Veel tuli välja, et kliendisuhete juhtimine on muutumas järjest päevakajalisemaks ning aktuaalsemaks. Mitu hotelli, kes seni on kliendisuhetega tegelema möödaminnes jooksvalt, on hakanud või plaanivad lähitulevikus välja töötada kindlamat süsteemi tegevuse efektiivsemaks muutmiseks. Näiteks H1 oli hiljuti loonud struktuuris uue ametikoha nimega kliendisuhete koordinaator ning ka H7 struktuurimuudatustega muudeti müügiinimese ametikoht ümber kliendisuhete juhiks. Muudatusi põhjendati asjaoluga, et kliendid on muutumas järjest teadlikumaks ja ootused muutuvad kõrgemaks, mistõttu ei piisa enam ainult jooksvate muredega tegelemisest vaid tuleb tegutseda süsteemsemalt, et tagada kvaliteetne teenuse pakkumine. Samas leidis ka hotelle, kus on kunagi struktuuris olnud ametikoht nimega kvaliteedijuht või kliendisuhetejuht, kuid aastate jooksul on tööülesanded koondatud mõne teise ametikoha alla ning struktuuris tehtud vastavad muudatused. Sellise muudatuse põhjuseks on eelkõige olnud kulude kokkuhoid.

Viis intervjuus osalenud hotelli rõhutasid kliendiandmebaasi olemasolu tähtsust. Eelkõige peeti selle all silmas andmestikku, mis haldaks lepinguliste klientide andmeid. Partneritega suhtlemisel on oluline, et oleks teada, milline on olnud koostöö tulemus. H5 ja H6 esindaja lisas: „Oluline on, et saan välja võtta näiteks mitu TÕP-i (tuba ööpäevas) mingi firma mulle toonud on. Kui näen, et aastaga on toimunud suur langus, saan kohe ühendust võtta et mis on juhtunud ja mida saaks parandada.“ Enamasti saab sellise info kätte hotelli PMS-ist. Uuritavates hotellides olid kasutusel Fidelio Suite 8 ja OPERA tarkvarad. Paremaks peeti OPERA süsteemi, mis võimaldab ettevõtete kohta välja võtta detailsemaid ja sisukamaid raporteid. Kolme hotelli puhul koguti lisaks partnerite kontaktandmete ja müügitulemuste infot ka kliendisuhtluse kohta. Ühe variandina kasutati PMS-i siseseid võimalusi ning kahel hotellil oli kasutusel ka spetsiaalne CRM platvorm nimega Salesforce, kuhu sisestatakse info kontaktisikute, kliendikohtumiste, meili- ja telefonisuhtluse ja muu taolise kohta. Korraliku andmebaasi olemasolu peeti ka tugevaks eeliseks konkurentide ees.

Seitsmest uuringus osalenud hotellist kuues oli kasutusel mingit tüüpi püsikliendi- või lojaalsusprogramm. Hotell, kus hetkel veel lojaalsusprogrammi kasutusel ei ole, plaanib

selle lähitulevikus siiski luua. Kolme hotelli puhul oli tegemist hotelliketi poolt loodud programmiga ning kolme hotelli puhul oli programm tulnud erinevaid hotelle koondavalt organisatsioonilt. Kui üldjuhul on programmid suunatud erakliendile, siis ühel püsikliendiprogrammil on lisaks majutuskliendile boonussüsteem ka ürituste korraldajatele ning väikestele ja keskmise suurustega ettevõtetele.

Kõik hotellid pidasid lojaalsusprogrammi olemasolu oluliseks faktoriks pikaajaliste kliendisuhete loomisel. Mitmes intervjuus tuli välja, et väga suur osa kliente jõuab hotellini just tänu programmi liikmelisusele kuna punktide kogumise eesmärgil piiratakse hotelli valikut vastavalt sellele, mis hotellidest on võimalik saada boonuseid. Ühtlasi seostatakse püsikliendiprogrammiga teenuste kvaliteeti. Näiteks H5 ja H6 esindaja kommenteeris lojaalsusprogrammidest rääkides: „Sealsed kliendid ootavad juba kindlat, väga kõrgetasemelist teenust ja neid häirivad väiksemadki puuduvad detailid kui nad on sellega harjunud.“. H3 esindaja tõi välja ka asjaolu, et tihtipeale on kliendid liikmed mitmes erinevas püsikliendiprogrammis. Sellisel juhul on kliendi hotellide valik ühes sihtkohas suurem ning ta teeb oma valiku vastavalt sellele, millise programmi hüved on tema jaoks atraktiivsemad. Kui ühte programmi kuuluvaid hotelle on sihtkohas mitu, siis tuleb valik teha programmisiseste hotellide vahel vastavalt sellele, millised teenused vastavad enim kliendi ootustele. Seega on näiteks ühe hotelliketi liikmed omavahel konkurendid.

Boonussüsteem on kõikidel programmidel sarnane. Programmiga liitumine on kliendile tasuta. Programmiliikmed koguvad majutuse ja teiste teenuste eest punkte, mida saavad kasutada hotellide või partnerettevõtete teenuste eest tasumisel. Tavapärase on näiteks punktide vahetamine lennumiilideks. Mitme programmi puhul on punkte võimalik teenida lisaks majutusteenustele ka näiteks toitlustusteenuste või terviseteenuste tarbimise pealt. Samuti on kliendil võimalik tõusta erinevatele staatuse tasanditele vastavalt näiteks kulutatud summale. Iga tasand sisaldab erinevaid hüvesid nagu näiteks tasuta kõrgema klassi tuba, tasuta varajane sisseregistreerimine või hiline väljaregistreerimine, soodustused teenustelt, võimalus teenida rohkem punkte ja muud.

Püsikliendiprogrammidesse inimeste värbamine toimub eelkõige hotelli vastuvõtuletis, kuid mõningatel juhtudel ka näiteks toitlustusosakonnas. Lisaks Turismiseaduse (TurS) §24 (Turismiseadus, 2001) järgi nõutud andmete (nimi, sünniaeg, kodakondsus, aadress,

koos majutuva abikaasa ja alaealise andmed ning majutusteenuse osutamise aeg) kogumisele, on hotellide standardites ettenähtud kliendile programmiga liitumise võimaluse pakkumine. Juhul kui klient avaldab selleks soovi, kogub hotell ka registreerimiseks vajalikud andmed, milleks on enamasti meiliaadress ja telefoninumber. Kuna kõik uuringu käigus käsitletud püsikliendiprogrammid on seotud suurema hotelliketi või organisatsiooniga, siis on hotellidel ka omapoolsed kohustused selle osas, kui palju kliente programmidesse värbama peab. Määratud on näiteks aastane või igakuine arvuline eesmärk. Kui hotell ei suuda nõutud arvu täita, peab kindla reeglistiku põhjal maksma trahve, olukorda põhjendama või muud moodi vastutust kandma. Kaks hotelli tõid ka välja, et majas on kindel inimene, kelle vastutuseks on kogu personali kurssi viimine programmisestest muudatustega ning uute töötajate koolitamine.

Kuna kliendisuhete hoidmisel on olulisel kohal ka pakutava teenuse kvaliteet, mis sõltub suure osas personalist, siis on enamik hotelle pannud paika ka vastava süsteemi töötajate kvalifitseerituse tagamiseks. Uuringust selgus, et iseseisvalt tegutsevates hotellides käib töötajate värbamine ja koolitamine vastavalt vajadusele. H1 korraldab kord kvartalis uutele töötajatele suunatud koolituse, kus tutvustatakse hotelli, selle missiooni ja väärtusi ning viiakse uued inimesed kurssi majas kasutusel olevate reeglite ja tavadega. Ülejäänud protsesse tutvustatakse uutele inimestele töö käigus. Lisaks toimuvad kord aastas ohutuse ja turvalisusega seotud koolitused nagu näiteks tuletõrjekoolitus. H7 oli ainuke hotell, kus peale kohustuslike turvakoolituste personalikoolitusi ei toimu. Ülejäänud hotellides on personali valikul ja koolitamisel selgelt kirja pandud nõuded. Toimuvad erinevad brändi tutvustavad baaskoolitused, kvaliteedikoolitused, teeninduskoolitused ning lisaks igaaastased korporatsiooni poolt nõutud koolitused. H4 tõi välja, et tihtipeale on kõrgetasemelise teeninduspersonali leidmine keeruline. Ta põhjendas väidet kommentaariga: „Mina olen natuke täheldanud seda, et paljud võtavad turismitööd suhtumisega, et on kiirelt mingit raha vaja ja leida mingisugune lihtne töö, mida teha. Et ma lähen kuhugi vastuvõtu seisma või restorani teenindama.” Küll aga lisas ta, et teeninduspersonali värbamisel on nõudmised pigem ranged, et tagada teeninduse kõrge kvaliteet.

Mitmes hotellis on kehtestatud konkreetsed teenindusstandardid, mida kontrollitakse keti- või organisatsioonisiselt. Tavapärase kvaliteedikontrolli meetod on testostude

tegemine, mille käigus antakse hotelli teenindusele vastavalt reeglitele ja nõudmistele punkte. Nõudmised on tihtipeale väga detailsed, alustades sellest, kuidas vastata telefonile ning lõpetades sellega, mitu korda peab mainima vestluse jooksul kliendi nime. Kui testostu käigus ei saa hotell kätte miinimum punktiskoori saadakse noomitus või mõne hotelli puhul ka rahaline trahv.

Uuringu käigus selgus, et klienditagasiside on üks olulisemaid tegureid, millest hotelli kvaliteedi hindamisel lähtutakse ning saadud tagasisidet jälgitakse väga regulaarselt. Üheks olulisimaks tagasisidet koguvaks kanaliks nimetati TripAdvisorit. „Osad hotellid oskavad väga hästi suunata inimesi TripAdvisorisse, mis on praegusel ajal väga oluline. TripAdvisor müüb hästi. Kui inimene näeb, et sa oled seal top kümnes, siis on suurem tõenäosus, et ta sinu hotelli valib.“ (H5 ja H6) Lisaks saadavad kõik hotellid klientidele peale ööbimist majutusjärgse uudiskirja (inglise keeles *post-stay*), mille kaudu palutakse kliendil oma viibimist hotellis hinnata. Paljudel on selle jaoks kasutusel eestlaste poolt loodud GuestJoy platvorm, mis võimaldab klienditele saata välja nii eel- kui järelkirju, et pakkuda lisateenuseid, saata meeldetuletusi või olulist infot ning küsida majutusjärgset tagasisidet (GuestJoy, 2020). Mitmel hotellil on paika pandud igakuine eesmärk, kui palju soovatakse klienditagasisidet koguda. Selle jaoks on hotellid loonud ise tagasisideküsitluse, mida klientidele majutusjärgse kirjaga saadetakse.

Kõik hotellid peale ühe kasutasid ka klienditagasisidede koondamiseks ja haldamiseks selleks ettenähtud programmi. Hotell, kus sellist programmi veel kasutusel ei olnud, planeeris seda lähitulevikku. Populaarsemateks programmideks osutusid Revinat ja ReviewPro. Revinat on kliendiandmete platvorm, mis aitab hotellidel oma kliente paremini tundma õppida, et muuta teenus ja turundus kliendi jaoks võimalikult personaalseks ning luua väärtuslikke ja pikaajaseid kliendisuhteid (Revinat, 2020). ReviewPro on sarnane platvorm, mis annab hotellile ülevaate oma teenuse kvaliteedist läbi kliendi silmade. Programm annab hotellile detailse analüüsi saadud tagasisidede kohta ning võimaldab luua personaalset kliendile suunatud sisu. (ReviewPro, 2020) Programmid koguvad kokku kõik tagasiside, mis jõuab hotelli kliendi käest nii otse kui ka *online*-kanalite nagu näiteks Booking.com, TripAdvisor, Expedia ja Google. Sarnast lahendust pakub ka GuestJoy platvorm.

Samade süsteemide kaudu edastatakse klientideni ka vastused saadud kommentaaridele. Kõik taolisi süsteeme kasutavad hotellid töid välja, et püüavad vastata kõikidele nendeni jõudnud kommentaaridele. Mitme hotelli puhul jälgib hotellikett rangelt, et klienditagasisidele vastatakse regulaarselt ning suures mahus. Ühes intervjuus tuli välja, et suurema hotelli puhul on kommentaaridele vastamise töömaht umbes 700 kommentaari kuus. Kommentaaridele vastamise vastutus on hotellides jaotatud erinevalt. Hotellid, kus on loodud eraldi kliendisuhetele spetsialiseerunud ametikoht, on see tööülesanne antud neile. Nendes hotellides, kus selle jaoks eraldi ametikohta pole, vastutavad tagasisidele vastamise eest enamasti majutusjuht, hotellijuht või peadirektor. Ketihotellides toodi ka välja, et korporatsiooni poolt on paika pandud kindel vastamise kord.

Seal on hästi lühikesed tähtajad, millal on vajalik nende tagasisidedega ja kommentaaridega tegeleda. Kui on mingi veaolukord olnud, siis selgitada välja, mis seal on toimunud ja siis kliendile vastata. See on hästi hoolikalt monitooritud ja jälgitud süsteem. Ja ka üks see üldine kliendi tagasisideindeks on ka üks hästi oluline näitaja, mida mõõdetakse ja võetakse arvesse majutusjuhi ja ka peadirektori töö hindamisel. (H2)

Kasutatavad programmid annavad hotellidele ülevaate erinevate valdkondade kvaliteedist läbi klientide silmade. Näiteks arvutavad programmid välja kokkuvõtvad hinned indikaatorite kohta nagu hommikusöögi kvaliteet, hotellituba, puhtus, unekvaliteet (voodi, padja, teki kvaliteet), teeninduse kvaliteet jne. Hotell 3 tõi välja, et üks olulisemaid indikaatoreid on indeks nimega NPS (inglise keeles *Net Promoter Score*), mis näitab, kui paljud hotelli klientidest soovitsid hotelli teistele. Programmid võimaldavad erinevaid indeksite tulemusi võrrelda ka näiteks teiste ketisiseste hotellidega. Veebikeskkondade tagasisidede põhjal arvutab programm samuti välja keskmised hinned, mida on võimalik võrrelda ka konkurentide tulemustega. Konkurentide tagasiside analüüsi kaudu üritatakse ennetada teistel tekkinud veakohti või saadakse ideid oma teenuste arendamiseks.

Kõik hotellid kasutasid aktiivselt oma turundamiseks ning klientidega suhtlemiseks ka sotsiaalmeedia kanaleid. Kõige populaarsemateks kanaliteks osutusid Facebook ja Instagram. Teisi sotsiaalmeediaplatforme keegi välja ei toonud. H2 kommenteeris

sotsiaalmeedia kasutamist järgmiselt: „Sotsiaalmeedia kanalite aktiivsena hoidmine on ka nagu enda pildil hoidmine ja see on kindlasti selline oluline märksõna“. Intervjuudest tuli välja, et suurem rõhk on siamaani olnud Facebooki aktiivsena hoidmisel ning Instagram on pigem uuem kanal, millega alles harjutakse. H7 esindaja tõi ka välja, et kui Facebooki sisu on süsteemsem ning eesmärgiga tutvustada brändi ja hotelli teenuseid, siis Instagramis on „suhteliselt vaba käsi“ ning postitused näitavad pigem hotellitöö telgitaguseid. Ketihotellide puhul toodi esile asjaolu, et paljude postituste sisu tulevad korporatsiooni käest ning ülejäänud sisu on hotellipõhine.

Sotsiaalmeedia sisu loomisega tegelevad hotellides erinevad inimesed. Mitmes ettevõttes on see ülesanne ära jagatud mitme inimese vahel. Ettevõtte, kellel on struktuuris turundusnimene, on sotsiaalmeedia haldamise määranud neile. H1 oli näiteks ülesanded ära jaganud turundusjuhi ning kliendisuhete koordinaatori vahel. H5 ja H6 esindaja oli ainus, kes tõi välja, et sotsiaalmeedia sisu loomiseks tehti koostööd vastava ettevõttega, kellega oli kokku lepitud kindel postituste arv. Kuna selline teenus on aga suur lisakulu, siis praeguseks hetkeks on sellisest teenusest loobunud ning vastutust on kahe hotelli peale ühe inimese ning tema abilise peal. H5 ja H6 esindaja tõi välja ka järgmise murekoha: „Tihti on probleem ka selles, et hotellijuhid on vanema põlvkonna inimesed, kes ei tea ega saa aru kui tähtis on sotsiaalmeedia roll. Nad ei pruugi isegi teada, mis need võimalused on ja seda selgitada on keeruline.“.

Suuremas osas olid sotsiaalmeedia postitused suunatud madalhooajaks kohalikule kliendile. Kõrghooajal on postitused keskendunud näiteks sihtkoha tutvustamisele. Aegajalt tehakse ka postitusi näiteks Soome, Läti või Venemaa turule. Samas tõi mitu intervjuueeritavat välja ka asjaolu, et tihtipeale pole sealsed pakkumised suunatud niivõrd majutuskliendile, aga rohkem näiteks ürituste ja konverentsikorraldajatele. Põhjenduseks toodi, et Eesti kohalik klient otsib hotelli pigem puhkuse eesmärgil ning soovib lisaks majutusteenusele ka näiteks spaateenust. Ärikliendile pole samuti vajadust sotsiaalmeedia postitusi suunata, kuna nemad jõuavad hotelli läbi ettevõtete, kes hotelli jaoks on lepingulised partnerid. Hotellid, kelle põhiteenuste hulka kuulus ka toitlustusteenus, postitasid rohkem infot ka restoranide või kohvikute kampaaniapakumiste kohta. Enamasti on hotellil ja hotelli restoranil ka eraldi sotsiaalmeedia lehed.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Lõputöös läbiviidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas on Eesti kõrgtaseme teenust pakkuvad hotellid korraldanud oma kliendisuhete juhtimise ning milliseid meetmeid selleks kasutatakse. Lõputöö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimusele vastamiseks antakse selles peatükis ülevaade uuringu tulemuste põhjal tekkinud järeldustest, toetudes teoreetilistele allikatele ning tuuakse välja autoripoolsed ettepanekud hotellide kliendisuhete juhtimise tõhustamiseks.

Nagu väitsid Lo, Stalcup ja Lee (2010), kes on uurinud kliendisuhete juhtimise erinevaid käsitlusi, siis pole CRM-i tavade rakendamiseks ühiselt kokku lepitud raamistikku olemas. Arvamusi sellest, mida CRM endast täpselt kujutab on erinevaid ning iga ettevõtte läheneb kliendisuhete juhtimisele omal viisil. Ka uuringu käigus selgus, et hotellidel pole välja töötatud selget kliendisuhete juhtimise strateegiat ning sinna alla kuuluvaid protsesse mõistetakse erinevalt. Siiski võib Tallinna hotellide näitel öelda, et kliendisuhete juhtimine tähendab eelkõige lojaalsete kliendisuhete loomist ja hoidmist, mille jaoks on vajalik personaalne lähenemine kliendile ning tema vajadustele ning mille tõhustamiseks kasutatakse ka tehnoloogilisi lahendusi. Teenuste arendamisel kasutavad hotellid eelkõige kliendikeskset lähenemist, mis on välja toodud ka Padilla-Melendez & Garrido-Moreno (2014) nelja kõige olulisema CRM-i faktori seas.

Uuringust selgus ka, et kliendisuhete juhtimisele lähenetakse kahte erinevat tüüpi klienti silmas pidades – lõppklient ning lepinguline klient või koostööpartner, kelle kaudu lõppklient hotelli jõuab. Lõppkliendi heaolu eest vastutab tavaliselt majutusjuht ning vastuvõtu osakond. Partneritega suhtlemisel on põhivastutus müügijuhtidel, kes on enamasti omavahel erinevad kliendisegmendid ära jaotanud. Ainult kahel hotellil oli struktuuris loodud eraldi ametikoht kliendisuhete koordineerimiseks. Ettepanekuks oleks võimalusel suunata kliendisuhete juhtimise protsesside väljatöötamine ühele ametikohale või luua selleks eraldi ametikoht. Kui majanduslikke võimalusi eraldi ametikoha loomiseks pole, siis võiks siiski valida struktuuris vastutava isiku, kes määrab, milliseid meetmeid kliendisuhete loomiseks ja hoidmiseks kasutatakse ning kellega meetmete kasutamine läbi rääkida.

Gurau, Ranchhod ja Hackney (2003) on rõhutanud klientide segmenteerimise vajadust, põhjendades, et kliendi detailne tundmine aitab kaasa kliendikesksele lähenemisele. Uuringus osalenud hotellid segmenteerisid oma kliente eelkõige vastavalt reisieesmärgile. Põhilised väljatoodud kliendisegmendid olid ärikliendid, konverentsikliendid ning puhketuristid. Autoripoolne soovitus hotellidele on lisaks eesmärgipõhisele segmenteerimisele keskenduda ka klientide demograafilistele tunnustele nagu näiteks rahvus, vanus, elukutse jne ning võimalusel ka psühholoogilistele tunnustele nagu kliendi hoiakud, suhtumised, isiksuseomadused jne ning muuta kliendisegmendid spetsiifilisemaks kombineerides erinevaid tunnuseid. Samuti saab arvesse võtta näiteks klientide ostuharjumisi ehk mis kanalite kaudu tehakse broneeringuid, kui tihti hotelli külastatakse, mis lisateenuseid tarbitakse. Vastavalt sellele, saab ettevõtte tuvastada kliendi eluea väärtuse, mille põhjal saab analüüsida, kas kliendisuhete loomiseks ja hoidmiseks tehtud kulutused aitavad kaasa ka kliendisuhete eluea pikendamisele. Ühtlasi on spetsiifilisem klientide jaotus eeliseks kliendikesksele lähenemisele ning personaalse teenuse pakkumiseks.

Uuringu tulemustest tuli välja, et kliendisuhete juhtimise põhiline eesmärk on hoida olemasolevaid kliente ja luua pikaajalisi kliendisuheteid, kelle kaudu hoida positiivset ettevõtte mainet. Sigala (2005) on kliendisuhete juhtimise eesmärgina toonud välja ka kasumlikkuse suurendamise. Intervjueeritavatest hotellidest keegi ettevõtte majandusliku edu aspekti välja ei toonud. Küll aga leidsid väikehotellide esindajad, et suurtel ketihotellidel on rahalised võimalused kliendisuhetesse panustamiseks paremad.

Lo, Stalcup ja Lee (2010) läbiviidud uuringust järeldati, et hinnaklassilt kõrgemates hotellides on CRM-i protsessid ja süsteemid keerukamad. Lõputöö uuringu tulemuste põhjal sellist seost luua ei saa. Pigem saab seose välja tuua hotelli suuruse ning protsesside süsteemsuse vahel. Tubade arvu poolest suuremates hotellides olid kliendisegmendid määratletud täpsemalt ning kliendisuhete loomise ning hoidmise protsess oli detailsemalt määratletud. Väiksemate majade hinnaklass oli suurematest hotellidest pigem kõrgem, kuid kliendisuhete juhtimise meetmed olid rohkem piiratud, tulenevalt ka hotelli suurusest ja teenuste valiku piirangutest. Suurte hotellide puhul on näiteks tavapärane kasutada kliendisuhete arendamiseks hotelli enda teenuseid, nagu näiteks toitlustusteenus. Väiksemates hotellides, kus restoranide hinnaklass on kõrgem ja teenus

luksuslikum, on teenuste kasutamine ettevõtte esindajale kliendisuhete loomise eesmärgil rohkem piiratud.

Kõige olulisemaks peetakse kliendisuhete loomisel ja hoidmisel personaalset lähenemist. Samas rõhutati ka erinevate andmebaaside ja tehnoloogiliste lahenduste vajalikkust, mis aitab paremini kliendiinfot hallata ja kliendi vajadusi mõista ning analüüsida. Tulemust toetab Rahimi (2017) vaatepunkt, kliendisuhete juhtimisel räägitakse eelkõige personaalsuse vaatepunktist ning tehnoloogiapõhisest lähenemisest, mille järgi peaks kliendisuhete juhtimiseks kasutama erinevaid tarkvarasid. Ta on ka väitnud, et kliendi ja müügiinimesevaheline suhtlus toimub kõige paremini näost-näkku kohtudes. Seda kinnitasid ka intervjuudes osalenud, kes tõid olulise suhtlusmeetodina välja koostööpartneritega kohtumiste korraldamise.

Nii Rahimi (2017) kui ka Sin, Tse ja Yim (2006) väidavad, et kliendisuhete juhtimise süsteemi õnnestumiseks on hädavajalik kaasata protsessi kogu organisatsiooni personal. On oluline, et töötajad mõistaksid ettevõtte missiooni ja väärtusi ning oleksid motiveeritud saavutama ettevõtte eesmärgid. Kliendisuhete loomisel on vastutaval kohal inimene, mistõttu peab ka ettevõtte personal suutma pakkuda kvaliteetset teenust. Tehtud uuringust selgus, et lõppkliendi heaolu tagamisel on kõige tähtsam roll teenindaval personalil, kes kliendiga kokku puutub. Kvaliteetse teeninduse tagamiseks on hotellid paika pannud kriteeriumid personali valikul ning enamik hotellides toimuvad ka pidevad koolitused, et personal oleks kvalifitseeritud. Samuti on suuremas hotellides paika pandud konkreetsed teenindusstandardid, mille järgimist rangelt kontrollitakse. Lõputöö autor soovib kliendisuhete juhtimise protsessi paikapanevatele kaasata ka personali väljaspool juhtkonda, kuna tihtipeale teab näiteks teenindav personal vastuvõttu, restoranis, baaris ja konverentsiosakonnas paremini, millised on klientide igapäevased eelistused, vajadused ning murekohad.

Sin, Tse ja Yim (2006) on rõhutanud ettevõttes teadmise juhtimise oskuse olulisust. Ta on väitnud, et kliendi paremaks mõistmiseks on vajalik koguda informatsiooni kliendi vajaduste ja eelistuste kohta, seda nii otsesuhtluse kui ka kaudsete vahendite kaudu. Uuringus osalenud hotellidest kogusid kõik mingit laadi andmeid oma klientide kohta. Kõikidel hotellidel on olemas andmebaas klientide kontaktandmetega – enamasti on selleks hotelli PMS või mõni muu dokument. Lisaks kogutakse PMS-i abiga arvulisi

andmeid klientide toodud käibe ja ööbimiste kohta. Kõik uuringus osalenud hotellid kasutasid töölaupõhist PMS-i, mis on tehnoloogiliste lahenduste vaatepunktist vanamoodsam lähenemine. Viimase vähemalt viie aasta jooksul on muutunud populaarsemaks pilvepõhiste opereerimissüsteemide kasutamine, mis võimaldab kliendiandmetele ligipääsu igal pool ja igal ajal (Gulmez, Edina & Ismail, 2015). Padilla-Melendez ja Garrido-Moreno (2014) on välja toonud ka asjaolu, et suuremates hotellides, kus informatsiooni liigub rohkem, on vajalik teha suuremaid investeeringuid tehnoloogilistesse lahendustesse. Sama kinnitas ka lõputöö uuring, kus selgus, et suurtes hotellides, kes kuuluvad ka rahvusvahelisse hotelliketti, on kasutusel märkimisväärselt rohkem süsteeme ja programme, mis aitavad kliendiinfot hallata ning kliendisuhteid süsteemselt juhtida. Uuringust selgus ka, et enamasti tegelevad kliendiinfo analüüsimisega müügi-osakond või juhtkonna liikmed. Siinkohal teeb autor ettepaneku kaasata ka analüüsimise protsessi muud personali, et kogu hotelli töötajaskond oleks kursis, milline on hotelli klient ning millised tegevused on vajalikud väärtusliku kliendisuhete hoidmiseks.

Üks enimkasutatavaid pikaajaliste kliendisuhete loomise meetodeid majutussektoris on lojaalsusprogrammide kasutamine (Sota, Chaudhry, & Srivastava, 2020). Seitsmest uuringus osalenud hotellist kuuel oli kasutusel efektiivselt toimiv püsikliendiprogramm. Programmi peeti väga väärtuslikuks töövahendiks, mis aitab kaasa lojaalsete kliendisuhete loomisele ja hoidmisele ning annab kliendile ka lisaväärtust. Ühtlasi peeti püsikliendiprogrammi olemasolu heaks müügiargumendiks, mille põhjal klient oma hotellivaliku teeb.

Baltescu (2016) on rõhutanud, et majutusettevõtte juhtimisel on teenuse kvaliteedi hindamisel üks tähtsamaid indikaatoreid klientide tagasiside. Hennig-Thurau ja teised (2010) on välja toonud otsese seose uue meedia ning ettevõtte edukuse vahel. Uue meedia alla kuuluvad ka avalikud veebiplatvormid, kus klient saab ettevõtte teenuste kohta avaldada oma arvamust ning antud tagasiside on nähtav ka teistele klientidele. Samasuguse järelduse olid teinud ka kõik uuringus osalenud hotellid. Selgus, et klienditagasisidet peeti üheks olulisimaks kvaliteedi hindamise määrajaks. Põhilised tagasisideplatvormid, mida jälgiti olid TripAdvisor, Booking.com, Expedia ning Google. Lisaks oli välja töötatud süsteem klientide käest otse tagasiside küsimiseks.

Uuringus osalenud hotellidel oli kasutusel või plaaniti lähitulevikus kasutusele võtta ka vastav programm, mis aitas klienditagasisidesid koondada ning analüüsida. Kuigi Lo, Stalcup ja Lee (2010) läbiviidud uuringu põhjal pidasid taolise platvormi olemasolu vajalikuks ainult luksushotellid, siis lõputöö uuringus osalenud hotellid mõistsid kõik tehnoloogiliste lahenduste vajalikkust. Järelikult on viimase kümne aasta jooksul tehnoloogia rakendamine muutunud populaarsemaks. Lisaks PMS-ile ja tagasisidesid koondavatele tehnoloogiatele kasutati ka erinevaid veebiplatvorme klientidele lisateenuste pakkumiseks, uudiskirjade saatmiseks, kodulehe küllastajate jälgimiseks jne. Kaks hotelli töid välja ka spetsiaalse CRM-programmi kasutuse, kuhu koondatakse info kliendisuhetuste kohta, mis on kasulik allikas eelkõige müügiosakonna töötajatele. Lisaks kliendiinfo kogumisele, kasutati ka programme ning meediat, et jälgida konkurentide tegevust ning turul toimuvat.

Autori hinnangul on hotellide oskus klienditagasisidega töötada positiivne. Küll aga soovib autor nii suurtel kui väikestel hotellidel panustada veelgi tehnoloogiliste lahenduste leidmisele. Üheks platvormiks, mille kaudu ennast hotelliprogrammide ja süsteemide lahendustega kurssi viia on HotelTechReport, mis koondab kokku erinevate lahenduste kohta läbiviidud uuringud ja raportid, kasutajate hinnangus ja soovitusel ning paneb süsteemid ka vastavalt kategooriatele pingeritta (HotelTechReport, 2020). IT-ajastul tekib uusi lahendusi, mis teevad inimese eest aeganõudva analüüsi ära kiirelt, järjest juurde ning nende kasutamine on soovituslik igas sektoris, kuid eriti hotellisektoris. See annab võimaluse inimestel keskenduda andmete haldamise asemel personaalsete kliendisuhete loomisele ja hoidmisele.

Intervjuude käigus uuriti ka sotsiaalmeedia rolli kliendisuhetes. Nagu väitsid ka Harrigan, Choudhury ja Lowe (2015), siis sotsiaalmeedia kasutamine oli küll kõikide hotellide meelest vajalik, kuid ei kuulunud kõige enam kliendisuheteid mõjutatavate meetmete sekka. Leiti, et sotsiaalmeedia on oluline tegur ettevõtte tuntuse suurendamiseks ja konkurentide seast silma paistmiseks, kuid seda ei nähtud otseselt kliendisuhete juhtimise osana. Töö autor leiab, et noorem põlvkond, kes on ettevõtete jaoks peagi peamine klient, kasvab üles kasutades sotsiaalmeediat mistõttu on aktiivne ning silmapaistev sotsiaalmeediakanalite haldamine oluline ettevõtte maine ning tuntuse parandamiseks.

KOKKUVÕTE

Kliendisuhete juhtimine ehk CRM on ettevõtte jaoks vajalik pikaajaliste ja lojaalsete kliendisuhete tekitamiseks ning hoidmiseks. CRM hõlmab ettevõtte väärtusi ja eesmärgi, strateegiaid ja protsesse, inimesi ning tehnoloogiat, mis on seotud ja mõjutavad kliendisuheteid. Üha enam muutuvad teenused kliendikeskseks ning süsteemne kliendiandmetega töötamine aitab luua tugevaid kliendisuheteid, mis annavad omakorda ettevõttele konkurentsieelise.

Käesoleva lõputöö esimeses osas keskenduti kliendisuhete juhtimise teoreetilisele käsitlemisele. Anti ülevaade kliendisuhete juhtimise erinevatest definitsioonidest ning toodi välja erinevate autorite lähenemised CRM-i dimensioonidele ning rakendusviisidele. Samuti uuriti kliendisuhete juhtimise käsitlusi majutusettevõtte seisukohalt. Kliendisuhete juhtimisel on fookuses kliendikeskne lähenemine ettevõtte tegevusele ning eelkõige lähtutakse selle käsitlemisel kahest erinevast vaatepunktist. Üks pool keskendub personaalsusele ning väärtusliku inimkontakti loomisele ning teine pool tehnoloogilistele lahendustele, mille abil koguda, hallata ning analüüsida kliendiinfot. Teoreetilises osas tugineti eelkõige temaatikat käsitlevatele teadusartiklitele.

Lõputöö eesmärk oli uurida, milline näeb välja Tallinna kõrgtaseme teenust pakkuvate hotellide kliendisuhete juhtimine ning uuringu tulemuste põhjal teha järeldused ning esitada ettepanekuid kliendisuhete juhtimise tõhustamiseks. Uurimisküsimuseks oli „Kuidas on Tallinna kõrgtaseme teenust pakkuvad hotellid korraldanud kliendisuhete juhtimise ning milliseid meetmeid selleks kasutatakse?“.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring. Töö raames koostas autor kliendisuhete juhtimise teemalised intervjuu küsimused ning viis läbi poolstruktureeritud intervjuu seitsme Tallinnas tegutseva hotelliga, kes on tuntud oma kõrgekvaliteedilise teenuse poolest. Uuringu tulemuste analüüsimiseks viis autor läbi juhtumiuue ehk horisontaalse sisuanalüüsi.

Uuringu käigus selgus, et hotellides on tegutsemisaja jooksul välja kujunenud tavad kliendisuhete loomiseks ning hoidmiseks, kuid konkreetset läbimõeldud süsteemi või strateegiat välja töötatud ei ole. Pikaajaliste kliendisuhete hoidmisel peetakse võtmeteguriks personaalsust ja isiklikku kontakti. Tehnoloogiat ja andmebaaside olemasolu nähakse kui vajalikku töövahendit, mis toetab kliendisuhete loomist. Samuti väärtustati püsikliendiprogrammi olemasolu. Üheks olulisimaks kliendisuhete ja teenuse kvaliteedi hinnangu aluseks peeti klientide tagasisidet, mille analüüsimine toimub hotellides regulaarselt. Sotsiaalmeediat nähti pigem kui lisaväärtust mitte kui kliendisuhete otsest mõjutajat.

Püstitatud uurimisküsimusele saadi osaline vastus, kuna konkreetseid strateegiaid hotellidel välja töötatud ei olnud. Küll aga tulid uuringu käigus välja erinevad meetmed, mille abiga kliendisuheteid luuakse ja hoitakse. Eelkõige toodi esile meetmed, mis tagavad personaalse teenuse pakkumise lõppkliendile ning suhtlusviisid, mille abil hoida kontakti väärtuslike koostööpartneritega. Lõputöö eesmärk ehk ettepanekute tegemine kliendisuhete juhtimise tõhustamiseks sai täidetud. Ettepanekutena tõi autor välja soovitusel määratleda võimalikult spetsiifilised kliendisegmendid, millele vastavalt panna paika kindel strateegia või protsess, mille abiga segmendini jõuda ja seda hoida. Samuti soovitab autor kliendisuhete juhtimise väljatöötamise protsessi kaasata rohkemat personali kui ainult juhtkond või müügiosakond, et saada klientide vajadustest rohkem vaatenurki. Ettepanekute seas oli ka tehnoloogiliste lahenduste otsimine, et muuta kliendiandmete kogumine ja analüüsimine efektiivsemaks.

Autoripoolsed järeldused ja ettepanekud võivad olla kliendisuhete juhtimise strateegia väljatöötamiseks kasulikud kõikidele tegutsevatele majutusettevõtetele, k.a. väljaspool Tallinat asuvatele ettevõtetele. Autor leiab, et kasulik oleks teemat edasi uurida suurema üldkogumiga. Kuna uuringu läbiviimise aeg kattus 2020. aasta kriisiajaga, siis oli uuringu valim piiratud. Rohkemate hotellide kaasamine võimaldaks mitmekesisemat andmete kogumist ning põhjalikumat analüüsi, mis omakorda looks aluse sisukamate järelduste ja ettepanekute tegemiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. In *Human Language Technologies - The Baltic Perspective*, 307, (pp. 1-8). doi:10.3233/978-1-61499-912-6-1
- Baltescu, C. A. (2016). Are Online Guest Reviews Useful? Implications for the Hotel Management. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(18), 15-26.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology. *Business Process Management*, 9(5), 672-688. doi:10.1108/14637150310496758
- Christou, E. (2003). Guest Loyalty Likelihood in Relation to Hotels' Coprorate Image and Reputation: A Study of Three Countries in Europe. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(3/4), 85-99. doi:10.1300/J150v10n03_05
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1]. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107–123 . doi: 10.1108/13673270310505421
- GuestJoy. (2020). Solution. Retrieved from <https://guestjoy.com/solution/upsell/>
- Gulmez, M., Edina, A., & Ismail, K. (2015). Cloud-Based Vs Desktop-Based Property Management Systems in Hotel. *USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(1(21)), 160-168.
- Gurau, C., Ranchhod, A., & Hackney, R. (2003). Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems. *Information Technology and Management*, 4, 199-214.
- Harrigan, P., Soutas, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 23, 27-37. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.11.001

- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S. L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330. doi:10.1177/1094670510375460
- HotelTechReport. (2020). Get Custom Hotel Software Recommendations in Minutes. Retrieved from <https://hoteltechreport.com/>
- Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34/46.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). Intervjuu. Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/intervjuu>
- Lo, A. S., Stalcup, L. D., & Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139-159. doi:10.1108/09596111011018151
- Maklan, S., Antonetti, P., & Whitty, S. (2017). A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons From the Royal Bank of Scotland. *California Management Review*, 59(2), 92-115. doi:10.1177/0008125617695285
- Martic, K. (2018). Structured, unstructured and semi-structured job interviews: The difference. Retrieved from <https://medium.com/hr-blog-resources/structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews-the-difference-1791dd751968>
- Mohammed, A. A., & Rashid, B. b. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In W. C. Adams, *Handbook of Practival Program Evaluation* (pp. 492-505). Jossey-Bass.

- Padilla-Melendez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current Issues in Tourism, 17*(5), 387-396. doi:10.1080/13683500.2013.805734
- Padmavathy, C., Balaji, M. S., & Sivakumar, V. J. (2012). Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks. *International Journal of Bank Marketing, 30*(4), 246-266. doi:10.1108/02652321211236888
- Palinkas, L. A. (2013). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533-544. doi:10.1007/s10488-013-0528-y
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research, 3*(2), 1-34.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management, 33*(6), 527-538. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002
- Rabarah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 1*(1), 22-27.
- Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels. Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(5), 1390-1402. doi:10.1108/IJCHM-10-2015-0617
- ReviewPro. (2020). About ReviewPro. Retrieved from <https://www.reviewpro.com/company/about-reviewpro/>
- Revinatate. (2020). Overview. Retrieved from <https://www.revinatate.com/solutions/>
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *Hospitality Management, 24*, 391-413. doi:10.1016/j.ijhm.2004.08.008

- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2006). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290. doi:10.1108/03090560510623253
- Sota, S., Chaudhry, H., & Srivastava, M. K. (2020). Customer relationship management research in hospitality industry: a review and classification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 39-64. doi:10.1080/19368623.2019.1595255
- Turismiseadus. (2001). *Riigi Teataja I*, 95, 607; *Riigi Teataja I*, 28.12.2017, 31. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/128122017031>
- Eesti Vabariigi Valitsus. (2020). Eriolukord, koroonaviirus. Loetud aadressil <https://www.kriis.ee/et/eriolukord-koroonaviirus>
- Virkus, S. (2016). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Loetud aadressil https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu_vaatlus_ja_sisuanals/kvalitatiivne_sisuanals.html

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Üldküsimused hotelli kohta:

1. Mitu aastat olete turul tegutsenud?
2. Hotellitubade arv
3. Aasta keskmine täituvus
4. Põhilised teenused
5. Mis tüüpi organisatsiooniga on tegemist: üksik iseseisev hotell, väike pereärihotell, kohalik hotellikett, rahvusvaheline hotellikett.
6. Segmenteerimine: kuidas olete jaotanud oma kliendisegmendid?

Kliendisuhete juhtimine:

1. Kas Teie hotellil on välja töötatud süsteem või tava kliendisuhete juhtimiseks või hoidmiseks? Kui jah, palun kirjeldage, milline see on. Kuidas ja kelle vahel kliendisegmendid jaotatud? Kes vastutab majutuskliendi heaolu eest?
2. Kes vastutab kliendisuhete juhtimise meetmete rakendamise eest?
3. Kes (mis osakonnad) on kaasatud kliendisuhete juhtimise protsessi?
4. Millist informatsiooni te klientide kohta kogute? Kuidas seda infot kasutatakse?
5. Kas kliendiinfot jagatakse hotelliketi teiste hotellidega (kui hotell kuulub hotelliketti)?
6. Kas teie ettevõtte kasutab tehnoloogiat, et koguda ja hallata kliendiinfot? Kui jah, siis millist ja kuidas?
7. Milline on sotsiaalmeedia roll teie hotelli kliendisuhete juhtimisel?
8. Kas hotellil on kasutusel püsikliendiprogramm? Kui jah, siis milline see on?
9. Millistest põhimõtetest lähtute klienditagasisidega tegelemisel? Kes nendega tegeleb?
10. Mida soovite läbi oma CRM-i tavade saavutada?
11. Millised on tegurid, mis hõlbustavad ja takistavad CRM-i rakendamist teie hotellis?
12. Palun kirjeldage oma ettevõtte missiooni/väärtusi.
13. Milline on teie ettevõtte töötajate voolavus? Mida hotell teeb, et tagada kvalifitseeritud töötajate palkamine ja hoidmine?
14. Kuidas edastab ettevõtte töötajateni hotelli missiooni ja/või väärtuse?
15. Kuidas üritate eristuda konkurentidest, et kliendisuhteid luua ja hoida?

SUMMARY

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENT ON THE EXAMPLE OF TALLINN HOTELS OFFERING A HIGH-QUALITY SERVICE

Hanneloore Suurman

In order for a customer-oriented organisation to be successful, it must have good customer relationships. Customer relationship management (CRM) helps to create long-term relationships with the clients and to adjust their services based on the customer's needs. It helps to know, who is the client and why they are using the services that the organisation provides. For an effective customer relationship management, it is essential to have a comprehensive strategy, which also has to be implemented sustainably. In tourism and the hotel industry, customer relationship management is essential to have a successful business and therefore it is also one of the most researched subjects in tourism.

The thesis attempts to contribute to the Estonian hotel industry by doing research to learn about the customer relationship management strategies in hotels offering high-level services in Tallinn. There have been a few researches that study the quality of customer relationships in specific organisations but none of the studies have taken a look at several hotels at once in order to get an overview of methods used for customer relationship management. The aim of this thesis is to find out, what is customer relationship management like in Tallinn hotels that offer high-quality services and to draw conclusions and make recommendations to manage customer relationships more efficiently. Therefore

the research question is – “How have the hotels offering high-level service in Tallinn organized customer relationship management and what measures are used for this?”

The first part of the thesis focuses on the theoretical background of customer relationship management. The author examined the definitions of CRM and brought out different approaches to CRM dimensions and usage methods by several authors. The author also focused on customer relationship management in hospitality industry and brought out some of the essential factors that are important to hotels. In customer relationship management, the focus is on a customer-centric approach to the company’s operations. Usually, there are two different viewpoints to CRM – the personal approach viewpoint, which focuses on creating a valuable human contact and the technological viewpoint, where the focus is on different technologies that help to collect, manage and analyze customer information. The author also gives an overview of the importance of new media and dealing with customer feedback in customer relationship management.

In the empirical part of the thesis, the author used a qualitative research method and conducted semi-structured interviews with seven different hotels in Tallinn, that are known by their high-quality services. The hotels for the interviews were chosen from hotels that have received a Hotelstars Union four or five star rating from Estonian Hotel and Restaurant Association or who have a high rating in online channels like Booking.com and TripAdvisor. The interviews took place in April 2020.

The study revealed that hotels have developed practices for establishing and maintaining customer relationships over time, but no specific well-thought-out system or strategy has been developed. Personal approach and contact are considered key factors in maintaining long-term customer relationships. Technology and databases as seen as a necessary tool to support building customer relationships. The existence of a loyalty program was also valued. One of the most important bases for assessing customer relationships and service quality was considered to be customer feedback, which is analyzed regularly in hotels. Social media was seen as a tool to create extra value rather than a direct influence on customer relationships.

A partial answer was given to the research question, as no specific strategies had been developed for hotels. However, in the course of the study, various measured emerged,

which help to create and maintain customer relationships. In particular, measures were taken to ensure the provision of a personalized service to the end customer and ways of communicating to keep in touch with valuable partners.

The aim of the thesis which was to make recommendations to improve customer relationship management, was achieved. As suggestions, the author made a recommendation to define as specific customer segments as possible. Most hotels divide their clients into segment according to their travel purpose, but factors such as nationality, age, client history etc. should also be taken into consideration. According to the segments, hotels can establish a specific strategy or process with the help of which to reach and maintain the segment.

The author also suggests involving more staff than just management or the sales department in the customer relationship management development process to get more perspectives on customer needs. Among the recommendations was the search for technological solutions to make the collecting and analysis of customer more efficient. The author also suggested to put more emphasis on the use of social media as the younger generation sees it as an important channel for information.

The author's conclusions and suggestions can be useful for all operating accommodation companies for developing a customer relationship management strategy, including for companies located outside Tallinn. The author finds that it would be useful to study the topic further with a larger number of hotels. As the time of the survey coincided with the Covid-19 crisis period in 2020, the number of hotels that took part was limited. Involving more hotels would allow for more diverse data collection and in-depth analysis, which in turn would provide a basis for more meaningful conclusions and recommendations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hanneloore Suurman,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kliendusuhete juhtimine majutusettevõttes kõrghariduse teenust pakkuvate Tallinna hotellide näitel“,

mille juhendaja on Tiina Viin,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Hanneloore Suurman
20.05.2020