

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Siim Uusma

**TERVIKLIKU MÜÜGIJUHTIMISE PÕHIMÕTTED ELISA
EESTI AS ÄRIKLIENDIÜKSUSE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia
juhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Andres Kuusik

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “2013.a.

Turunduse õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
/S. Uusma/

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TERVIKLIK MÜÜGIJUHTIMINE JA SELLEST SAADAV KASU TELEKOMMUNIKATSIOONI SEKTORIS.....	7
1.1. Tervikliku müügijuhtimise põhimõtted, kasutatav infotehnoloogiline infrastruktuur ja müügimeetodid	7
1.2. Terviklikust müügijuhtimisest saadav kasu ja selle mõõtmine	18
1.3. Telekommunikatsiooni sektori ja äriturgudele suunatud müügijuhtimise tegevuse eripärad	28
2. ELISA EESTI ÄRIKLIENDIOSAKONNA MÜÜGIJUHTIMISE STRATEEGIA ANALÜÜS	32
2.1. Elisa Eesti ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegia.....	32
2.2. Osalusvaatluse tulemused müügijuhtimise strateegia rakendamise kohta Elisa Eesti ärikliendiüksuses	42
2.3. Järeldused ja ettepanekud müügijuhtimise strateegia parendamiseks Elisa Eesti ärikliendiüksuses.....	51
KOKKUVÕTE	57
VIIDATUD ALLIKAD	60
LISAD	70
Lisa 1. Intervjuu plaan Elisa Eesti Ärikliendiüksuse juhi Jüri Teemantiga intervjueerimiseks.	70
Lisa 2. Intervjuu plaan Elisa Eesti Ärikliendiüksuse juhtidega intervjueerimiseks (v.a. ükuse juht).	71
Lisa 3. Intervjuu plaan Elisa Eesti Ärikliendiüksuse müügijuhtidega intervjueerimiseks.	72
Lisa 4. Elisa Eesti AS ärikliendiüksuse struktuur.....	73
SUMMARY.....	74

SISSEJUHATUS

Viimastel aastakümnetel on üheks arenevamaks toodete ja teenuste sektoriks olnud telekommunikatsioon. Suured muudatused on toimunud toodete ja teenuste arengus ning populaarsus teenuste tarbimisel on kasvanud märgatavalt. Suurima valdkonna, mobiilside, abonentide hulk Euroopas ületas 2011-ndal aastal 100% piiri 100 elaniku kohta, mis näitab, et keskmiselt kuulub igale elanikule rohkem kui üks mobiilnumber. Kiire arengu taga on telekommunikatsioonituru rahvusvaheliste piirangute kadumine ning innovatsioon nii olemasolevate kui uute teenuste puhul. Eelnev on endaga kaasa toonud tarbimise tõusu, mis omakorda sunnib pingutama klientide usalduse võitmiseks. Telekomu sektori eripära on teenuste analoogsus. See sunnib leidma lahendusi tõstmaks klientide lojaalsust ning läbi selle tarbimist. Üheks võimaluseks konkurentidest eristuda, on rakendada terviklikku müügijuhtimist, kus määratakse ära täpsed strateegilised eesmärgid ning nende elluviimiseks vajalikud tegevused. Tervikliku müügijuhtimise toetusel on tähtis osa ettevõtte kõikidel osapooltel alates spetsialistidest ning lõpetades tippjuhtidega.

Antud magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid Elisa Eesti ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegia parendamiseks tervikliku müügijuhtimise põhimõtetest lähtudes.

Töö eesmärgi täitmiseks on vaja leida lahendused järgmistele uurimisülesannetele:

1. selgitada ja analüüsida tervikliku müügijuhtimise komponente ja funktsioneerimise olemust, andes ülevaate erinevate autorite käsitlusest;
2. tuua välja tervikliku müügijuhtimise rakendamisest saadav kasu;
3. selgitada tervikliku müügijuhtimise eripärasid telekommunikatsiooni sektoris;
4. analüüsida Elisa Eesti ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegiat;
5. analüüsida strateegia rakendamist infotehnoloogilise infrastruktuuri ning müügimeetodite kaudu;
6. anda soovitusi tervikliku müügijuhtimise strateegia parendamiseks Elisa Eesti ärikliendiüksuses.

Uurimisülesannetest lähtuvalt põhineb magistritöö kvalitatiivsel uurimisel, mille aluseks on juhtumianalüüs. Juhtumianalüüsi raames viis autor läbi süvaintervjuud Elisa Eesti ärikliendiüksuse juhtidega ning osalusvaatluse. Osalusvaatluse raames viidi läbi dokumentide ja IT infrastruktuuri vaatlus ning intervjuud müügiesindajatega.

Töö raames on läbi viidud põhjalik kasutatava strateegia, strateegiliste eesmärkide ning rakendamise analüüs. Analüüsi tulemust kasutatakse strateegia parendamise ettepanekute tegemiseks eesmärgiga saavutada konkurentsieelis.

Uuritavat valdkonda on käsitletud mitmete autorite poolt. Kliendisuhete juhtimise ja haldamise teoorias on kasutatud erinevate autorite töid, kuid aluseks on võetud F. Buttle ja R. Iriana käsitlus. Infotehnoloogilise infrastruktuuri analüüsis on põhinetud erinevate autorite töödele ning müügilehtri analüüsis on põhinetud peamiselt K. Hourigan'i müügilehtri käsitlusele. Tervikliku müügijuhtimise kasude ning nende mõõtmise juures on peamiselt uuritud Foss'i, Barkin'i, Cengiz'i ning Reicheld'i käsitlusi.

Töö koostamisel on kasutatud teemakohaseid väliskirjanduses olevaid materjale, mille leidmisel on kasutatud mitmetest allikatest otsimise võimalusi. Peamiselt kasutas autor *EBSCO Business Source Complete*, *Emerald* ja *Sage Journals* teadusandmebaase. Lisaks teemakohaseid interneti lehekülgi, interneti otsingumootoreid nagu Google ja Google Scholar ning erialaseid raamatuid.

Magistritöö eesmärkide saavutamiseks on töö jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis keskendutakse kaasaegse müügijuhtimise kolme komponendi – kliendisuhete juhtimise ja halduse ehk CRM-i, infotehnoloogilise infrastruktuuri ning müügimeetodite käsitlusele. Luuakse raamistik eelneva kasutamise analüüsiks müügijuhtimise strateegia loomisel ning rakendamisel. Lisaks analüüsitakse tervikliku müügijuhtimise strateegia edukuse mõõtmise komponente ning müügijuhtimise strateegia eripärasid telekommunikatsiooni ettevõtetes.

Töö teises peatükis analüüsitakse Elisa Eesti ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegiat, ärikliendiüksuse strateegilisi eesmärke ning müügijuhtimise strateegia igapäevast rakendamist nii juhtide kui müügiesindajate poolt. Selleks viiakse läbi intervjuud Elisa Eesti ärikliendiüksuse juhiga / Elisa Eesti juhatuse liikmega, erinevate

segmenti- ja valdkonna juhtidega ning esimese tasandi ehk müügijuhtide ja -esindajatega. Seejärel võrreldakse ja analüüsitakse kasutusel olevat müügijuhtimise strateegiat, infotehnoloogilist infrastruktuuri ning müügimeetodeid lähtuvalt esimeses peatükis toodud teoreetilisest raamistikust. Viimasena toob töö autor omapoolsed ettepanekud müügijuhtimise strateegia parendamisvõimaluste kohta antud ärikliendiüksuses.

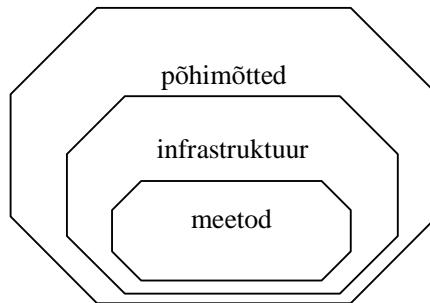
1. TERVIKLIK MÜÜGIJUHTIMINE JA SELLEST SAADAV KASU TELEKOMMUNIKATSIOONI SEKTORIS

1.1. Tervikliku müügijuhtimise põhimõtted, kasutatav infotehnoloogiline infrastruktuur ja müügimeetodid

Konkurents majanduses on toonud endaga kaasa muudatusi äristrateegiates. Kitsas tootepõhine lähenemine on asendunud kliendikeskse lähenemisega, mis aitab kaasa väärtuse loomisele (Chan 2005: 32). Tänapäeva tiheda konkurentsiga turgudel on vähe võimalusi, kuidas pikaajaliselt eristuda. Üheks eristumise aluseks peetakse ettevõttes rakendatavat klientide teenindamise ja haldamise ideoloogiat (Do More... 2012: 1). Gummesson (2008: 5) toob välja, et kasumlikkuse suurendamiseks tuleb kliendiga arendada pikaajaline ning lojaalne suhe. Müügi kõrval on tähtis olla kliendile nõuandjaks. Bruhn (2003: 2) ja Prahalad ning Ramswamy (2000: 4) viitavad tähtsale lisaaspektile – analüütilisele poolele kliendisuhete arendamisel, mille osakaal just viimastel dekaadidel on olnud väga tähtis ning suureneb pidevalt. Eelnev seab uued nõuded nii kasutatavatele müügimeetoditele kui ettevõttes rakendatavale infotehnoloogilisele infrastruktuurile.

Käesolevas alapunktis keskendubki autor tervikliku müügijuhtimise komponentidele. Edu saavutamiseks peab ettevõtte paika panema müügijuhtimise põhimõtted, kasutatava infotehnoloogilise infrastruktuuri ning müügimeetodid. Müügijuhtimist ei saa vaadata kitsalt, kui ainult müügimeetodi rakendamist vaid laiemalt. Buttle ja Iriana toovad välja, et edukas müügijuhtimine baseerub CRM'i põhimõtetel. CRM ehk *Customer Relationship Management*, tähendab kliendisuhete juhtimist/haldust (edaspidi CRM).

Analüüsimaks ja avamaks terviklikku müügijuhtimist, tuleb analüüsida kolme komponenti, mis on toodud alljärgneval joonisel.



Joonis 1. Kaasaegne müügijuhtimine. Allikas: autori koostatud Buttle ja Iriana (2006: 24-25) ning Buttle (2009: 4) põhjal.

Eelneval joonisel on käsitletud kõik tervikliku müügijuhtimise komponendid. Kõige esimesena tuleb paika panna ettevõtte müügijuhtimise põhimõtted, millest oma tegevuses lähtuda. Järgnevalt implementeerida infotehnoloogiline infrastruktuur, mis aitab põhimõtteid teostada ja jälgida ning müügimeetodi tulemusi ja rakendamist analüüsida.

Lähtuvalt CRM'i väga laiapõhjalisest kasutamisest ning pidevast arengust, võib kirjanduses leida erinevaid käsitlusi ja definitsioone. Ajalooliselt on CRM ja definitsioonid olnud pidevas muutumises, mis viitab termini pidevale arengule ning varieeritud naturile (Buttle, Iriana 2006: 23). Erinevad teoreetikud ning praktikud näevad oma käsitlustes CRM'i rolli ja mõistet mitmeti – alates väga laiast mõistest, kuni väga kitsaste programmpõhiste definitsioonideni (vt. tabel 1 lk. 9). Ajalooliselt tõusis CRM esile üheksakümnendate keskel infotehnoloogiaga viljelejate ja müügiga tegelejate seltskondades. Peamiselt iseloomustati seda kui infotehnoloogia baasil olevat kliendihalduse lahendust (Frow, Payne 2005: 174). Samas kasutasid akadeemikud tihti „suhteturundust” ja CRM'i samas tähenduses (Parvatiyar, Sheth 2001: 1-2), mis viitab omakorda definitsioonide erinevusele. Peamine raskus defineerimisel seisneb selles, et CRM'i laiapõhjalist terminit saab kasutada nii teooria ja strateegiana kui pelgalt programmpõhise abivahendina.

Tabel 1. CRM erinevad käsitlused

Käsitlus	Lai strateegiline käsitlus	Kitsas programmipõhine käsitlus
Autorid	Howlett, Rodgers (2000:6)	Khanna (Frow, Payne 2005: 174)
	Chen, Popovich (2003: 673)	Cripps, Kutner (1997)
	Bose ja Sugumaran (2003: 4)	Dorf <i>et al</i> (1999)
	Parvatiyar`i ning Seth`i defineeringuga (2001: 1-2)	Buttle ja Iriana (2006: 24-25)
	Buttle ja Iriana (2006: 24-25)	Buttle (2009: 4)
	Buttle (2009: 4)	
	Chan 2005: 32	

Allikas: autori koostatud.

Eelnevas tabelis on välja toodud autorite erinevad käsitlused CRM`ist, kust tuleneb, et peamiselt käsitletakse kirjanduses CRM`i laiapõhjaliselt, kui filosoofia ja strateegiana. Nii Howlett, Rodgers (2000: 6), Chen, Popovich (2003: 673) kui ka Bose ja Sugumaran rõhutavad CRM`i kui strateegia tähtsust, mis proovib mõista kliente ning asetab viimase organisatsiooni, protsesside, tehnoloogia ja kultuuri südamesse. Parvatiyar ning Seth (2001: 1-2) võtavad käsitluse kokku kui ettevõtte lähenemise esindamisega, mis sisaldab põhjalikke teadmisi klientide eelistuste ja käitumuse kohta, samas arendades strateegiaid ja programme, et julgustada kliente jätkusuutlikult täiustama ja parendama olemasolevaid ärialaseid suhteid ettevõttega. Kitsa käsitlusena defineerivad autorid pigem CRM`i kui infotehnoloogilist rakendust, programmi, mis aitab kaasa suhteturunduses vajamineva informatsiooni haldamisele. Kuigi Howlett ja Rodgers (2000:6) toovad samuti välja infotehnoloogia tähtsuse, rõhutavad nad, et lähtepunktiks peab alati olema CRM kui strateegia, mida toetab IT, mitte vastupidi.

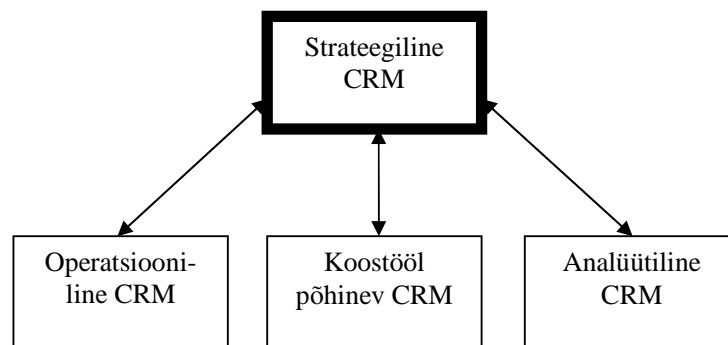
Buttle ja Iriana (2006: 24-25) on proovinud süstematiseerida CRM`i erinevaid käsitlusi kolme erineva vormi näol, millele Buttle on lisanud neljanda Buttle (2009: 4).

- Operatsiooniline CRM – hõlmab äri protsesse ja tehnoloogiaid, mis aitavad tõsta efektiivsust ja täpsust igapäevase kliendiga suhtlemise operatsioonides. Selles sisaldub müük, turundus ja teeninduse automatiseerimine.
- Koostööl põhinev CRM – hõlmab erinevaid protsesse ja komponente, loob ettevõtte võimaluse teha kliendiga efektiivset vastastikust koostööd ning

vastastikku toimida. Siin sisalduvad internetipoed, e-kirjad, konverentsid ja vahetu suhtlemine kliendiga.

- Analüütiline CRM – varustab ettevõtet klientide informatsiooni ning käitumusliku mustriga analüüsiga, tõstmaks äriotsuste efektiivsust. See hõlmab andmete lae arhitektuuri, klientide profile ja segmenteerimise süsteemi, raporteerimist ning analüüsi.
- Strateegiline CRM – põhiline äristrateegia kliendikeskses lähenemises, mille eesmärk on võita ja hoida kasumlikke kliente.

Buttle (2009: 4) leiab, et strateegiline CRM on kogu lähenemise katusestrateegia, mille eesmärk on kliendikeskne ettevõtte kultuur. Kliendikeskse lähenemise strateegias ehk strateegilise CRM-i kultuuris tuleb ressursid paigutada vastavalt, et nad tõstaksid maksimaalselt klientide väärtust, rahulolu ning lojaalsust. Kõik võimalik informatsioon tuleb koguda ning seda peavad nägema kõik töötajad. CRM-i käsitlust aitab kokku võtta järgnev joonis, kust saab järeldada, et eduka CRM-i rakendamise jaoks tuleb kõigepealt määratleda strateegia, ning seada strateegilised eesmärgid ning seda peavad toetama teised CRM-i alamvormid koos vajalike tegevustega.



Joonis 2. CRM-i erinevad vormid. Allikas: autori koostatud Buttle ja Iriana (2006: 24-25), Buttle (2009: 4) põhjal.

Antud käsitlust toetab Chan-i (2000: 36) väljatoodud CRM-i peamine eesmärk, milleks on võimalikult kliendikeskselt suurendada nii toodete kui teenuste müüki, tõsta sellega klientide rahulolu ja ettevõtte kasumlikkust ning talletada olemasolev informatsioon edaspidiseks kasutamiseks. CRM on võtmekoostisosa väärtuse loomise strateegias.

Visiooniks on antud juhul ettevõtte pikaajaline lähenemine klientidele, mis loob eelduse pikaajaliseks kasumlikkuseks.

Eelneva kokkuvõtteks saab järeldada, et ühest vastet CRM'ile ei ole. Käsitlused varieeruvad, kuid ülekaalukalt ollakse arvamusel, et CRM on strateegia ning seda tuleb rakendada terve organisatsiooni põhiselt, et saavutada parim tulemus ning kasumlikkus läbi lojaalsete klientide. CRM'i infotehnoloogilist osa, ehk programmi saab rakendada otseses müügijuhtimises, jälgimaks müügitulemusi ning kliendiga tehtavaid tegevusi. Samas on tegemist oluliselt laiema käsitlusega kui pelgalt otsene müügijuhtimine, ning täies mahus CRM suudab anda ettevõttele palju rohkemat kui lihtsalt andmetekogum ja analüüs.

CRM'i käsitlusest tuleb välja, et infotehnoloogial (edaspidi IT) on suur roll CRM strateegia toimimisel. IT rakendus või rakendused on tööriistad, aitamaks organisatsioonil CRM strateegiat implementeerida ja rakendada. Erffmeyer ja Johnson (2001: 167) toovad välja, et müügiprotsessidele tuleb lisada andmetepõhise analüüsi väljund. IT rakendus peab andma kvaliteetse andmete analüüsi, ning ülevaate müügiperspektiivide hetkelisest seisust (Use the sales... 2013), mida soovi korral saab kuvada illustreeritud kujul töötajatele (Rosenbaum 2011: 22). Täienduseks eelnevale lisavad kaasaegsed IT rakendused olulist väärtust ettevõtte võtmeotsuste automatiseerimiseks, milleks on klientide analüüs, automaatne pakumuste genereerimine jm. (Online Sales Force... 2013). Jain ja Shrimali defineerivad terviklikku IT rakendust kui implementeeritud mudelit, haldamaks ettevõtte tegevusi klientidega (Jain, Shrimali 2012: 2), mis on Agnihotri *et al* (2008: 335) sõnul tähtsad, et tulemusi ja eesmärke analüüsida, andmeid talletada ning tööd organiseerida. Kokkuvõtlikult saab terviklikku IT rakendust nimetada infrastruktuuriks, mis toetab ettevõtet infotehnoloogiliselt. Antud infrastruktuuri nimetatakse peamiselt kas SFA-ks ehk *sales force automation* – müügi protsessi automatiseerimine (edaspidi SFA) (Salesforce... 2013) või CRM programmiks, mis tuleneb strateegia nimetustest. Rakendusi pakutakse erinevate tarkvarafirmade poolt nagu Oracle, Microsoft (Jain, Shrimali 2012: 2), SFA (Salesforce... 2013) jt. Buttle (2009: 4) toob välja, et antud lahendust kasutatakse olulisel määral just ettevõttelt ettevõttele müügis. Ta saab varieeruda väga lihtsatest automatiseeritud (elektrooniline kalender või personaalne

haldussüsteem) kuni väga keeruliste süsteemideni, mis baseeruvad arvutirakendustel üle korporatsiooni.

Infrastruktuuri peamiseks eesmärgiks Agnihotri *et al* (2008: 337) sõnul on korduvate ülesannete tegemine efektiivsemaks, mis vabastab rohkem aega, et fookuseeruda kliendisuhete arendamise tegevustele. Infotehnoloogilise abiga muutub müümise mõte – müügiesindaja ei müü enam lihtsalt toodet, vaid pakub väärtuslikku lahendust kliendi probleemidele. Tähtis on koguda kiirelt informatsiooni klientide kohta ning see talletada. Lambert`i (2010: 17) sõnul tuleb lähtuvalt kliendi ajaloost eraldada kõige väärtuslikumad kliendid ning luua neile spetsiaalseid tooteid ja teenuseid. Cotteleer *et al* (2009: 19) rõhutavad, et fookus ei ole automatiseerida müügiinimeste tööd vaid parendada ja täiustada müümise protsessi. Vabanenud ressursi peab müügiinimene kasutama suhtlemiseks klientidega – see on osa, mida arvutid teha ei oska. Informatsiooni klientide kohta peavad lisama infrastruktuuri kõik, kellel on kokkupuudet kliendiga, ning pidevalt peale igat tegevust. Suhete andmebaas ehk erinevate andmete „ladu” ja andmete analüüsi tööriistad on Parvatyar`i ja Sheth`i (2001: 19) sõnul süsteemi ja lahenduse ühed tähtsaimad osad.

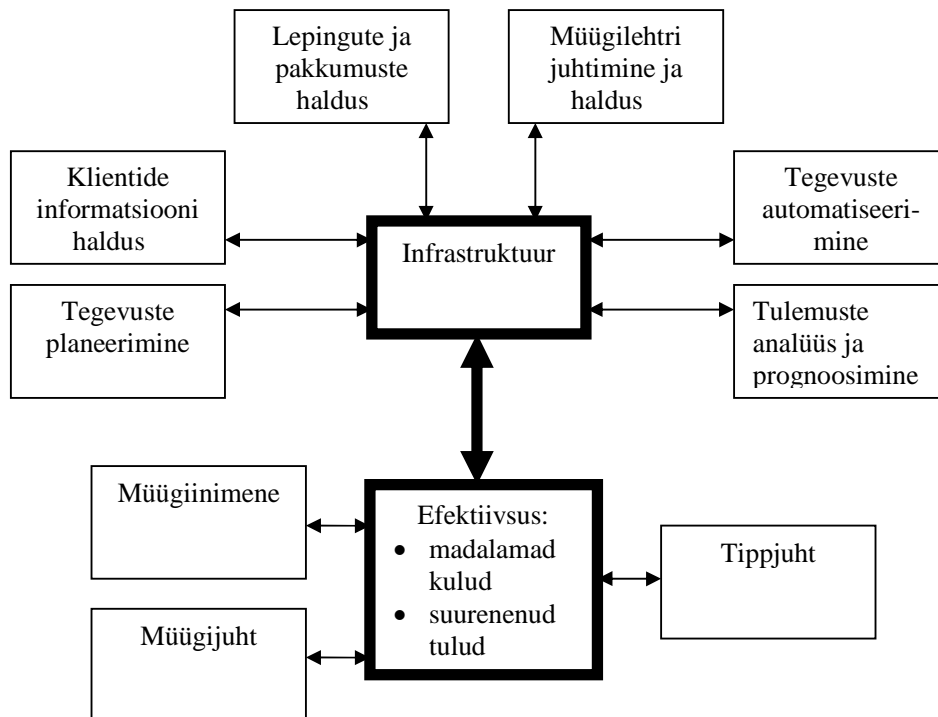
Autorid on toonud esile mitmeid infrastruktuuri ülesandeid ning nendega kaasnevaid kasusid, mis mõjutavad ettevõtte või äriüksuse tegevust. Järgnevas tabelis 2 on toodud enim käsitletud ülesanded, mis mõjutavad otseselt kulude vähenemist ning kasumlikkuse suurenemist.

Tabel 2. Infrastruktuuri ülesanded.

Autor	Infrastruktuuri ülesanded
Hunter, Perreault (2007: 17), Perwej (2010: 1)	terviklik kontaktide informatsiooni haldus ja tegevuste planeerimine
Ang <i>et al</i> (2006: 214)	lepingute ning pakkumuste haldus
Hunter, Perreault (2007: 17), What is... (2013)	müügitegevuste planeerimine
What is... (2013)	tulemuste analüüs ja prognoosimine
Ang <i>et al</i> (2006: 214)	tegevuste automatiseerimine

Allikas: autori koostatud.

Parvatyar ja Sheth (2001: 19) rõhutavad, et väljakutseks on arendada ja integreerida infrastruktuur, mis automaatselt analüüsib sisestatud informatsiooni igast kliendiprofiilist ja samaaegselt genereerib vajalikku väljundit. Eesmärgiks on saada sisendit strateegia ja taktika loomise kohta, suurendamaks klientide kasumlikkust. Kasutades eelnevast tabelist tulenevaid infrastruktuuri ülesandeid ning erinevaid käsitlusi saab tuletada järgneva joonise.



Joonis 3. Infrastruktuuri ülesanded ning väljund. Allikas: autori koostatud.

Jooniselt on näha, et peamine eesmärk on saavutada madalamad kulud ja suurenenud tulud (Jain, Shrimali 2012: 3) läbi efektiivsuse. Infrastruktuur koosneb mitmetest joonisel toodud protsessidest, infrastruktuuri ülesanne on antud protsessid teha võimalikult efektiivseks. Ang *et al* (2006: 213) toovad välja erinevate tasandite seotuse, kus müügiinimesel kaasneb suurem võitude protsent, müügijuhil adekvaatsemad raportid ning kuluefektiivsus ning tippjuhtidel kiirenenud rahavoog ja suurenenud müügikasumid. Infrastruktuur toetab ettevõtte või äriüksuse toimimist efektiivsustades protsesse.

Eelneva kokkuvõtteks saab välja tuua, et infrastruktuuri näol on tegemist arenenud infotehnoloogilise rakendusega, mis aitab kaasa müügijuhtimise tõhustamisele. Erinevad autorid rõhutavad, et saavutamaks efektiivsust, tuleb rakendada infrastruktuur terviklikult kogu ettevõttes. Tegevuste tõhusus annab müügiinimesele vajaliku aja, loomaks lojaalse ning pikaajalise kasumliku suhte, mis on ettevõtte jaoks võtmetähtsusega ning juhtidele parema väljundi, tegemaks järeldusi tulemustest ning loomaks prognoose edaspidisteks perioodideks.

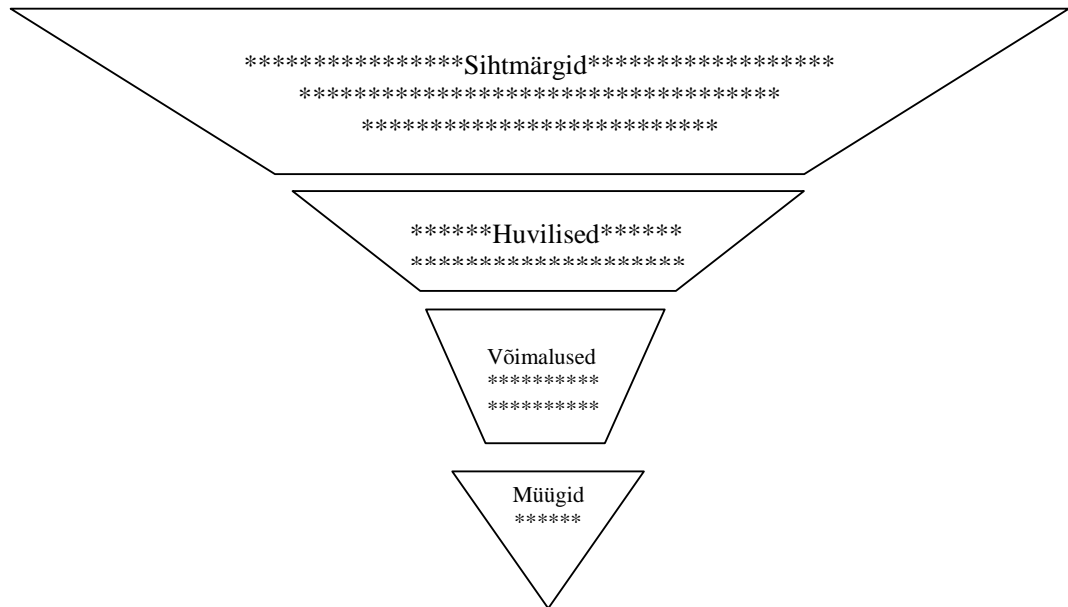
CRM käsitlusest tuleneb, et tähtsad on selged protsessid ning analüüs. Eelneva alla käib otsene müügitegevus, mis peab olema järgitav ning monitooritav. Lähtudes Madar'i ja Neacsu (2011: 47) ning Camilovic'i (2008: 64) käsitlustest eksisteerib müügimeetodite puhul kaks põhilist lähenemist: tootepõhine ning kliendipõhine. Tootepõhine lähenemine eeldab kasutatava meetodina agressiivset müüki, kus on tähtis kontaktide rohkus, enda toote kiitmine ning konkurentide laitmise (Madar, Neacsu 2011: 47). Toetusena peab olema massidele suunatud turundus, et tekiks toote äratundmine paljude klientide poolt. Peamiseks probleemiks on segmentide puudumine ehk toote/teenuse pakkumine anonüümsele kliendile (What is Mass... 2013) ning suured turunduskulud (Camilovic 2008: 64). Tootepõhine või teenusepõhine lähenemine saab olla ka otsene turustamine, kus tähtis on kontaktide rohkus. Viimast nimetatakse andmebaasipõhiseks turustuseks, kus ettevõtte on soetanud nimekirja klientidest koos kontaktidega ning selle põhjal üritatakse identifitseerida klient ning luua suhe (Kahan 1998: 491). Foley *et al* (1997: 5) käsitlusest tuleb välja, et kliendikesksus oleneb väga ettevõtte eesmärkidest ning alati ei pruugi tegemist olla ainult ühe toote või teenuse müügiga. Fletcher *et al* (1992: 22) tõdevad, et edu saavutamiseks ei tohi antud meetodit rakendada üksikudel juhtudel vaid tuleb seada pikaajalised eesmärgid ning proovida luua kliendisuhed.

Teine lähenemine lähtub eelkõige kliendikeskusest ning võrgustikule orienteeritusest ehk suhtlemisest (Bruhn 2003: 4). Üks enim kasutatavaid kaasagseid müügijuhtimise meetodeid on müügilehter, mille termin on tuletatud inglise keelsetest sõnadest *sales funnel*. Antud meetodit defineeritakse müügiprotsessina (Working Smarter... 2008), mis iseloomustab müügi väljavaate pööramist tegelikuks müügiks (Heiman 2006: 2). Tegemist on meetodiga, mis baseerub põhimõttel, et iga ettevõtte, mis soovib jälgida,

juhtida ja säilitada erinevaid hetki oma müügiprotsessis, vajab efektiivset müügi jälgimise süsteemi, ning müük on äritegevus, mis vajab planeerimist (Product... 2010: 1). Müügijuhtimises ja turunduses kasutatava mõiste, lehtri, alla kuuluvad mitmed tegevused ning sündmused, mis juhivad klienti lepingut allkirjastama ja loodetavasti jätkusuutliku kliendisuhteni (Kotler *et al* 2006: 11).

Hourigan (2011: 1) on toonud välja, et müügilehter annab võimaluse näha huvilisi (inglisekeelsest sõnast *leads*), kes sisenevad müügilehtrisse ülevalt (vt. joonis 4 lk 16) ning filtreeruvad alla, kust väljuvad ainult lepinguga kliendid. Tegemist on graafilise esitusega klientide voolust läbi müügiprotsessi. Müügilehtri etappide hulk võib lähtuvalt organisatsioonist varieeruda ning lisanduda võib alltegevusi. Kasutades antud meetodit, tuleb määrata täpsed protsessid, mida jälgides edasi liikuda. Autor käsitleb traditsioonilist neljaetapilist müügilehtrit (vt. joonis 4 lk. 16), mille etapid on Hourigan (2011: 1) paika pannud järgnevalt:

- Sihtmärkide analüüsimine (*targets*). Väljavaadet omavad potentsiaalsed kliendid, kes võiksid pakutavast tootest või teenusest huvitatud olla.
- Huviliste leidmine (*leads*). Isikud, kes on ülesse näitanud huvi või tunnustanud pakutavat toodet või teenust. Näiteks isik, kes on kodulehel täitnud küsimustiku vormi.
- Töö võimalustega (*opportunities*). Eelnevast kvalifitseerunud isikud, kellele pakutakse omapoolset pakkumust.
- Müügiprotsessi sulgemine lepinguga (*sales*).



Joonis 4. Müügilehtri mudel. Allikas: autori koostatud Hourigan (2011: 1) põhjal.

Kõik neli etappi nõuavad erinevaid alltegevusi. Lehtri ülemises osas tuleb analüüsida potentsiaalseid kliente ning leida nende seast huvitavamad ning kasumlikumad (Funnel Management... 2006: 3). Väga suurt tähtsust omab kvaliteetsete sihtmärkide ja huviliste leidmine, kus võtmekohal on müügiinimeste ning turundusosakonna koostöö. Täpne sisend turundusosakonnale peab tulema siinkohal müügiosakonnast. Turunduse ülesanne on leida sihtmärke ja huvilisi erinevate turundustegevustega (Defining the... 2013). Keskmises osas tuleb tegeleda huvitatute taustauuringuga ning alumises osas leida tegevusi, mis garanteeriks lepingu sõlmimise. Eemaldada tuleb võimalikud tõkked kliendilt allkirja saamiseks. Lisategevusena saab kasutada näiteks spetsiaalse kliendihinna kasutamist või allahindluse tegemist (Heiman 2006: 3). Jälgides klientide voogu läbi kokkulepitud lehtri on müügiinimestel ees kindlad etapid, mis tuleb läbida, et jõuda lõpliku müügini (Sales... 2013). Tuleb lisada, et ei tohi kontsentreeruda ainult klientidele, kes on lepingule väga lähedal. Probleem võib ilmnedas selles, et müügilehter jääb tühjaks, kui ei tegeleta kõikide tegevustega paralleelselt. Kui lehtri sees oleval klientidel ei liigu edasi teatud aja jooksul, peab huvilised lehtrist eemaldama. Seda kutsutakse lehtri lekkimiseks (Funnel Management... 2006: 3). Eesmärgiks on selge lehter – pikalt ühte etappi jäänud kliendid võivad fookust häirida (Stages of... 2013).

Müügilehtri analüüsimisel tuleb arvestada ettevõtte omapärasid. Erinevatel ettevõtetel varieerub klientide protsent, kes jõuavad edasi järgnevale etapile. Müügilehtri ajaloolisi andmeid kasutades on võimalik analüüsida, mitu potentsiaalset klienti peab sihikul olema, et allkirjastada müügileping ning etappe läbi analüüsides on lihtsam ja täpsem seada tulevasi eesmärke (Hourigan: 2011: 1). Hourigan (2011: 1) lisab, et kvaliteetne analüüs võib viidata kitsaskohtadele, mis pärsivad kliendi liikumist läbi lehtri. Suure hulga klientide püsimisel ühes etapis võib tegemist olla probleemiga müügiesindajas ning juht saab paremini otsustada järgnevate tegevuste üle.

Osade autorite arvates annab müügilehter adekvaatse tulemi ja hoiab tegevused fokusseeritud ning optimeeritud. Eelnev aitab hoida parimad võimalused lehtis prioriteetsetena (Product... 2010: 1) ning müügiorganisatsioonidel on lihtsam mõista potentsiaalsete lepingute voogu ning realiseerumist (Petterson 2007: 187). Müügilehtri kohta on erinevad autorid toonud välja järgnevaid teineteist täiendavaid kasusid:

- aitab hoida fookust kvaliteetsetel sihtmärkidel ning võimalustel (Product... 2010: 1);
- aitab jälgida iga huvitatu progressi ning allokeerida aega iga huvitatu jaoks (Working... 2002: 14);
- aitab tegevusi prioriteetseerida (Funnel Management... 2006: 3);
- aitab otsustada, milliste kompetentsidega müügigrupi liige peaks töötama konkreetse huvitatuga (Working... 2002: 14);
- aitab paremini mõista võimalike lepingute voogu (Petterson 2007: 187);
- aitab analüüsida erinevaid kasutatavaid taktikaid (Hourigan 2011: 1).

Läbi ajaloo on rakendatud erinevaid müümise meetodeid, eristuse viisiks on kliendikesksus. Lisaks kasutatakse müümiseks kontaktide rohkusel põhinevat massturustust ning massmüüki, kus peamine prioriteet on jõuda võimalikult paljude klientideni. Eelnevaga ulatutakse küll paljudeni, kuid tulem võib olla pärsitud, kuna ei jõuta kliendile pakkuda personaalsust. Müügilehtri puhul on tegemist konkreetse ja üheselt mõistetava müügimeetodiga, kuigi lehtri sisu võib muutuda lähtuvalt ettevõtte müügiastappidest ning soovidest. Tegemist on abivahendiga, mis aitab ettevõtte müügiosakonna juhil jälgida müügiesindajate tööd ning müügi hetkeseisu. Tänu pidevale ja planeeritud suhtlemisele kliendiga, tekib personaalne ning kontrollitud side,

mis juurutab kliendis rahulolu. Lähtuvalt eelnevatest käsitlusest saab järeldada, et tänapäeval kasutatakse võimalusel müügilehtri meetodit, et tagada kasumlikud kliendisuhted.

Eelneva alapunkti kokkuvõtteks saab väita, et terviklik müügijuhtimine peab töötama lähtudes kliendisuhetest, saavutamaks pikaajaline kasumlikkus. Pidevatest muutustest ning suurest konkurentsist tingituna tuleb süstemaatiliselt järgida võetud eesmärgid. Eesmärkide saavutamiseks terviklikus müügijuhtimises tuleb lähtuda kolmest komponendist, milleks on ettevõtte strateegia, mis seab täpsed reeglid; infrastruktuur, mis peab toetama nii katusstrateegiat kui teisi CRM-i vorme; ning konkreetset müügimeetodit, milleks terviklikus müügijuhtimises on müügilehter. Müügijuhtimises saab ja on kasutatud CRM-i komponente iseseisvalt, kuid eelduseks peab olema ühtne ettevõttepõhine strateegia. Komponentide eraldi kasutamise oht on selles, et tulem ja kasum sellest on väga väike, kui mitte olematu. Tulemuseks võib olla strateegia implementeerimise läbikukkumine kogu ettevõttes. Erilist rolli omavad erinevate astmete juhid, kes peavad olema seotud kogu protsessi vältel (Kotorov 2003: 567). CRM-i defineerimine organisatsiooni jaoks on väga tähtis, kuna see mõjutab kõiki töötajaid aktsepteerima ning kasutama CRM-i (Frow, Payne 2005: 168). Eesmärgiks on saada kompleksne 360 kraadi kliendivaade, ning seeläbi adekvaatne informatsioon kliendi ajaloo kohta (Kotorov 2003: 568). Järgides eelnevaid tegevusi ja tehes neid kindlate põhimõtete järgi, talletades kogu informatsiooni võimaldamaks analüüsi, on võimalik saavutada konkurentsieelis. Seda kõike koos nimetab autor terviklikuks müügijuhtimiseks.

1.2. Terviklikust müügijuhtimisest saadav kasu ja selle mõõtmine

Eelnevast peatükist saab järeldada, et müügijuhtimist saab käsitleda nii konkreetse müügimeetodi kasutamisenä kui ka ettevõtte strateegiana. Olenemata, kas kasutatakse vaid tehnilist meetodit või ettevõtte strateegiat, on eesmärgid samad – luua ettevõttele pikaajalises perspektiivis kasu läbi rahuloleva kliendi. Finantsilises mõttes tuleb võimalikult väikeste kuludega saavutada võimalikult suur tulu.

Kirjanduses tuuakse välja erinevaid tervikliku müügijuhtimise kasusid. Positiivseid argumente saab vaadelda nii müüja kui ostja perspektiivis, ning tähtis on vaadelda mõlemat poolt. Ettevõttepoolsed ärikasud saab kirjanduse alusel alljärgnevalt jagada kolmeks.

Tabel 3. Tervikliku müügijuhtimise kasud.

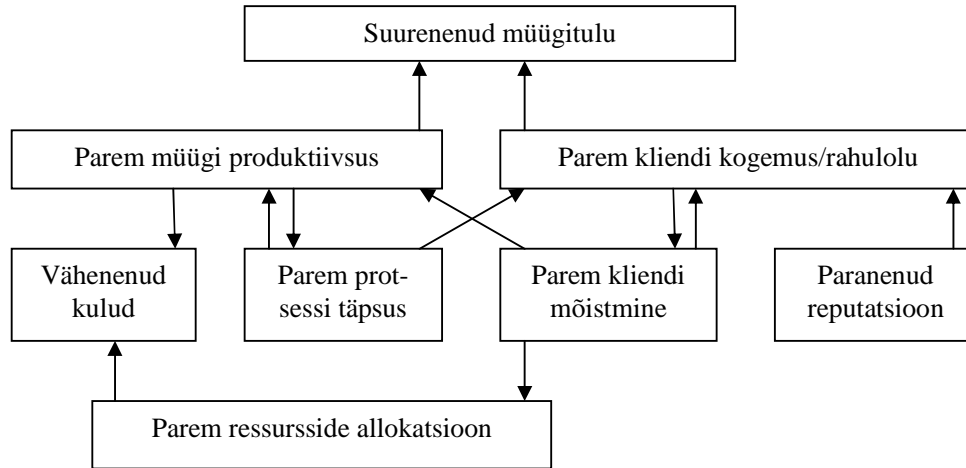
Kasud	Ühtne kliendivaade ja informatsiooni kättesaadavus	Kliendisuhete kvaliteet ja kliendi lojaalsuse tõus	Efektiivsuse kasv, vähenenud kulud ja suurenenud müük
Autorid	Bose, Sugumaran (2003: 15), Frow, Payne (2006: 136), Howlett ja Rodgers (2000: 8), Foss <i>et al</i> (2008: 222) ja Hansotia (2002: 121)	Dimitriadis, Stevens (2008: 504), Fjermestad, Romano Jr. (2002: 573), Avila <i>et al</i> (2002: 3), Foss <i>et al</i> (2008: 224-225) ja Hansotia (2002: 121)	Fjermestad, Romano Jr. (2002: 573), Avila <i>et al</i> (2002: 3), Foss <i>et al</i> (2008: 224-225)

Allikas: autori koostatud.

Eelnevast tabelist saab järeldada, et tähtsaks peetakse ühtset kliendivaadet ning informatsiooni kättesaadavust. Howlet`i ja Rodgers`i (2000: 8) käsitlusest lähtuvalt mõeldakse selle all vajalike isikute ligipääsu kliendi informatsioonile, ostu ja suhtlemise ajaloole, krediidi reitingule ja ka probleemidele. Greenberg (2001) toob välja kliendi ajaloo informatsiooni tähtsuse sisendina erinevatele ettevõtte üksustele, mis aitab analüüsida ja vastu võtta otsuseid toodete või teenuste parendamiseks. Teise aspektina rõhutatakse kliendisuhete kvaliteeti ja klientide lojaalsuse tõusu, mis tuleneb Dimitriadis`e ja Stevens`i (2008: 504) sõnul ettevõtte pühendumisest ning Fjermestad`i ja Romano (2002: 573) põhjal efektiivsemast turundusest ja arenenumast klienditeenindusest. Kolmanda kasuna rõhutatakse efektiivsust, mis Fjermestad`i ja Romano (2002: 573) arvates tuleneb kliendi informatsiooni kättesaadavusest. Enim tuuakse kirjanduses välja tervikliku informatsiooni olemasolu klientide kohta, mis annab suure eelise klientidega suhtlemisel ning neile pakumiste tegemisel. Tegemist on tähtsa sisendiga erinevate kasude saavutamiseks, nagu kvaliteet ja efektiivsus, mis peab andma sisendi kasumiks.

Foss *et al* (2008: 224-225) on ainsana maininud kõiki kolme peamist kasu ning välja pakunud skeemi lähtuvalt uuringust äriklientidele suunatud müügi ettevõtetes (edaspidi B2B). Uuringust selgus, et tervikliku müügijuhtimise implementeerimisel paranesid nii

müügitulemused kui tehingute kasumlikkus IBM testgrupis. Eelnev on lõplik kasu, mida ettevõtte soovivad saavutada, kuid sellele eelnevaid kasusid on Foss *et al* (2008: 224-225) seostanud järgnevalt:



Joonis 5. Õnnestunud tervikliku müügijuhtimise implementeerimisel saadavad tulemused ja võimalikud ühenduvused (Foss *et al* 2008: 224-225).

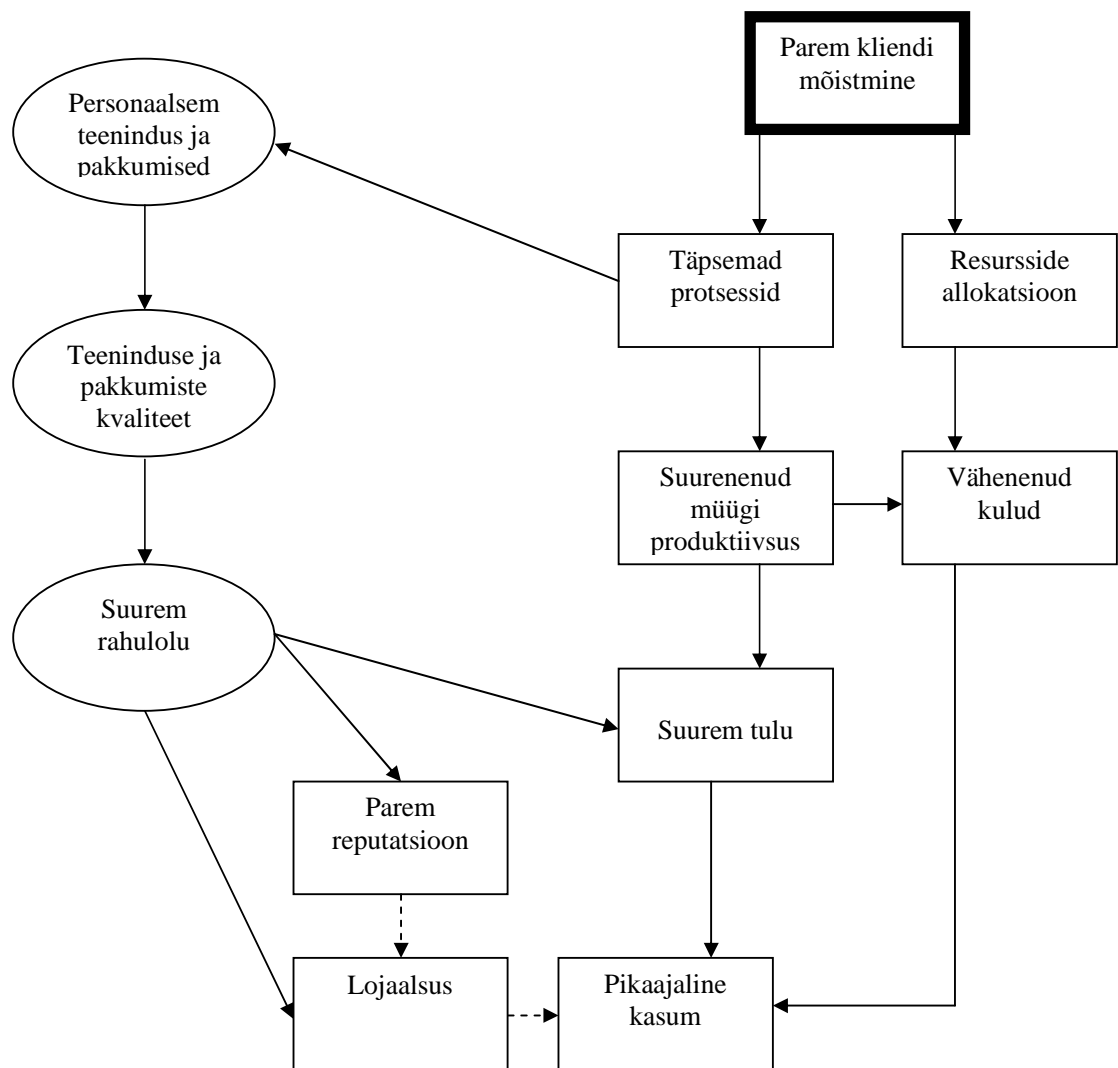
Eelnevast joonisest saab järeldada, et peamiseks eesmärgiks ning suurimaks kasuks ettevõtte jaoks on suurenenud müügitulu, mis on sõltuvuses nii müügist kui kliendi kogemusest. Fossi *et al* (2008: 224-225) on välja toonud erinevad seosed, mille tulemusena eelnevad kasud tekivad, kuid autori arvates jääb antud joonis teataval määral ebaselgeks. Kliendi kogemus peaks tõusma paranenud reputatsiooni puhul, kuid tekib küsimus, kuidas see realselt toimib. Reputatsioon saab paraneda kliendi rahulolu kasvades ning lojaalsuse tekkides. Samuti tekitab küsimusi, miks ei ole seost kliendi mõistmise ning protsessi täpsuse vahel. Antud käsitlus annab ülevaate erinevate kasude koos toimimisest ning sõltumisest, kuid jätab teatava ebakõla täpse toimimise kohta.

Kirjanduses on käsitletud peamiselt saadavaid ärikasusid ning vähem kliendi poolseid kasusid. Croteau ja Li (2003: 21-22) rõhutavad kasu saamise tähtsust mõlemale poolele. Kliendi rahulolu saavutamiseks on tähtis hea teenindus. Boujena *et al* (2009: 144) viitavad asjaolule, et klient tajub oma rahulolu tõusu peamise faktorina müügiesindaja professionaalsust. Viimane on üks tähtsamaid aspekte, viimaks suurenevate müügiimahtude ning lojaalsuseni, millele järgnevad mõõdetav ettevõtte kasu ning

turuosa kasv. Tervikliku müügijuhtimisega jääb teenindajale rohkem aega keskendumaks kliendi individuaalsetele vajadustele (Barker *et al* 2005: 23) ning on võimalus pakkuda väga personaalset lähenemist individuaalselt kohandatud pakkumiste näol (Croteau, Li 2003: 21-22). Foss *et al* (2008: 224-225) toovad oma käsitluses välja kliendi kasuna rahulolu tõusu läbi parema mõistmise ning protsessi täpsuse, mis peab kliendi jaoks tagama parema teeninduse.

Eelnevast võib järeldada, et klient tajub rahulolu tõusu, kui teda teenindav müügiinimene on tasemel ning viimasel on aega temaga tegeleda. Gummesson (2008: 2) on viitanud, et müügiesindajal on nõuandja roll. Personaalne teenindus ning kohandatud pakkumiste tegemine tõstab oluliselt teeninduse kvaliteeti. Sellele järgneb positiivne kliendi kogemus ning rahulolu tekkimine ja tõusmine.

Analüüsides eelnevaid käsitlusi saab järeldada, et ettevõtte ning kliendi kasud on seotud, ning peamise eesmärgi, kasumlikkuse saavutamiseks, on vaja õnnestumisi nii kliendi kui ettevõtte poolsetes kasudes. Autori arvates on kõige aluseks kliendi parem mõistmine ning antud informatsiooni kasutamine. Prioriteetseim kasu on põhjalik kliendi informatsioon, millest hargnevad erinevad seosed, et saavutada kliendi lojaalsus ning ettevõtte kasum. Foss *et al* (2008: 224-225) käsitlus võeti analüüsi aluseks lähtuvalt prioriteetseimast eesmärgist ja tulemist, milleks on tulusus. Antud käsitluses olid autori arvates puudujäägid, kuna ei olnud välja toodud, kust kasude seosed alguse saavad. Analüüsi järeldusena jõuti tulemini, mis on toodud joonisel 6 (vt. lk. 22). Joonist täiendati ning toodi välja eraldi kliendipoolsed ning ettevõttepoolsed kasud.



Joonis 6. Tervikliku müügijuhtimise kasud. Allikas: autori koostatud.

Eelneval joonisel on käsitletud riskülrikute sees ettevõtte kasusid ning ovaalide sees kliendi kasusid, mis tulenevad tervikliku müügijuhtimise rakendamisest. Kõikide kasude algsisendiks on parem kliendi mõistmine, mis peab andma pidevat informatsiooni, muutmaks protsesse ja ressursside allokatsiooni võimalikult efektiivseks. Kliendi perspektiivist peavad täpsemad protsessid tagama personaalsema lähenemise, mis tõstab omakorda suhte kvaliteeti ja rahulolu. Viimane peab suurendama kliendi lojaalsust, ettevõtte tulu ning parandama reputatsiooni, eesmärgiks suurendada tarbimist ja saada pikaajalist kasu. Ettevõtte tegevuse efektiivsuse tõstmiseks kaasneb

täpsemate protsessidega suurenenud müügi produktiivsus, läbi mille vähenevad kulud ja suurenevad tulud. Parem ressursside allokatsioon omakorda vähendab tegevuskulusid ning aitab kaasa pikaajalisele kasule.

Eelnevalt käsitleti ettevõtte ja kliendi kasusid, mille positiivse mõjuga kaasneb ettevõtte efektiivne toimimine ning kasum. Ettevõtte juhtimisel tuleb pidevalt kursis olla organisatsiooni hetkeolukorra, prognooside, tulemuste ning klientide meelestatusega. Saamaks objektiivset tagasisidet tuleb pidevalt mõõta ning analüüsida erinevaid näitajaid. Cengiz`i (2010: 83) väitel laseb mõõtmine ja analüüsimine ettevõttel:

- aru saada, kui hästi äriprotsessid töötavad;
- aru saada, kus tuleb teha muudatusi, kui muudatusi on vaja teha;
- otsustada, kas muudatused viivad edusammudeni.

Ettevõtte ja kasutatava strateegia toimimist ja edu saab mõõta ning analüüsida mitmeti ning erinevaid analüüse kasutades. Lähtudes eelkäsitletud tervikliku müügi juhtimise eesmärgist, milleks on pikaajaline kasum läbi rahuloleva ja lojaalse kliendi, võib jagada mõõtmise kaheks: kliendi kogemust hindavate näitajate mõõtmine ning ettevõtte finantsnäitajate jälgimine. Cengiz (2010: 87) on sealjuures rõhutanud, et mõõtmine ei saa olla ühekordne sündmus, vaid pikajalise edu tagamiseks tuleb seda teha pidevalt.

Kliendi rahulolu on eluliselt tähtis roll iga organisatsiooni äritegevuses ning rahulolu tõstmine on prioriteetne tegevus. Paljud autorid, sealhulgas Cina (1989), Bowen ja Chen (2001) ning Vukmir (2006) on erinevatel aegadel rõhutanud kliendi rahulolu ning rahulolu mõõtmise tähtsust. Cengiz`i (2010: 83-84) väitel on kliendi rahulolu mõõtmise eesmärk kasum ja konkurentsieelis. Saamaks turul pikaajalist edu, peab ettevõtte monitorima kliendi rahulolusignaale lähtuvalt tootest, teenusest ja suhtest. Asher (1989: 93) rõhutab, et kliendi jaoks ei ole alati kõige tähtsam toode või teenus vaid vastus küsimusele, kas tema nõuded said rahuldatud. Cengiz (2010) rõhutab, et rahulolu mõõtmine annab tähtsa sisendi kliendi käitumise kohta enne ja pärast ostu sooritamist. Ilma antud lähenemiseta on võimatu kliendisuhet arendada, mõista ja parandada. Peamine mõõtmise eesmärk on aru saada, kuidas tõsta kvaliteeti ning kliendi rahulolu. Kliendirahulolu ning lojaalsuse mõõtmiseks on erinevaid meetodeid, mida saab eristada nii läbi mõõtmise ulatuse kui skaala (mõõtkava). Ideaalis peab kliendirahulolu

mõõtmise põhinev kogu teenuse ja toote ulatusel, teisalt peaks hinnang fookuseeruma tulemuste kriteeriumile, nagu klienditeeninduse toimimine või viimase alamkategoriad (Cengiz 2010: 85). Kliendi rahulolu mõõtmiseks kasutatakse peamiselt järgnevat kolme meetodit:

- kommentaarikaardid, mis antakse kliendile täitmiseks vabas vormis (Corney, Wisner 1999);
- traditsioonilised kliendiküsitlused (läbi intervjuude, telefoni, e-kirja ja posti), kus ettevõtte saab määrata küsimused, mida soovib klientidelt teada saada (Reicheld 2003: 2; Fecikova 2004: 61; Danahar, Haddrell 1995: 5);
- kliendi kaebuste monitoorimine ning analüüsimine (Fecikova 2004: 57).

Eelnevast saab järeldada, et kliendirahulolu uuring on mahukas protsess. Samale järeldusele jõudis oma rahulolu uuringutes Reicheld (2003), kust ta järeldab, et uuringutest saadakse küll objektiivne informatsioon, kuid analüüsitud tulemuste kätte saamine võib võtta kaua aega. Ta leidis, et kliendi tagasiside saamine peaks olema võimalikult lihtne ning kiire, et analüüsid oleks alati värsked. Teiseks jõudis ta järeldusele, et kliendi rahulolu on väga tähtis komponent, kuid tähtsaim on kliendi lojaalsus. Lojaalsus ei pruugi alati olla see, kui klient ostab teenust või toodet pidevalt ühest kohast, ehk rahulolu teenuse/tootega (Reicheld 2003: 3). Ta jõudis välja uue rahulolu ja lojaalsuse mõõtmisel lähenemiseni, mida nimetatakse NPS – *Net Promoter Score* ehk soovitusindeks (edaspidi NPS). NPS`i peamiseks kasutamise argumendiks on lihtsus, kuna tegemist on ainult ühe küsimusega: „Kui suure tõenäosusega Sa soovitaksid oma kolleegile või sõbrale antud toodet/teenust“? See omakorda võimaldab väga kiiret analüüsi ning informatsiooni jagamist üle ettevõtte. Lisaks lojaalsuse mõõtmisele tagab NPS distsipliini kliendi tagasiside kasutamiseks (Net promoter... 2012: 1). Antud mõõdiku usaldusväärsuse tagab kliendi julgus soovitada ettevõtet sõbrale, mis paneb ka tema vastutama. NPS`i skaala on 1-10-ni, kus 9 ja 10 on soovitajad, 7-8 passiivsed ning alla kuue ei ole soovitajad. NPS = soovitajate protsent – mittesoovitajate protsent. Statistika on näitanud parimatel juhtudel NPS`i 75-80% (Reicheld 2003: 1).

Teiseks tähtsaks analüüsi pooleks on ettevõtte finantsnäitajate jälgimine ning analüüsimine. Tuleb märkida, et tähtis on analüüsida mineviku tegevusi ning

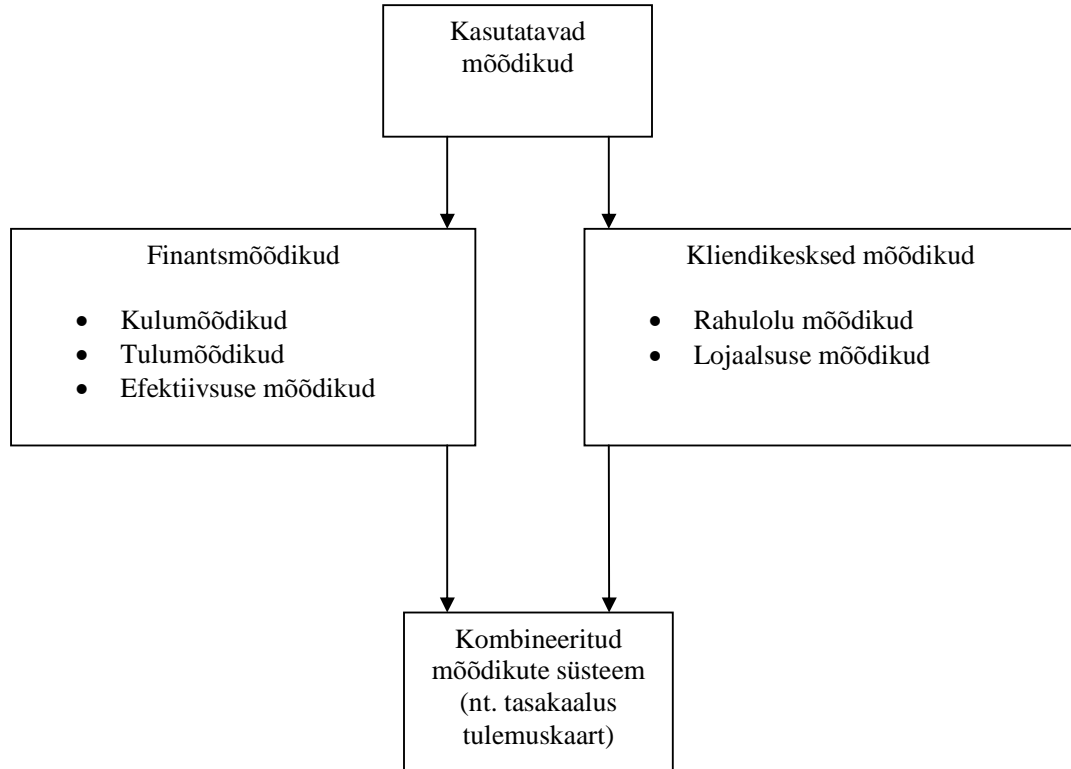
võimalikult täpselt prognoosida tuleviku tulemusi. Finantsanalüüsi ning prognooside üheks parimaks tegemise lähenemiseks on Barkini (2011: 21) väitel ennustuslik analüüs ehk *Predictive Analytics e. PA* (edaspidi PA). Antud analüüsi on ajalooliselt enim kasutatud telekommunikatsiooni- ja pangandussektoris. Lähtuvalt segastest majanduskriisi aegadest on nõudlus antud analüüsile suurenenud tunduvalt. Peamine näitaja, mis suunab PA kasutamist on ROI – *return on investments* ehk kulu-tulu suhe. Tähtis on saada igast investeeritud ühikust võimalikult palju tagasi. Edule aitab kaasa võimalikult täpne prognoos. Barkin (2011: 21-22) on toonud välja järgnevad PA analüüsist saadavad kasud:

- Kliendi eluaja väärtus – suurema väärtusega kliente tuleb hoida rohkem.
- Hülgamise tõenäosuse kalkuleerimine – telekomide ettevõtetel on võimalik läbi PA saada aru, millal kliendid tõenäoliselt soovivad lahkuda, sisaldades samaaegselt ka hulganisti erinevaid lahkumise faktoreid.
- Lepingute lõppemise ning muutumise tähtajad.
- Kõnede logid ning interneti kasutamise ajalugu – PA suudab tuvastada klienti, kes on helistanud konkurendi teenusnumbrile või külastanud tema kodulehte.
- Kliendi tegevuste analüüs – võimalik, et klient on juba uue lepinguga seotud, kuid kasutab ära vana lepingu telefoni kõneaega. Leides ja analüüsides fakte, on kergem klienti hoida või tagasi pöörata.
- Eeldatav tulevane klienti äriiline väärtus ja kui palju võiks kinnihoidev leping maksta. Leitakse tõenäosus, kui kindlalt võiks klient aktsepteerida uut pakkumist.
- PA tööriist töötleb vajalikku informatsiooni ja produtseerib järgneva parima pakkumise reaajas – mis on müügiagentidele elulise tähtsusega, et hoida klienti ettevõtte juures.

Erinevad äri analüüsimise aplikaatsioonid nagu eelmainitud PA, on lähtudes alginvesteeringust ühed suurima tulususega abivahendid. Uuringud on näidanud koguni 10,66 dollari suurust tagasisaadavat tulu investeeringult 1 dollar (Klie 2012: 14) ning väga olulist kasumlikkuse tõusu hoides enda juures ainult 4% rohkem oma kõige väärtuslikematest klientidest. Seda kõike implementeerimise ajal, kui eeldatavasti ainult teatud osa müügiagentidest oli rakendatud (Barkin 2011: 22).

Tulemuste ühtseks mõõtmiseks ning analüüsimiseks saab kasutada Kaplan'i ja Norton'i (1996) välja toodud tasakaalus tulemuskaarti, kus kasutatakse ühtset mõõtmise ja näitajate süsteemi. Antud lähenemine täiendab Cengiz'i (2010: 86) järeldest, traditsioonilist finantsanalüüsi/mõõtmist kriteeriumiga, mis mõõdab tulemuslikkust lisa perspektiivides – kliendid, ettevõtte sisesed protsessid ja õppimine/areng ning kasv. Antud lähenemine laseb ettevõttel jälgida finantstulemusi, samaaegselt monitoorides protsesse, mis arendavad suutlikkust, mida on vaja tulevaseks kasvuks (Cengiz 2010: 86). Chavan (2009: 394) rõhutab antud meetodi puhul võimalust mõõta strateegiat ehk korraga saab mõõta erinevaid näitajaid ning neid analüüsida. Eelnev annab juhtidele võimaluse väiksema ajakuluga hallata suuremat hulka informatsiooni ning tõsta järeldeste kvaliteeti.

Eelnevast saab järeldada, et strateegia edukuse, tulemuste ning kliendi rahulolu mõõtmist on võimalik sooritada erinevalt, kuid peamine on analüüsimisega tegeleda järjepidavalt. Ettevõtte juhtidel on vaja objektiivset ning ajakohast informatsiooni. Järgneval joonisel on välja toodud ettevõtte jaoks vajalike mõõdikute süsteem (vt. joonis 7 lk. 27).



Joonis 7. Terviklikus müügijuhtimises kasutatavad mõõdikud. Viide: autori koostatud Barkin'i (2011: 21-22; Cengiz'i (2010: 86) ja Reicheld'i (2003) põhjal.

Jooniselt saame järeldada, et tulemuste mõõtmisel on paralleelselt tähtsad ettevõtte finantsnäitajad ja kliendi kogemust kajastavad näitajad. Antud tulemusi saab vaadelda ning analüüsida eraldi, kuid tervikliku analüüsi jaoks on võimalik kasutada kombineeritud mõõdikute süsteemi (nt. tasakaalus tulemuskaart), mis annab parema ülevaate erinevate näitajate võimalikest korrelatsioonidest.

Alapunktis käsitletu annab hinnangu ettevõtte toimimise efektiivsusele, kasumlikkusele ning jätkusuutlikusele. Tervikliku müügijuhtimise õnnestunud implementeerimisele järgnevad kasud, mis jagunevad nii ettevõtte- kui kliendipoolseteks. Prioriteetseimaks alg-kasuks on parem kliendi mõistmine, millest läbi kasude seoste jõutakse ettevõtte peamise eesmärgini, milleks on pikaajaline kasu. Selleks, et ettevõtte saaks teada, kas ollakse õigel teel, tuleb pidevalt monitorida ettevõtte finants- ja kliendikogemust kajastavaid näitajaid. Selleks on olemas finants- ja kliendikesksed mõõdikud.

Võimaldamaks lihtsustada ning anda paremat ülevaadet erinevatest näitajatest, saab kasutada kombineeritud mõõdikute süsteemi. Rakendades pidevat analüüsi saab jälgida ettevõtte edukust või leida kitsaskohti, mida tuleb eesmärgi saavutamiseks täiendada.

1.3. Telekommunikatsiooni sektori ja äriturgudele suunatud müügijuhtimise tegevuse eripärad

Telekommunikatsiooni sektor on arenenud väga kiiresti ning tegemist on suurima sektoriga, mis kasutab erinevaid tehnoloogia valdkondi. Antud sektori alla kuuluvad nii lühi- kui pikamaa suhtlemise telefonid, arenenud tehnoloogia baasil olevad juhtmeta kommunikatsioonivahendid, internet, optilised sideühendused ning satelliidid (Introduction... 2013). Enim kasutatavatest teenustest antud sektoris on interneti ning mobiiltelefoni kasutamine. Aastal 2013 kasutab maailmas internetti 34,3% elanikest ning kasv aastatel 2000-2012 oli 566,4%, Euroopas on vastav näitaja 63,2% ja 393,4% (Internet... 2013). Mobiiltelefoni abonente oli 2011 aasta seisuga 86,7% 100 inimese kohta, Euroopas oli vastav näitaja 119,5%. Kasutajate koguarv on tõusnud 4,7 miljardilt 2009 aastal 5,4-ni 2010 aastal ning 5,98 miljardini 2011-ndal aastal (Global mobile... 2013). Telekommunikatsiooni tööstust hinnati 2012 aastal 4,7-le triljonile dollarile ning lisaks on antud sektor ülemaailmselt üks peamisi tööandjaid (Introduction... 2013). Areng on olnud jätkusuutlik alates telegraafi kasutusele võtmisest 1793. aastal Prantsusmaal ning on olnud pidevas kiirenevas tempos. Läbimurre antud töötusesse tuli esimese mobiiltelefoni müümisega 1975. aastal (History of... 2013) ning interneti loomisega 1969 aastal (The birth... 2013). Edasine areng on olnud väga kiire. Pidev võistlus käib mobiilside lisateenuste loomisega (The revised... 2013). Lisaks tehnoloogilisele arengule on regulatsioonid liberaliseerinud telekommunikatsiooni sektori reegleid ning turg on ülemaailmselt avatud. Kuigi telekommunikatsiooni sektori konkurentsile kaasa aidates võidab kõige rohkem klient, kaheldakse arenevates riikides konkurentsi toetamise mõttekuses (Kerf *et al* 1999: 1). Eelnevast lähtudes on tegemist väga atraktiivse ja kasumliku sektoriga kus konkurents on pidevas kasvus.

Globaalne telekommunikatsiooni tööstus on pidevas muutuses. Ettevõtte jaoks on peamine leida muutuva sektori kasumlikkuse võimalused, ning neid rakendada (Telecommunication... 2013). Eelnev loob lisaväärtust klientidele, kuna kiire arengu taga on pidevalt uuenevad teenused ning langevad hinnad. Lähtuvalt antud sektoris

olevatest väga kõrgetest standarditest teeninduse ja teenuste osas, peavad ettevõtted leidma alternatiivseid meetodeid, et luua efektiivne eristuv strateegia, aitamaks kliente enda juures hoida ning atraktiivsust suurendada. Teenuse pakkujad peavad looma klientidele väärtust, et tagada klientide lojaalsus, kuid kliendi taju väärtusest võib varieeruda lähtuvalt tootest või teenusest. Lim *et al* (2006: 217) toob välja, et mobiilioperaatoriga lepingut sõlmides on tegemist pikaajalise suhtega, mida klient võib erinevalt analüüsida. Seega kliendile suunatud ja fokuseeritud strateegiad on antud kontekstis väga tähtsad.

Klientide hulk antud sektoris seab väga kõrged teenindusstandardid. Camilovic (2008: 64) toob välja, et varasemas ajaloos oli peamine müügijuhtimise strateegia tootepõhine, ehk turundus ning pakkumine suurtele massidele. Tootepõhine turundusstrateegia eeldab, et suur hulk kliente otsib ise aktiivselt lahendust spetsiaalse toote või teenuse näol (What Are... 2013). Antud lähenemisega kaasnesid väga suured turunduskulud ning madal kliendi lojaalsus. Tehnoloogia pideva arenguga (History of... 2013) kaasnes suur klientide hulk, mis viitas lisaks tootemüügile ka klienditeeninduse tähtsusele. Camilovic (2008: 64) lisab, et arenguga kaasnes kuluefektiivsus. Järk-järgult võeti kasutusele kliendikeskne strateegia, kus tooted ja teenused luuakse võimalikult palju lähtuvalt klientide soovidest ja vajadustest. 2007 aasta seisuga kasutasid enamikud telekomi ettevõtted teist strateegiat ning on lähtunud CRM strateegiast, kus esikohal on kliendikesksus.

Peamiseks eesmärgiks telekommunikatsiooni sektoris, milles CRM'i strateegia implementeerimises on võtmeküsimus, ning mida CRM peab toetama, on Ferdous'i (2011: 93) sõnul pikaajaline kasumlikkus. Viimase saavutamiseks tuleb leida konkurentsieelis kõrgema kliendirahulolu näol. Palju on antud sektoris investeeritud CRM strateegiasse, millest saab järeldada arusaamist ettevõtte kõige suurema vara kohta, milleks on kliendid. Lojaalse kliendi teeb väga oluliseks asjaolu, et võistlus klientide pärast on suurenenud, kuid kõneside teenuselt on tulu järjest vähenenud. Investeerida tuleb pikaajalistesse suhetesse ning uutesse väärtust lisavatesse toodetesse. Juhtivad telekommunikatsiooni ettevõtted on etaloniks teistele, kes on huvitatud looma, arendama ja kasu saama suurest kliendi andmebaasist (Ancaranim, Jallat 2006: 473). Kuna kliendikesksus ning CRM'i strateegia valik ning rakendamine on telekomi

sektoris äärmiselt tähtis, toob Camilovic (2008: 65) välja, et kõigepealt tuleb antud sektoris väga selgelt CRM strateegia defineerida, sest rahulolev klient on ettevõtte edu aluseks. Lisaks defineerimisele ning rakendamisele, tuleb edu saavutamiseks kasutada head infrastruktuuri. Paljusid erinevaid rakendusi nimetatakse CRM aplikatsioonideks, kuid enne nende kasutuselevõttu tuleb läbida analüüs, et rakendused annaksid piisava tulemi. Siinkohal ta rõhutab telekomi eripära, kus kliendi kohta olevat informatsiooni on väga palju.

Järgnevas tabelis võetakse kokku kirjanduses väljatoodud telekommunikatsioonisektori eripärad ning uuringutest välja tulnud CRM strateegia kasutamisest saadav kasu konkurentsieelise saavutamiseks erinevatel regionaalsetel turgudel.

Tabel 4. Uuringutest selgunud telekommunikatsiooni sektori eripärad ja CRM'i implementeerimisest saadav kasu

Telekomi eripära	Saadav kasu
Kõrge funktsionaalsuse nõudlus (Ferdous 2011: 93)	Efektiivsus – paranenud andmete analüüs, kliendikesksuse suurenemine ning kliendini jõudmise kiiruse kasv (Abott et al 2002: 338-345, Ferdous 2011: 93, Haridasan ja Venkatesh 2011)
Sektori toodete ja teenuste pidev areng (Telecommunication... 2013)	Finantsnäitajate positiivne muutus (Ferdous`i et al 2011: 91-94)
Pikaajalised lepingud – suhe (Lim et al 2006: 217)	Aitab leida väärtuslikud kliendid (Haridasan ja Venkatesh 2011)
Ootus kõrgele teenindusstandardile Camilovic (2008: 64)	Klientide voolavuse vähenemine ning lojaalsuse tõus (Johnson, Unnikrishnan 2012: 1, Haridasan, Venkatesh 2011, Lim et al 2006: 217, Aydin ja Özer 2005: 920)
Andmebaasi suur informatsiooni hulk (Ancaranim, Jallat 2006: 473)	Terviklik kliendivaade (Haridasan ja Venkatesh 2011: 113)
Seadusandluse liberaliseerimine (Kerf et al 1999: 1)	

Allikas: autori koostatud.

Eelnevast tabelist saab järeldada, et süstemaatiliselt ning täielikult implementeeritud CRM strateegia koos infrastruktuuri rakendamisega annab konkurentsieelise. Sektori erinevustena tuuakse peamiselt välja müügijuhtimise strateegia ning infrastruktuuri kõrge funktsionaalsuse nõudlus, pidevalt uuenevad tooted ja teenused ning klientide

ootus kõrgetele teenindusstandarditele. Seda kõike olukorras, kus põhiteenuste hinnad langevad ning kasumlikkuse teenimiseks tuleb luua pikaajalisi lepinguid ning juurde müüa lisateenuseid ja tooteid. Telekommunikatsiooni ettevõtete peamine CRM strateegiast saadav kasu tuleb välja klientide lojaalsuses. Cockburn (2000) tõdeb, et kliendi lojaalsuse suurendamine 5 protsendi võrra võib kasvatada telekomi sektoris kliendi kasumlikkust 50%. Lojaalsuse tõusu rõhutavad mitmed autorid, mis peab tulenema kõrgest rahulolulust. Bolton *et al* (2003: 271-272) lisasid, et lisandunud kasu, mis ettevõtete kliendid saavad, astudes pikaajalisse suhtesse teenusepakkujatega, tuleneb kõrgetasemelisest teenindusest, mitte hinnaalandusest. Teenindus on võti kaitsva turunduse strateegias, mis tagab kliendi lojaalsuse. Lojaalsuse saavutamiseks tuleb luua efektiivsed protsessid, mille eelduseks on terviklik kliendivaade, et saada objektiivsed sisendid otse tarbijalt. Tulemuseks peab olema kasumlikkuse tõus läbi lojaalse kliendibaasi.

Käesolevas alapunktis käsitleb autor telekommunikatsioonituru eripära ning tervikliku müügijuhtimise rakendamist. Lähtuvalt telekommunikatsiooni sektori eripäradest, milleks on toodete ja teenuste analoogsus, lai tarbijate ja informatsiooni hulk, väga kiire teenuste areng, kõrge funktsionaalsuse nõudlus ning ootused pidevalt parematele teenindusstandarditele on tõestatud telekommunikatsiooni ettevõtete CRM strateegia vajadus. Eelnevast selgub, et konkurents suureneb pidevalt. CRM strateegia on võimalus eristuda, mis pole lihtne, kuid on üks võimalustest (Bose 2002: 97). Konkurentsieelise saavutamiseks telekommunikatsiooni sektoris on väga tähtis implementeerida terviklik müügijuhtimise strateegia, milles sisaldub CRM strateegia ja infrastruktuuri täielik implementeerimine kogu ettevõttes ning müügilehtri kasutamine igapäevases müügitegevuses.

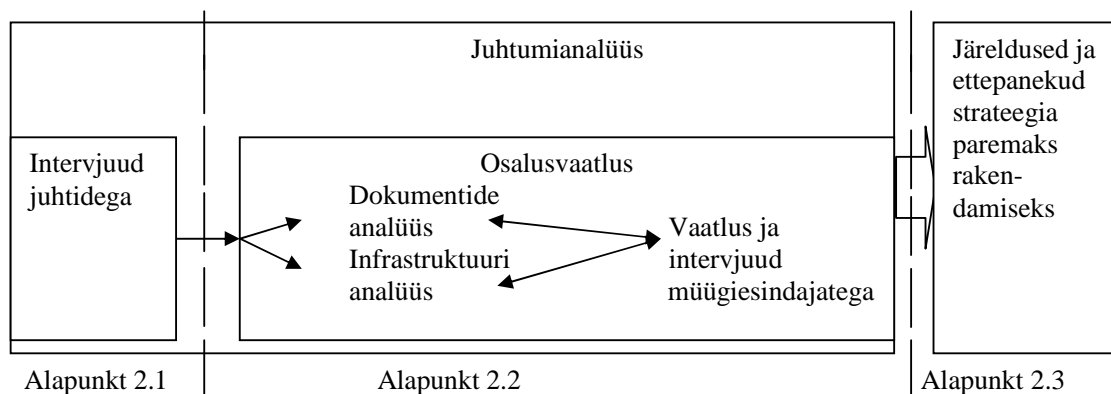
2. ELISA EESTI ÄRIKLIENDIOSAKONNA MÜÜGIJUHTIMISE STRATEEGIA ANALÜÜS

2.1. Elisa Eesti ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegia

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas käsitleti tervikliku müügijuhtimise strateegiat, mille alla kuuluvad kasutatav infrastruktuur ning erinevad müügimeetodid. Tuginedes eelnevalt koostatud teoreetilisele raamistikule analüüsib autor empiirilises osas Elisa Eesti AS ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegiat. Antud uurimisobjekt on valitud kahel põhjusel:

- autor soovib analüüsida kasutusel olevat müügijuhtimise strateegiat, et anda omapoolne panus ettepanekute näol, suurendamaks ettevõtte konkurentsieelist;
- autor töötab antud ettevõttes ning on suur klientide müügijuhina kaasvastutaja müügitulemuste, kliendirahulolu ning läbi selle äriüksuse jätkusuutliku arengu eest.

Antud töös kasutatakse ettevõtte ja ärikliendiüksuse analüüsiks intervjuusid juhtidega, müügijuhtidega ning müügiesindajatega, osalusvaatlust ning juhtumianalüüsi. Lisaks analüüsib töö autor ettevõtte ja ärikliendiüksuse erinevaid raporteid ning aruandeid. Töö meetodika ülesehitus on toodud alljärgneval joonisel.



Joonis 8. Empiirilise osa meetodika. Allikas: autori koostatud.

Müügijuhtimise strateegia, plaanide ning eesmärkide kohta saadi informatsiooni intervjuudest juhtidega (vt. tabel 5). Strateegia rakendamise, protsessikirjelduse ning töö kohta sai autor informatsiooni juhtumianalüüsist, kus kasutas nii osalusvaatlust kui intervjuusid müügijuhtidega. Autor osales ise vahetult osalusvaatluses, mille käigus vaadeldi kriitiliselt dokumente ning infrastruktuuri.

Tabel 5. Autori poolt läbiviidud intervjuud.

Ametikoht	Intervjueeritava nimi	Eesmärk
Ärikliendiüksuse juht / Elisa Eesti juhatuse liige	Jüri Teemant	Juhtidega intervjuude eesmärgiks oli kaardistada üksuse strateegilised eesmärgid ning strateegia komponendid (vt. intervjuu plaan Lisa 1 – 2).
Suurklientide segmendijuht	Kalle Aleksius	
Väikeste klientide segmendijuht	Eve Tappo	
Telemüügiosakonnajuht	Valev Mägi	
Tooteturunduse- ja halduse osakonnajuht	Margus Õunap	
Turundusjuht	Siiri Viinapuu	Intervjuude eesmärgiks müügijuhtidega oli kaardistada ärikliendiüksuse tegelik strateegia järgimine; protsess ning infrastruktuuri võimekus ja kasutamine (vt. intervjuu plaan lisa 3).
Suurklientide müügijuht	Kristjan Ots	
Suurklientide müügijuht	Risto Mitt	
Müügijuht	Kristina Uibo	
Müügijuht	Helina Kõrran	

Allikas: autori koostatud.

Töö autor kasutab üksusest parema ülevaate saamiseks juhtumi analüüsi ning osalusvaatlust. Fakt, et autor ise antud üksuse müügitegevusest ning müügijuhtimise strateegia vahetust elluviimisest osa võtab, lisab mõlema meetodi kasutamisele lisaväärtust parema informatsiooni kättesaamise ning avatuse näol.

Juhtumianalüüs on kvalitatiivne uurimismeetod (Brown *et al* 2011: 57), detailne (Case Study 2013) uuring persooni, väikese grupi, situatsiooni või spetsiaalse kaasuse kohta (What is... 2013). Eisenhardt (1989: 535) toob välja, et juhtumianalüüsi saab kasutada ka analüüsimaiks tulevikus tekkida võivaid seoseid ning testida või luua teooriaid. Juhtumianalüüs annab tulemuste taga oleva loo, et hinnata projekti edu või tuua tähelepanu projekti puudujääkidele (Boyce *et al* 2006: 3). Järgnevas tabelis 6 (vt. lk. 34) on välja toodud juhtumianalüüsi tugevused ja nõrkused.

Tabel 6. Juhtumianalüüsi tugevused ja nõrkused.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Annab detailse informatsiooni (Boyce <i>et al</i> 2006: 3) • Võimaldab kasutada mitmeid andmete kogumise meetodeid, et luua kompleksne tulem (Boyce <i>et al</i> 2006: 3) • Annab hea võimaluse mittestandardsete juhtumite analüüsiks (Advantages... 2013) • Kontekstist ja protsessidest arusaamine (Denzin <i>et al</i> 2011: 314) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeganõudev (Boyce <i>et al</i> 2006: 3) • Raske üldistada teistele juhtumitele (Boyce <i>et al</i> 2006: 3) • Statistiline olulisus võib olla teadmata või arusaamatu (Flyvberg 2011: 314) • Võib esineda ala- või ülehinnatud seoseid (Denzin <i>et al</i> 2011: 314)

Allikas: autori koostatud.

Juhtumianalüüsi ühe osana kasutas autor osalusvaatlust, kus analüüsiti dokumente ning infrastruktuuri ja viidi läbi vaatlus ning intervjuud Elisa Eesti ärikliendiüksuse müügiinimestega. Guest *et al* (2005: 13) defineerib osalusvaatlust kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Meetodi puhul vaatleb uurija kommuuni igapäeva tegemisi, jäädes ise pigem varju. Osalusvaatlus on kasulik mõistmaks uuritavate psüühilist, sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku konteksti, milles igapäevaselt elatakse, mõistmaks nende omavahelisi suhteid, ideid, norme ja sündmusi (Guest *et al* 2005: 13). Becker ja Geer (1957: 82) toovad välja, et antud meetodi puhul on osalusvaatleja uuritavatest probleemides rohkem informeeritud, kuna tegevus toimub keskkonnas, mis on vajaminevat informatsiooni täis. Järgnevas tabelis on toodud osalusvaatluse tugevad ja nõrgad küljed.

Tabel 7. Osalusvaatluse tugevused ja nõrkused.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab näha konteksti, suhteid ja käitumist. • Võib anda varem teadmata informatsiooni uurijatele, mis on tähtis projekti disainimiseks, andmete kogumiseks ja tõlgendamiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeganõudev. • Dokumentatsiooni kvaliteet sõltub uuritava mälust, distsipliinist ja usinusest.

Allikas: autori koostatud Guest *et al* (2005: 15) põhjal.

Antud magistritöös analüüsitav ettevõtte Elisa Eesti AS (edaspidi Elisa) on Eestis suuruselt teine mobiilsideoperaator ning telekommunikatsiooni teenuseid pakkuv ettevõtte. Elisa omanikuks on Soome üks suurimaid telekommunikatsiooni ettevõtteid Elisa Oyi, mis on Põhjamaade juhtiv sideteenuste pakkuja, ning mille aktsiad on avalikult noteeritud NASDAQ OMX Helsingi börsi suurte ettevõtete nimekirjas. Elisa teenindab Põhjamaades ligikaudu kaht miljonit klienti (Ärifilosoofia 2013), sealhulgas 15 000 ettevõtet (Elisa Oyi... 2013). Eestis teenindatakse hetkel 624 000 klienti (Elisa siseveeb 2013). Elisa Eesti ajalugu algas 1994.a., mil Eestis tehti esimene GSM kõne ning see toimus Radiolinja Eesti võrgus. Järgmine tähtis hetk oli 2005.a. kui ühinesid Radiolinja Eesti AS ja Uninet AS üheks telekommunikatsiooni täisteenust pakkuvaks ettevõtteks Elisa Eesti. Elisa Eesti eesmärgiks on alati olnud saavutada pikaajaline kasumlikkus läbi rahulolevate ning lojaalsete klientide.

Elisa pakub oma klientidele laia valikut erinevaid mobiili- ja andmesideteenuseid, vahendab läbi sidevõrkude inimestele elamusi ja parandab ettevõtete tootlikkust (Ärifilosoofia 2013). Elisa Eesti ärikliendiüksus pakub järgnevaid teenuseid (Elisa kodulehekülg 2013):

- erinevad mobiilside lahendused;
- fikseeritud andme- ja kõneside;
- serverimajutus;
- kodulehe majutus ja e-post;
- videokonverentsiteenus;
- mobiilsete seadmete müük;
- spetsiaalsed lahendused.

Hetkel töötab Elisas 550 inimest, sealhulgas Elisa ärikliendiüksuses (edaspidi ärikliendiüksus) 48 (Elisa siseveeb 2013). Ettevõtte turuosa on 31,4%, kõneturuosa 33% (Elisa siseveeb 2013).

Elisa ning ärikliendiüksus on valinud kindla müügijuhtimise strateegia, strateegilised eesmärgid ning toimimise põhimõtted. Elisal kui terviklikul ettevõttel on olemas katusstrateegia, mis määrab täpselt ära kogu ettevõtte suuna. Eelnevat peavad järgima

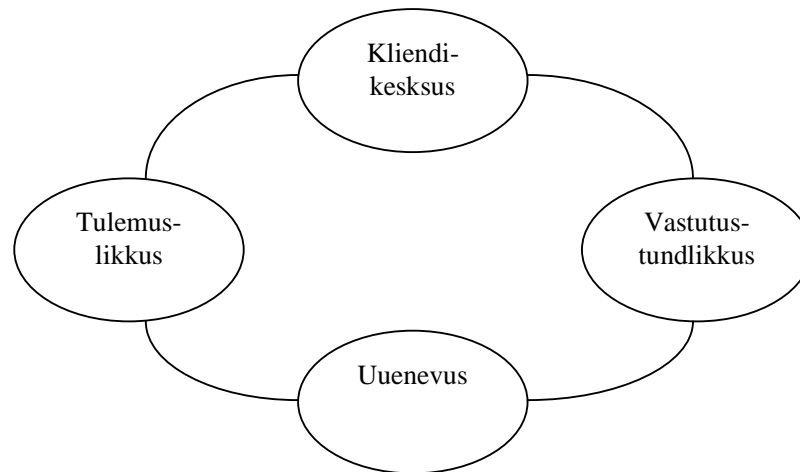
nii eraklientide- kui äriklientide üksused oma müügijuhtimise strateegia loomisel ning rakendamisel. Elisa Eesti strateegia märksõnadeks on (Elisa siseveeb 2013):

- uued teenused ja turud;
- turupositsiooni tugevdamine;
- üks Elisa – ettevõtte üksuste ja töötajate ühtsus.

Elisa ärikliendiüksuse klientideks on erinevad äriühingud ning hetkel moodustavad nad 28% kõigist tegutsevatest ettevõtetest Eestis (Elisa siseveeb 2013). Ärikliendiüksuse kliendid jaotuvad järgnevalt:

- avalikõiguslikud ettevõtted
- eraettevõtted
 - suured ettevõtted;
 - keskmised ettevõtted;
 - väikesed ettevõtted.

Intervjuudest juhtidega tuleneb, et peamise eristusena telekommunikatsiooniturul nähakse kliendikeskset terviklahenduse pakkumist ühelt juriidiliselt ettevõttelt ning kõrget kliendi rahulolu, mis peab viima lojaalsuseni. Eelnevat on antud sektoris raske kuid esmatähtis saavutada. Elisa ärikliendiüksus on viimastel aastatel oma turuosa kasvatanud ning eesmärgiks on seatud eesmärgipõhiselt valitud teed jätkata. Selle saavutamiseks on paika pandud joonisel 9 (lk. 37) toodud strateegilised eesmärgid.



Joonis 9. Elisa Eesti eesmärk aastaks 2015. Allikas: autori koostatud Elisa siseveebi (2013) põhjal.

Ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegia ning strateegilised eesmärgid peavad lähtuma ettevõtte valitud katusstrateegiast. Muudatused ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegiasse viidi sisse 2011. aasta lõpus üksuse juhi poolt. Ärikliendiüksuse strateegilisteks eesmärkideks on (Elisa siseveeb 2013):

- turuosa ja kasumlikkuse kasvatamine läbi müügivõimenduse;
- konkurentsieelise loomine läbi põhi- ja uute teenuste;
- täiendavate müügi- ja teeninduskanalite väljaarendamine;
- Elisa kuvandi loomine tunnustatud äriteenuste pakkujana.

Ärikliendiüksuse turundusjuhi Siiri Viinapuu (2013) sõnul olid muudatused müügijuhtimise strateegias põhjustatud eelneva müügijuhtimise strateegia valiku ebaefektiivses toimimises, kus järgiti küll katusstrateegiat kuid puudus selge visioon. Suurima puudusena nähti kliendi kuuluvuse puudumist ehk puudusid segmendid (Teemant 2013). Tööd iseloomustas müügiesindajate suur aktiivsus ja õiged lühiajalised otsused. Peamised muudatused viidi sisse alates 2011 sügisest (Aleksius 2013).

Intervjuudest nii ärikliendiüksuse segmendijuhtidega kui toetavate valdkondade juhtidega tuleneb, et CRM strateegia olemasolu, jälgimist ning kindlaid eesmäärke peetakse väga oluliseks. Eesmärkide saavutamiseks tuli paika panna strateegiline vaade

ning ellu viia vajalikud taktikalised muudatused. Rõhutatult mainitakse müügijuhtimise strateegia ja taktikaliste muudatuste rakendamist kõikide osapoolte poolt – spetsialistist juhini ning vastupidi. Aleksius (2013) sõnul pööratakse suurt tähelepanu kliendikesksele lähenemisele ehk kliendi vajadustest lähtuval müügile. Teemant (2013) toob strateegia muutmise eesmärgidena välja töö ümberkorraldamise otsejooneliseks, läbipaistvaks ning jälgitavamaks, millele Viinapuu (2013) lisab klientide rahulolu tõstmise ja klientide kuulamise. Aleksius (2013) lisab, et fookus peab olema kasumlikkusel.

Olulise eeldusena strateegia töötamises toob Teemant (2013) välja klientide segmenteerimise, müügieesmärkide allokeerimise kanalitele ning tugifunktsioonid. Eelnevale lisab tootejuhtimise osakonnajuhataja Margus Õunap (2013) võimalikult operatiivse ja hea suhtlemise tootejuhtidega. Tähtis on pidevalt saada indikatsioone otse turult läbi müügijuhtide, et pidevalt arendada nii tooteid kui hinnastamise põhimõtteid. Strateegiliste eesmärkide täitmiseks tehti mitmed taktikalised muudatused, mis on välja toodud järgnevas tabelis.

Tabel 8. Elisa ärikliendiüksuse muudatused

Eesmärk	Turuosa ja kasumlikkuse kasvatamine	Konkurentsieelise loomine läbi põhi- ja uute toodete	Täiendavate müügi ja teeninduskanalite väljaarendamine	Elisa kuvandi loomine tunnustatud äriteenuste pakkujana
Muudatused ja tegevused	Segmentide loomine	Tootejuhtimise ja –arenduse ellukutsumine	Segmentide loomine	Segmentide loomine
	Telemüügiosakonna loomine	Indikatsioonide saamine otse turult	E-kanalite arendus	Tugi-funktsioonide ellukutsumine
	Tugifunktsioonide ellukutsumine		Telemüügiosakonna loomine	

Allikas: autori koostatud intervjuude ning Elisa siseveebi (2013) põhjal.

Kõik juhid peavad suurimaks muutuseks segmentide loomist ärikliendiüksuses (vt. tabel 9). Eesmärgiks oli luua meeskonnad, kuhu kuuluvad nii vastava segmendi müügijuhid,

haldurid kui segmendijuht. Muudatus oli vaja selleks, et lihtsustada nii müügijuhtimist kui haldust ning pakkuda konkreetsele segmendi kliendile parimaid lahendusi (Tappo 2013). Võtmetähtsusega on informatsiooni kiire liikumine segmendi siseselt, ning võimalus juhilt kiiret lisainformatsiooni saada – segmendijuhina on vastutus selge ning läbipaistev (Aleksius 2013).

Tabel 9. Ärikliendiüksuse segmendid

	Suurkliendid	Keskised kliendid	Väikesed kliendid
Müügiesindaja	Müügijuht	Müügijuht	Müügiesindaja + telemüügiosakond
Kasutatav meetod	Müügilehter	Müügilehter	Kõrge kontaktus, mass-strateegia
Kliendile lähenemine	Väga personaalne	Personaalne	Läbi telefoni, kohtumine pigem erand
Pakutavad tooted	Eri lahendused	Varieeruvad paketid	Kindlate piiridega paketid
Infrastruktuur	Infrastruktuuri IT rakendused + toetavad programmid	Infrastruktuuri IT rakendused + toetavad programmid	Excel + toetavad programmid
Analüüs	Eelmise nädala pakkumised, müük, kohtumised, prognoositavad käibed, klientide voolavus, liideste hulk.	Eelmise nädala pakkumised, müük, kohtumised, prognoositavad käibed, klientide voolavus, liideste hulk.	Suletud müügid, kõnede hulk, kõnede aeg, kui palju saadeti pakkumisi välja, klientide voolavus, liideste hulk.

Allikas: autori koostatud.

Teiseks suurimaks muudatuseks on nii Teemanti, Aleksiusi kui Tappo (2013) sõnul telemüügiosakonna loomine. Antud üksusega kaeti väga tähtis osa ettevõtetest, kellele edaspidi pöörati rohkem tähelepanu läbi kiire ja konkreetse teeninduse.

Kolmanda muudatusena kutsuti ellu tugifunktsioonid, kuhu alla kuuluvad e-kanlid, tootearendus ja –juhtimine ning turundus. Turundusjuht Viinapuu (2013) rõhutab, et ilma töötava turundusosakonnata on väga raske olla konkurentsivõimeline, ning huvi Elisa äriklienditoodete vastu on kasvanud märgatavalt. Teemant rõhutab e-kanalite tähtsust, sest Eesti äriklient on harjunud paljusid asju tegema iseseisvalt läbi interneti ning lisaks hoiab see pikemas perspektiivis kulusid kokku. Õunapi (2013) sõnul toote

arendus ja –juhtimise osakonna loomisega kaeti väga tähtis tühimik, sest äriklientidel on teised vajadused kui eraklientidel ning tootearendus on oluliselt kiirem, kui seistakse väga lähedal müügiüksusele. Teemant (2013) lisab, et antud muudatuse eelduseks oli funktsioneeriva tugifunktsioonide personali kaasamine ärikliendiüksusesse.

Viinapuu (2013) toob olulise aspektina välja müügijuhtimise strateegia viimise tähtsuse kõikide töötajateni. On äärmiselt tähtis, et iga ärikliendiüksuse liige teab, mis suunas liigutakse ning mida peab keegi tegema eesmärkide saavutamiseks. Informatsiooni viimine inimesteni toimub läbi infopäevade ning spetsiaalse Elisa programmi, et luua arusaam protsessidest tervikuna. Segmendijuhtide sõnul viiakse üksuse taseme informatsioon töötajateni läbi igapäevaste koosolekute, poolaasta strateegiapäevade ning vajadusel personaalselt (Mägi 2013).

Saamaks adekvaatset informatsiooni müügijuhtimise kohta ning jälgimaks müümise protsessi ja eesmärkidele lähenemist, tuleb igapäevatoos kasutada selleks mõeldud ja loodud IT rakendusi. Suurklientide ja keskmiste klientide müügijuhid kasutavad igapäevatoos traditsioonilist SFA kliendihaldusprogrammi, kuhu märgitakse kliendi informatsioon, vastavad toimingud ning mille põhjal genereeritakse raportid. Lisaks kasutatakse erinevaid abiprogramme nii klientide kohta informatsiooni saamiseks kui abitegevusteks (Aleksius 2013). Väikeste klientide segment kasutab peamise rakendusena Microsoft Excel programmi ning arenduses on spetsiaalselt telemüügile mõeldud kontaktide analüüsimise ja tegevuse talletamise programm. Peale lepingu sõlmimist tuleb kasutada sepetsiaalseid rakendusi, mis on mõeldud teenuste vormistamiseks (Mägi 2013).

Segmenditi kasutatakse erinevaid müümise meetodeid. Suurklientide ning keskmiste klientide puhul kasutatakse müügilehtri meetodit, mida kuvatakse läbi SFA programmi. Antud lähenemine on valitud sellepärast, et oleks võimalik hästi analüüsida klientide staatusi protsessis ning leida puudujäägid (Aleksius 2013). Väikeste klientide puhul kasutatakse küll massturustuse ning kontaktipõhist lähenemist, kuid Tappo (2013) toob välja, et tegemest on pigem erinevate meetodite sünteesiga, kuna igale kliendile siiski lähenetakse personaalselt ning otsitakse kõige sobilikum teenus. Aleksius tõstab esile müügiinimese rolli tähtsuse igas segmendis, eriti suurklientide osas. Mida personaaslem suhe luuakse, seda suurema tõenäosusega valib klient partneriks Elisa. Juhtide sõnul

hetkel müügimeetodite kasutamise muudatusi plaanis ei ole, kuna antud valik on ennast õigustanud.

Ärikliendiüksus mõõdab oma tulemusi iganädalaselt (Aleksius 2013). Suurte- ja keskmiste klientide aruandlus on kajastatud müügilehtris läbi infrastruktuuri rakenduse. Lisaks jälgitakse oodatavat klientide käivet, uute liideste hulka ning klientide voolavust. Mägi (2013) seab väikeste klientide segmendi töö hindamise mõõtmisel oluliseks kõnede hulga ning pikkuse, lisaks tehtud lepingud ja müüdüd liidesed. Lisaks müügitulmuste mõõtmisele alustati Viinapuu (2013) sõnul kliendirahulolu ja lojaalsuse mõõtmisega. Tegemist on suure sammuga edasi, sest enne 2012-ndat aastat antud tegevust ei toimunud. Edaspidi on plaanis antud aktsiooni teha kaks korda aastas.

Juhtide poolt toodi välja järgnevad kitsaskohad, millega tuleb aktiivselt tegeleda:

- killustatud infrastruktuur ja erinevate rakenduste ühildatavuse probleem, kuna töös tuleb lisaks SFA kontaktihaldusprogrammidele kasutada mitmeid teisi müügiks vajaminevaid programme, mis dubleerivad tööd;
- vähene kliendi tagasiside.

Aleksius (2013) toob välja ühtse tervikliku infrastruktuuri rakenduse edasiarendamise kalliduse. Ühe rakenduse loomine on ekspensiivne ning peaks hõlmama kõiki rakendusi nii Eestis kui olema ühildatav grupi tasemel. Tappo (2013) sõnul on arendus raskendatud sama rakenduse kasutamise tõttu Soome emafirmas, kuid tõdeb programmi integreerimise puudumist, mis pärsib efektiivset tööd ning ajaplaneerimist. Viinapuu ja teiste juhtide (2013) sõnul on kliendi tagasiside äärmiselt tähtis kliendi rahulolu kasvatamisel ning edaspidi on plaanis antud valdkonda arendada pideva tagasiside saamiseks. Tõdetakse, et 1-2 korda aastas on tagasiside küsimine ei ole efektiivne, kuid hetkel on see maksimaalne, mida teha saab.

Antud alapunktis kajastatud infole tuginedes saab järeldada, et enne 2011-ndat aastat puudusid strateegilised eesmärgid ning müügiplaneerimine. Käesolevas töös intervjueeritavad juhid peavad müügijuhtimise strateegiat ning strateegiliste eesmärkide olemasolu väga tähtsaks. Lisaks rõhutatakse vajadust teha süsteempõhist tööd nendeni jõudmiseks. Viimase saavutamiseks on ellu viidud mitmed taktikalised muudatused, mis juhtide sõnul on lühikeses, kahe aastases perspektiivis, juba ärikliendiüksusele kasu

toonud. Samas tõdetakse puudujääke nagu tervikliku infrastruktuuri puudumine ning kliendikogemuse vähene monitoorimine. Teemanti (2013) sõnul on ärikliendiüksus valinud õige tee ning süsteempõhiselt muudatuste elluviimine ning strateegia järgimine viib strateegiliste eesmärkide saavutamiseni.

2.2. Osalusvaatluse tulemused müügijuhtimise strateegia rakendamise kohta Elisa Eesti ärikliendiüksuses

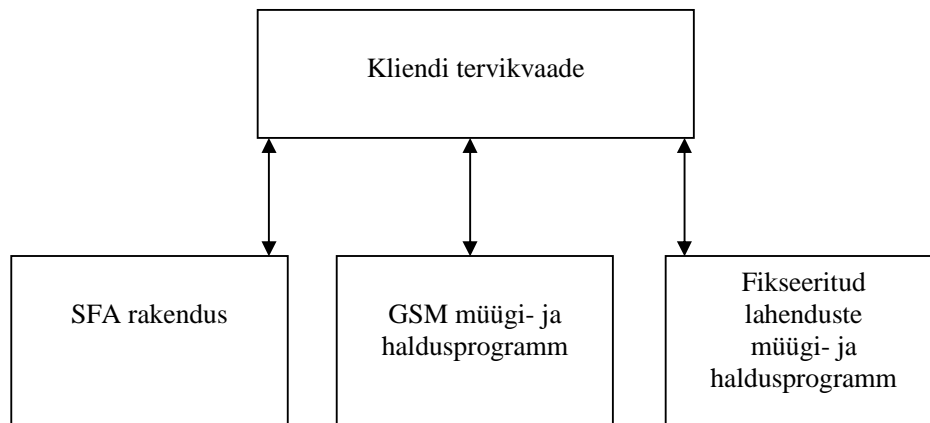
Osalusvaatluse raames viis töö autor läbi intervjuud müügijuhtidega ja erinevate dokumentide, raportite ning IT rakenduste vaatluse. Eesmärgiks oli analüüsida müügitöö käiku ning kirjeldada terviklik müügitöö protsess.

Müügijuhtide ja müügiesindajate (edaspidi müügijuht) igapäevatoos tuleb kasutada erinevaid IT rakendusi, talletamaks ja hankimaks informatsiooni klientide kohta ning viimaks sisse vajalikke teenuste tellimusi. Kasutatavad rakendused on:

- SFA rakendus.
 - Kliendikontaktide haldus;
 - müügilehtri haldus;
 - erinevad raportid.
- Müügi- ja haldusprogramm 1 – GSM teenused.
 - Kliendikontaktide haldus;
 - müüdnud teenused/tooted;
 - erinevad raportid;
 - kliendi iseteenindusbüroo.
- Müügi- ja haldusprogramm 2 – fikseeritud teenused.
 - Kliendikontaktide haldus;
 - müüdnud tooted/teenused;
 - erinevad raportid;
 - tellimused.
- Probleemide ja toetustegevuste haldusprogramm.
 - Kliendiprobleemide lahendamine;

- vajalike toetustegevuste tellimine.
- Terviklik programm teenindajale (arenduses).
- Programm telemüügile analüüsimaks potentsiaalseid kliente (arenduses).
- Telemüügi helistamisprogramm.
- Erinevad toetavad programmid pakettide halduseks; analüüside tegemiseks jne.

Eelnevate rakenduste peamiseks ülesandeks on andmete ja klientide haldus, müügitöö salvestamine ning raporteerimine, kliendi tervikvaade – eesmärgiks töö efektiivsuse tagamine. Kliendi tervikvaate saamiseks tuleb kasutada järgnevaid rakendusi:



Joonis 10. Kliendi tervikvaate analüüsimine. Allikas: autori koostatud

Kliendi tervikvaate saamiseks tuleb kasutada kolme programmi. Peamise probleemina tuleb välja SFA programmi ebapiisav täitmine ajalooliselt ning segmentiti. Antud tegevus on aeganõudev, kuna dubleeritavate tegevuste hulk on suur. Samasugune tegevustejada tuleb teha müügitööd tehes, kus kasutama peab vähemalt kolme eelnevalt mainitud rakendust. Müügijuhid toovad välja, et liigne rakenduste kasutamine on igapäevatööd pärssiv ning efektiivne töö on häiritud.

Erinevatest intervjuudest tuleneb, et SFA rakendust kasutatakse vähe, ning ajalooline informatsioon võib olla iganenud. Algselt võeti programm küll kasutusele, kuid süsteemne kasutamine algas 2011-ndast aastast ning seda ainult kahes suuremas segmentis. Probleemina mainitakse kliendi ajaloo puudumist ning mitme müügijuhi

poolt kontakti võtmist sama kliendiga, mis seab kahtluse alla informatsiooni liikumise ettevõtte siseselt. Viimane võib halvasti mõjuda kliendi usaldusele ning rahulolule. SFA rakenduse positiivse argumendina tuuakse välja saadav informatsioon tegevuste kohta, mis aitab analüüsida enda tööd ning seada sihte ning jälgida eesmärkide täitumist.

Müügi- ning haldusprogrammid omavad küll valdkonna kohta informatsiooni, kuid samas tuuakse välja programmide vähest funktsionaalsust ning omavahelist integreerumise puudumist. Töötajate poolt toodi välja järgnevad positiivsed ning negatiivsed faktid:

- Positiivne
 - hea müügitegevuste ülevaade raporti näol;
 - aktiivselt täidetud kliendiinformatsiooni puhul väga hea ajalooline ülevaade esmase müügi puhul.
- Negatiivne
 - tegevuste dubleerimine on ajamahukas;
 - kliendi tervikvaate saamine on pärsitud erinevate rakendustega;
 - rakendused ei ole teineteisega integreeritud;
 - rakendused on aeglased;
 - segane infrastruktuuri loogika.

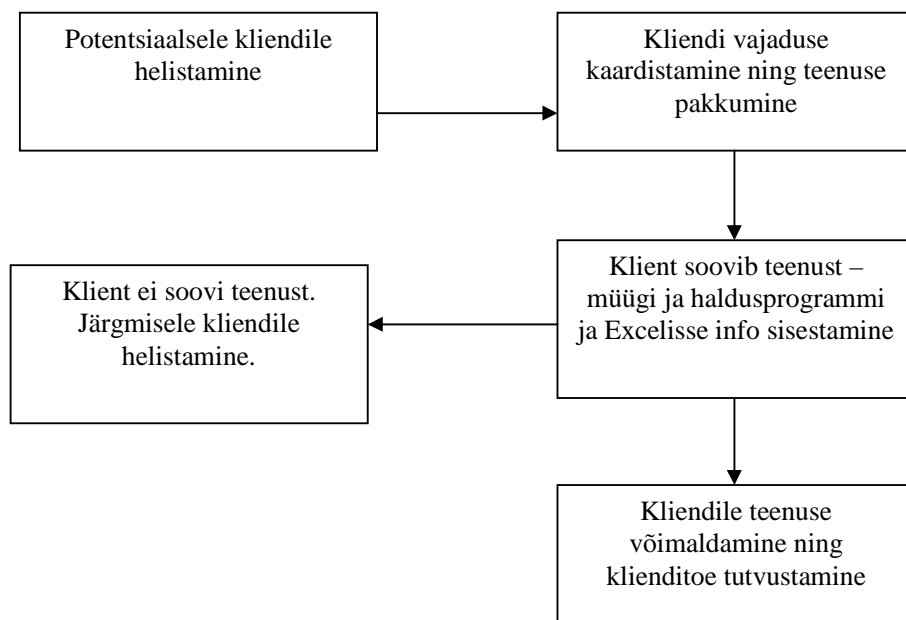
Eelnevast osalusvaatlusest saab järeldada, et tööd abistama pidavatel rakendustel on pigem pärssiv efekt. Paljud programmid jätavad segaseks täpse kliendi informatsiooni, sest andmete uuendamine ei ole integreeritud. Uue müügi puhul on positiivne müügilehtri analüüsimine SFA rakenduses, mida peetakse antud programmi ainsaks tõsiseltvõetavaks argumentiks.

Saamaks tervikliku ülevaate ärikliendiüksuse reaalsest müügijuhtide igapäevatööst analüüsis töö autor müügitöö protsessi. Eelnevalt kaardistatud ning analüüsitud IT rakendused omavad suurt tähtsust eduka müügitöö alustamiseks ning eduka lõpuni viimiseks.

Intervjuudest müügijuhtidega saab järeldada, et müügitegevus jaguneb kaheks: sissetuleva kliendi teenindamine ning müügijuhi proaktiivsusest lähtuv müük. Sissetulevate kliendisoovidega tegelemine on tavaliselt keskmiste klientide ning

väikeste klientide segmendis tõdevad Uibo ja Kõrran (2013). Staažikaimad suurl klientide müügijuhid Kristjan Ots ning Risto Mitt nõustuvad eelnevaga. Nende hinnangul suurl klient üldjuhul ise pakkumist küsima ei tule vaid pigem annab võimaluse pakkumus teha, kui see on müügijuhtide poolt piisavalt põhjendatud. Peamiselt erinevad müümise protsessid väikeklientide segmendis, suurl klientide ning keskmiste klientide segmendi müügi protsess sisuliselt kattub.

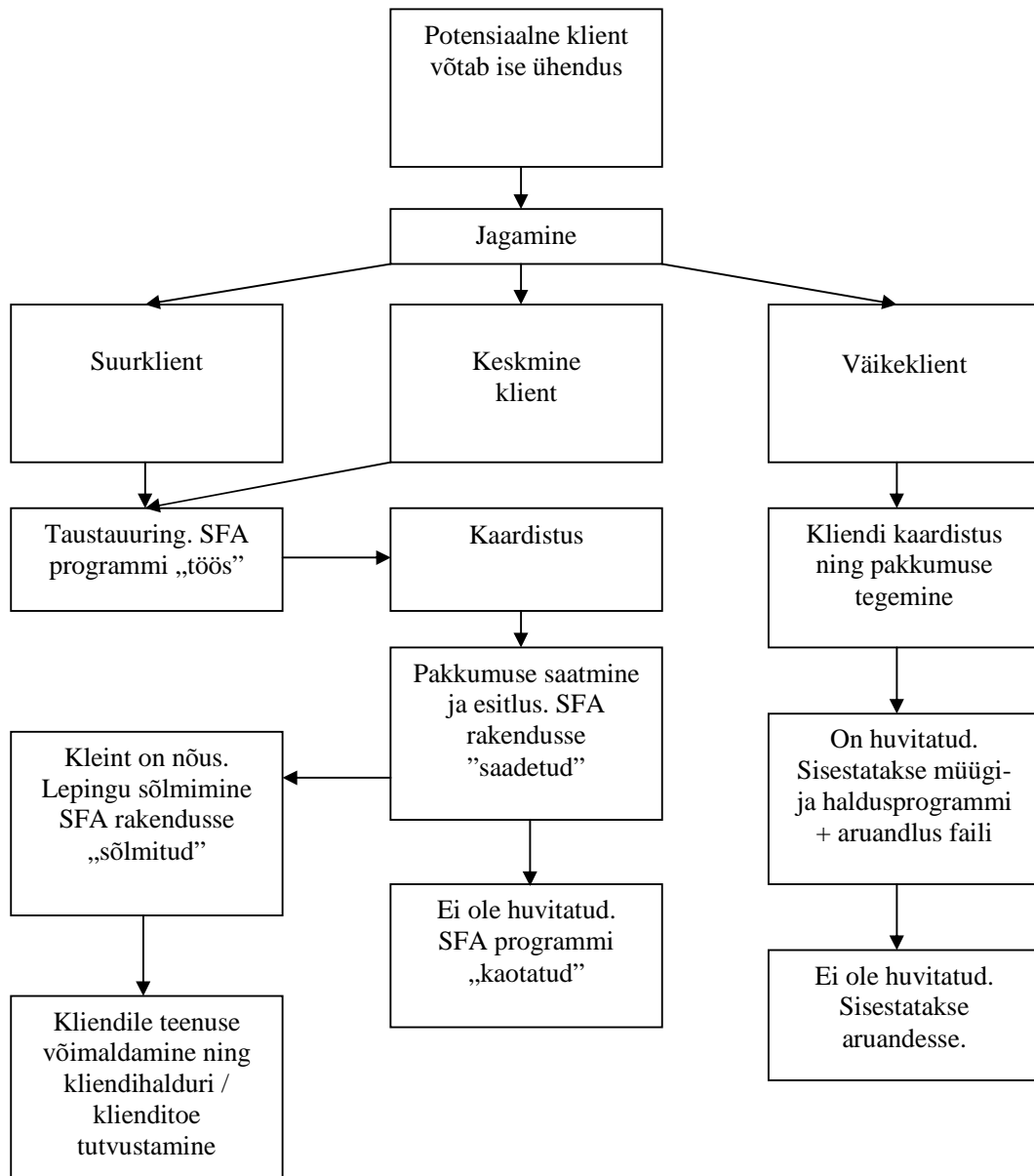
Väikeklientide segmendi puhul on tegemist pigem kliendi teenindamisega ning aktsioonipõhise proaktiivse müügiga (vt. joonis 11). Esimesel juhul tegelevad klienditeenindajad sissetulevate soovidega ning pakuvad kõige sobilikuma teenuse (vt. joonis 12 lk. 46).



Joonis 11. Telemüügi müümisprotsess Allikas: autori koostatud.

Programmidenä kasutatakse Müügi- ja teenindusprogrammi – GSM teenuste jaoks, ning jooksva aruandluse jaoks Microsoft Excelit. Telemüügiüksuse eripärana saab välja tuua, et kuigi eesmärgiks on võimalikult suur kontaktide hulk, on tegemist pigem personaalse lähenemisega (vt. joonis 12 lk. 46). Töötajatele on ette antud läbihelistamise nimekirjad ning aruandlus käib läbi Microsoft Exceli ning müük sisestatakse müügi- ja haldusprogrammi nr. 1. Viimasest tehakse ka iganädalasi müügiraporteid. Töö aktiivsuse raportites jälgitakse kõnede hulka, aega ning tehtavaid pakkumisi. Viimased

tuleb sisestada Exceli programmi ning kõnede statistika saadakse telefoni helistamise programmist.



Joonis 12. Proaktiivse müügi protsess. Allikas: autori koostatud

Otsa (2013) sõnul on üks tähtsamaid tegevusi suurklientide segmendis potentsiaalsete klientide leidmine. Ots ja Mitt (2013) toovad välja järgnevad võimalused:

- klient tunneb ise pakkumuse saamise vastu huvi;
- müügijuht võtab ühendust huvipakkuvate ettevõtetega;

- müügijuht leiab tutvusringkonnast või olemasolevate klientidega suheldes uued potentsiaalsed kliendid.

Keskmise suurusega ettevõtete segmendis on üldiselt kliendid ise aktiivsed ning proaktiivne aktsioon on pigem projektipõhine kui pidev.

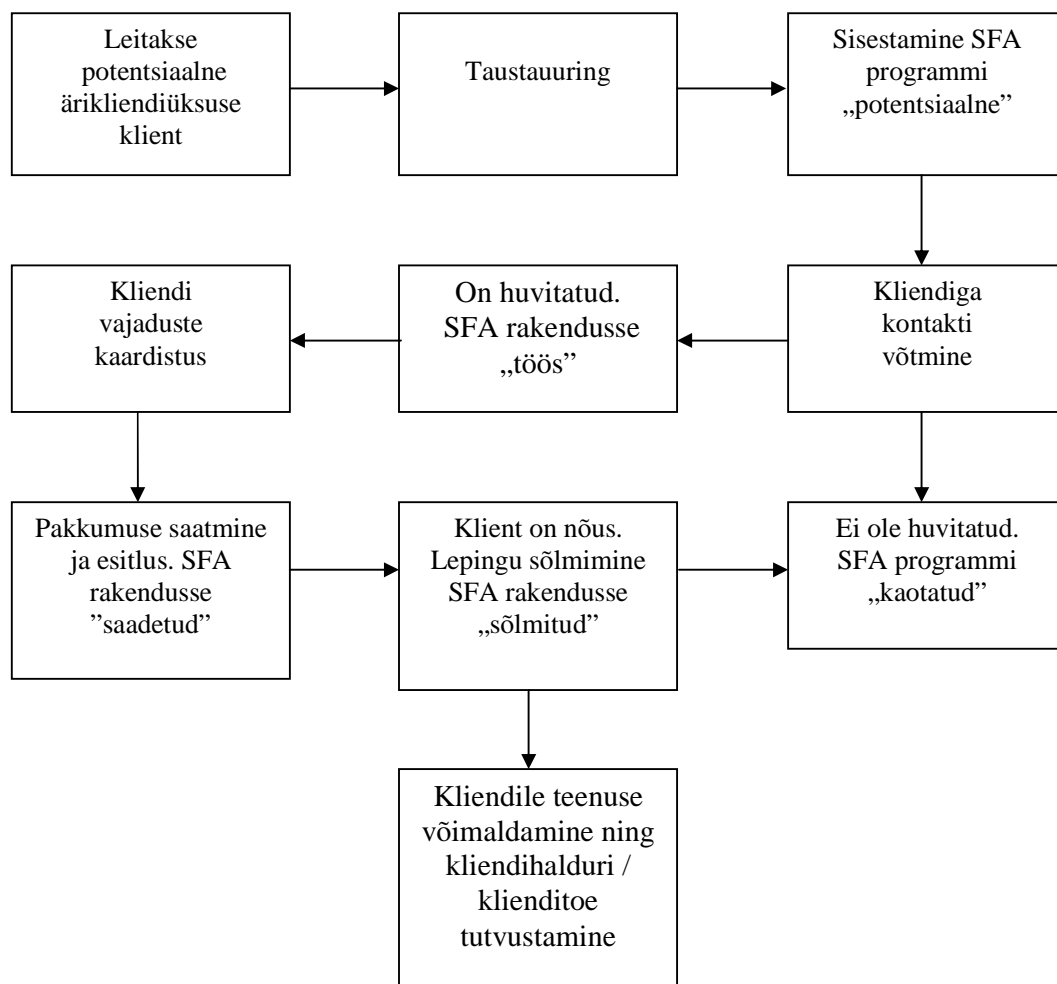
Müügijuhtide sõnul on kõigil pidevalt olemas nimekiri klientidest, kelle toomine Elisa kliendiks on prioriteetne. Lisaks eesmärgistatud klientidele tuleb igal müügijuhil leida ise kliente läbi erinevate tegevuste. Ots ja Mitt toovad välja väga tähtsa aspektina olemasolevate klientide ja suhtlusringkonna kontaktid, mis aitavad luua uusi huvitatuid.

Loodud segmentides on kokku lepitud tegevusplaan ehk protsess nii müügijuhi proaktiivsusest lähtuvalt (vt. joonis 13 lk. 48) kui kliendipoolsest päringust (vt. joonis 12 lk. 46). Kõik müügijuhid toovad välja, et mõlema protsessi puhul on sisuline erinevus pigem minimaalne. Aruandlus ning töö etapid on väikeste erinevustega ning kohati lihtsalt teises järjekorras.

Potentsiaalse kliendi leidmisega viiakse kõigepealt läbi väga põhjalik taustauuring:

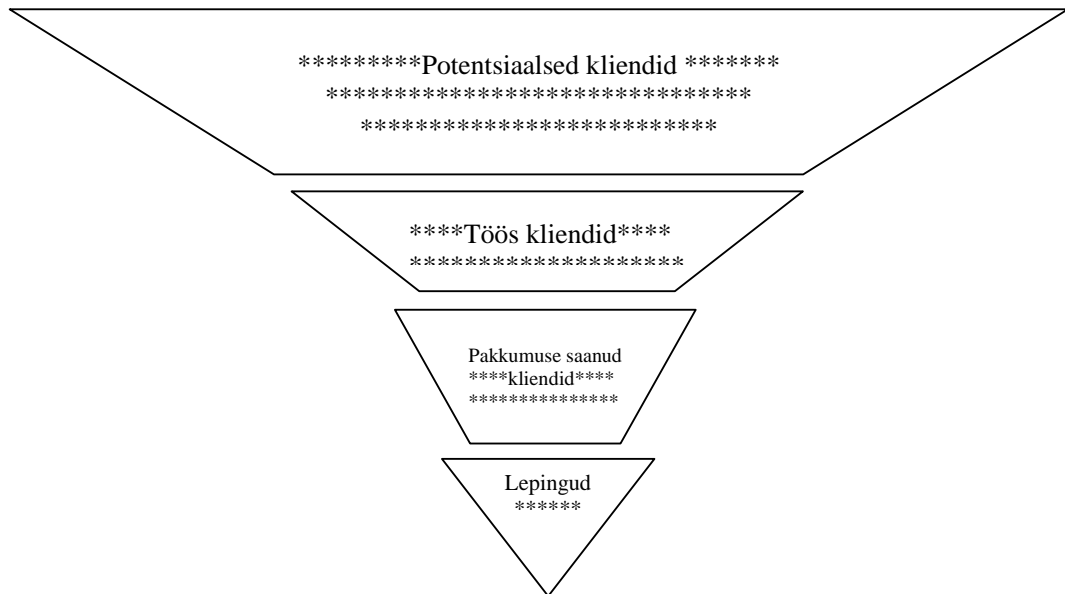
- kas on varem olnud klient – SFA rakendus; müügi ja haldusprogrammid;
- kas on varem ühendust võetud ja pakkumusi tehtud – SFA rakendus;
- kes on seotud isikud – google.com; SFA rakendus; äriregister.

Taustauuringu rolli hinnatakse väga kõrgelt, kuna hästi läbiviidud analüüs võib hiljem suurendada oluliselt lepingu allkirjastamise tõenäosust (Ots 2013). Peale taustauuringu läbiviimist on väga tähtis sisestada SFA rakendusse ettevõtte potentsiaalse lepingu väärtus ning uuendada kontaktandmed. Oma tegevuses tuleb järgida müügilehtrit ning pidevalt uuendada töös oleva kliendi staatust (vt. joonis 14 lk 49). See annab olulise sisendi analüüsimaks lepingute allkirjastamise aega ja müügijuhi tegevusi.



Joonis 13. Müümise protsess suurklientide ning keskmiste klientide segmendis. Allikas: autori koostatud

Automaatselt genereeritavas raportis kajastatakse kogu müügilehtri (vt. joonis 14 lk. 49) teekond, mis näitab nii müügijuhi töö aktiivsust kui annab võimaluse prognoosida ärikliendiüksuse potentsiaalse käibe suurust (Ots 2013). Mitt (2013) rõhutab kogu protsessi vältel tähtsal kohal olevat kliendisuhtlust, mis on kõige alus, eriti just suurklientide segmendis. Peale kliendi positiivse vastuse saamist nõusolekule alustada läbirääkimisi ja kaardistust tuleb väga täpselt paika panna kliendi tarbitavad teenused ning soovid. SFA rakenduses muudetakse staatus „töös” olevaks. Osalusvaatlusest tuleb välja, et enamikud lahendused suurklientide segmendis on erilahendused ehk individuaalselt kohandatud pakkumised.



Joonis 14. Müügilehtri mudel Elisa ärikliendiüksuses. Allikas: autori koostatud.

Otsa ja Mitt'i sõnul tuleb peale kaardistust väga täpselt kokku panna pakkumus, saata see ning kliendile seda ka esitleda. SFA rakendusse tuleb määrata projekti staatuseks „saadetud”. Mõlemad kogunud müügijuhtid rõhutavad vahetegevusena kliendiga suhtlust, mis on nn. kirjutamata reegel. Klienti tuleb positiivses mõttes mõjutada. Vastuse saamisel tuleb SFA rakendusse sisestada, kas leping on sõlmitud või kaotatud. Positiivse vastuse korral tuleb edasi tegeleda teenuse võimaldamisega ning kliendihalduri tutvustamisega, kes saadab kliente läbi kliendi elukaare.

Müügitöö aktiivsust jälgitakse iganädalaselt, kus raporteeritakse eelmise nädala tegevustest ning analüüsitakse äritulemusi. Lähtuvalt sellest, et müügijuhtide premeerimine sõltub otseselt tulemustest on kõik osapooled huvitatud pidevatest ning jätkusuutlikest positiivsetest tulemustest.

Müügijuhtid leiavad, et tööks vajalikud protsessid, kokkulepped, informatsioon ning programmiline toetus on olemas. Müügijuhtimise etapid on järgitavad ning tegevused on ette planeeritud. Tähtsaste aspektidena toovad suurl klientide ja keskmiste klientide müügijuhtid välja personaalse suhtlemise tähtsuse müügilehtris edasi liikudes. Eelnevast tuleb välja, et viimane on konkurentide ees üks suuremaid eeliseid. Väga suur positiivne

argument edukas töös on aktiivne tootejuhtide osakond, mis loodi toetamaks müügiinimesi vajalike toodete/teenuste loomiseks ja arendamiseks. Toetus on väga suur eriti just suurklieentide segmentis, kus pakettlahendusi üldjuhul ei pakuta, pigem on tegemist 90% individuaalselt kohandatud lahendustega (Mitt ja Ots 2013).

Otsa (2013) sõnul oli tähtis moment segmentide loomine, mis viib kliendi õige teenindaja juurde, kes vajalikud lahendused ja lähenemise leiab. Töö protsessi lihtsus ja läbipaistvus on teinud ärikliendiüksuse toimimise läbipaistvamaks ning saadakse paremini aru ootustest ning eesmärkidest. Eesmärgistamist rõhutab ka Mitt (2013). Konkreetsete müügieesmärkide olemasolu puhul on parem neid järgida ning ennast motiveerida. Tulemuseks on järjepidev ning pidevalt fokuseeritud müügitöö.

Kitsaskohtadena tuuakse välja infrastruktuuri, mille muudatusi ei ole käesolevaks ajaks jõutud planeerida. Ideaalina nähakse ühte või maksimaalselt paari programmi, mis teineteist täiendavad. Hetkel pärsib suure hulga rakenduste kasutamine igapäevatööd ning kliendi profiili loomist. Puudujäägid tulevad välja nii segadusest programmide kasutamisel kui ka vähesest kliendi kontaktide salvestamisest. Reaalselt on SFA rakendusse salvestatud klientide ajalugu alates 2011 aasta lõpust ning kohati ei ole andmed korrektsed (programm võeti kasutusele 2010).

Kõikide müügijuhtide intervjuudest käib läbi tähtsa positiivse aspektina õhuke üksuse juhtimine, ehk vähe juhi tasandeid. Kuna tegemist on väga kiirelt muutuva turuga ning konkurents võib muutuda nii hindade kui toodete baasil päevade kui mitte tundidega, siis on vaja kiireid otsuseid ja erandite aktsepteerimist juhtide poolt. Siinkohal on otsustavad juhid alati saadaval. Autor saab välja tuua järgnevad protsessilised plussid ja miinused müügijuhtide silmis:

- Plussid
 - selge strateegia ja siht;
 - segmentide loomine;
 - juhtide kättesaadavus;
 - vabad käed kliendisuhetlemisel ning pakkumuste tegemisel.
- Miinused
 - segane infrastruktuuri loogika;

- o liiga palju erinevaid programme;
- o ei ole ühtset lähenemist kõikides segmentides.

Kokkuvõtlikult saab järeldada, et juhtide poolt planeeritud tegevusi tehakse ning reaalne töö vastab eesmärkidele. Infrastruktuuri kui abivahendi kesist kasutamist saab pidada ainsaks pärssivaks osaks kogu protsessis. Liigne erinevate rakenduste hulk häirib müügijuhtide ladusat tööd ning antud valdkonda tuuakse ka peamise negatiivse poolena välja. Müügitöö protsessid, sh. SFA rakenduse kasutamine, on loodud töötajaid informeerides, kuid dokumenteerituna puuduvad. Samas tuleb juhtide poolt välja, et antud dokumendid on arendusjärgus, ning sellega tegeletakse. Müügiinimeste poolt toodi välja positiivse faktina selged eesmärgid ning juhtide süstemaatiline töö strateegiliste eesmärkide suunas.

2.3. Järeldused ja ettepanekud müügijuhtimise strateegia parendamiseks Elisa Eesti ärikliendiüksuses

Eelnevalt kirjeldas autor ärikliendiüksuse strateegilisi plaane läbi juhtide perspektiivi ning nende reaalselt toimimist müügijuhtide igapäevatoos. Järgnevas alapunktis analüüsib autor ärikliendiüksuse müügijuhtimise strateegia vastavust esimeses peatükis toodud teoreetilise tervikliku müügijuhtimise strateegia käsitlusega ning toob omapoolsed ettepanekud Elisa ärikliendiüksuse tervikliku müügijuhtimise strateegia parendamiseks.

Ärikliendiüksuse juhtidega läbiviidud intervjuudest saab järeldada, et müügijuhtimise strateegiat ning strateegilisi eesmäärke peetakse väga tähtsateks. Leitakse, et ilma selge nägemuseta on väga raske saavutada pikaajalist kasumit. Elisa ärikliendiüksuses rakendatakse CRM strateegiat nii ärikliendi üksuse tasandil kui katusstrateegiana ja on seatud strateegilised eesmärgid ning taktika nendeni jõudmiseks. Kogu ettevõtte tasandil kasutatav strateegia vastab teoreetilises käsitluses toodud Bose ja Sugumaran`i (2003: 2) vihmavarjukonseptsioonile, mis paigutab kliendi organisatsiooni keskpunkti. Eelneva tähtsust rõhutavad kõik juhid. Üksuse tasandil kasutuses olev strateegia on analoogne Howlett`i ja Rodgers`i (2000: 6) CRM käsitlusega, kus tegemist on ärifilosoofiaga, mis

kirjeldab strateegia, kuidas paigutada klient organisatsiooni protsesside, tegevuste ja kultuuri südamesse. Antud lähenemine tuleb välja nii intervjuudest üksuse juhi kui segmendi juhtidega. Eelnevast võib järeldada, et praktikas kasutatakse teooriaga kattuvat CRM käsitlemist, mis kattub tervikliku müügijuhtimise strateegiaga.

Tehtud taktikalistest muudatustest, saavutamaks strateegilisi eesmärke saab järeldada, et igapäevases CRM juhtimises tulevad välja täpsed CRM vormid, millele on viidanud nii Buttle koos Irianaga (2006: 24-25) kui Buttle (2009: 4). Rakendatakse strateegilist CRM'i, mis on kogu müügi protsessi alus. Eesmärgistatud on kasumlikkus, mis peab tulenema läbi kasumlike klientide, kes peavad omakorda olema lojaalsed läbi kõrge rahulolu. Selleks, et antud eesmärki täita ning strateegilist CRM'i edukalt rakendada, tuleb täita alamvormide eesmärgid:

- Operatsiooniline CRM – loodi täpsed protsessid, et tõsta töötajate efektiivsust ning selgust nii müügitöös kui suhtlemises kliendiga. Määratleti täpselt turunduse-, müügi- ja teeninduse automatiseerimise eesmärgid.
- Koostööl põhinev CRM – lähtuvalt segmendist loodi kliendiga suhtlemise protsessid ning komponendid. Rõhk on vahetul kliendisuhthusel ning kliendi iseteenindusbüroo arendamisel.
- Analüütiline CRM – kasutuses on täpne aruandlussüsteem, et suurendada efektiivsust. Määrati andmete analüüsi eest vastutavad isikud. Rakendatud on uus segmenteerimise süsteem ning raporteerimine.

Igapäevatöös on selgelt eristatavad kõik CRM vormid, millest üksuse juhtgrupp lähtub oma tegemistes ning plaanides. Juhtgrupi tugevaks eesmärgiks lähtudes CRM vormide kasutamisest on kliendikeskselt suurendada toodete ja teenuste kaetust ning klientide lojaalsust. Prioriteetsel kohal on nii müük uutele kui olemasolevatele klientidele. Efektive töö peab tagama pidev ja planeeritud andmete analüüs. Strateegia õnnestumisel nähakse väärtuse tõusu nii ettevõtte omanikele kui klientidele. Eelnev käsitus läheb kokku Chan'i (2000: 6) CRM'i peamise eesmärgiga. Antud muudatuste positiivset efekti mainisid ka müügijuhid, mis näitab muudatuste reaalsel toimimist ka eesliini tasemel.

Kotorov (2003: 2) on välja toonud, et ettevaatlik peab olema CRM strateegia osalise implementeerimisega kogu süsteemis. Ärikliendiüksuses rakendatakse küll peamisi tervikliku müügijuhtimise strateegilisi lähenemisi kuid lähtuvalt segmentidest on mõned erinevused. Samas ei nähta selles probleemi, kuna erineva kasumlikkusega kliente tuleb teenindada erinevalt, millele viitab ka Heiman (2006: 3) – tuleb leida huvitavad ja kasumlikud kliendid. Väga tähtsa argumendina tervikliku müügijuhtimise strateegia rakendamisel näeb autor, et nii ärikliendiüksuse juht kui ka Elisa Eesti juht näevad antud lähenemist õigena, ning nõuavad selle rakendamist kogu ettevõttes.

Osalusvaatluse käigus tuli välja üks tähtsaimaid komponente efektiivse müügitöö tegevuses, milleks on infrastruktuuri toetus. Teoorias käsitletust saab järeldada, et edukas infrastruktuur peab müügijuhti toetama ajakohase ja tervikliku kliendi informatsiooniga ning vajalike toetavate analüüsidega. Üksuse juhtidele peab infrastruktuur võimaldama analüüsi, et toetada aruandlust ning prognoose. Infrastruktuur peab olema täisautomaatne süsteem ning integreeritud kõikidesse ettevõtte osakondadesse.

Peamine infrastruktuuri eesmärk on toetada efektiivset tööd ning rakendus peab olema kasutatav kogu ettevõttes kõikide osapoolte poolt. Ärikliendiüksuses kasutatavad rakendused on mõeldud töö efektiivsuse parandamiseks ning vajalike toimingute tegemiseks, kuid praktikas esineb erinevaid puudujääke:

- kontaktide halduse ning tegevuste planeerimine – kliendiinformatsiooni salvestatakse, kuid mitme programmi kasutamine pärsib efektiivset tööd;
- lepingute ning pakkumuste haldus – antud funktsioon on olemas, aga erinevad teenused on erinevates programmides;
- müügilehtri haldus ja juhtimine ning müügi aktiivsuse haldus – rakendatakse terviklikult, kuid tegevus ei ole implementeeritud müügi- ja haldusprogrammi;
- müügi prognoosid ja müügimeeskonna soorituste hindamine – rakendatakse hindamist, kuid prognoose ei saa programmi sisestada;
- automaatne müügiettepanekute genereerimine SFA rakenduse poolt – puudub.

Eelnevatest eesmärkidest on küll enamikud kaetud, kuid peaaegselt kõik läbi erinevate programmide, mis toob endaga kaasa paljude tegevuste dubleerimise, ning

vajalik informatsioon ei ole viidud kõikide osapoolteni. Tegemist on killustatud süsteemiga, kus puudub kliendi tervikvaade.

Teoriast lähtuvalt kuulub infrastruktuur operatsioonilise ja analüütilise CRM vormi alla. Analüüsist tuleneb, et operatsioonilise poole eesmärgiks peab olema efektiivsus, mis on müügijuhtide silmis vastuolus. Tegemist on killustatud süsteemiga, mis pigem pärssib igapäevatööd. Samuti puudub pakkumuste ja müügiettepanekute genereerimise süsteem. Eelnev on vastuolus teoreetilise käsitlusega. Analüütilise poole eesmärgid on kaetud osaliselt. Analüüsimiseks vajalikud raportid saadakse kätte, kuid selleks tuleb kasutada erinevaid rakendusi. Peamine puudujääk ilmneb SFA rakenduse võimekuses ja kasutamises. Antud programmi kasutatakse kahes suuremas segmendis kliendiandmete salvestamiseks, müügilehtri analüüsimiseks ning turundustegevuste salvestamiseks. Lisaks tuleb müügitegevuse puhul kasutada teisi rakendusi, mis on ebaefektiivne. Väikeste klientide segmendis ei kasutata SFA rakendust, mis on vastuolus tervikliku müügijuhtimise teooriaga, kus infrastruktuuri rakendust tuleb kasutada kogu ettevõttes.

Cotteleer *et al* (2009: 2) toovad välja, et SFA fookus on parendada ja täiustada müümise protsessi. Antud käsitlus ei lange praktikas kasutatavaga kokku ning tegemist on efektiivsust pärssiva probleemiga. Fakt, et SFA kasutamisega peab jääma müügiinimesel rohkem aega kliendisuhtluseks ei ole kaetud. Juhid tõdevad, et infrastruktuuri puuduseks on killustatud süsteem, kus on palju programme, mis teineteisega ei ühildu. Samas ei nähta lähiajal võimalust uut süsteemi arendada. Eelnevast saab järeldada, et infrastruktuur ei vasta tervikliku müügijuhtimise strateegiale.

Operatsioonilise CRM vormi alla kuuluvad selged protsessid või nende loomine. Analüüsist selgus, et protsessid on loodud ning neid järgitakse, kuid puudub terviklik protsesside dokumenteerimine, mis ei vasta teoreetilisele käsitlusele. Samas on antud tegevus hetkel töös.

Lähtuvalt teoriast, peab olema selgevisiooniline müügijuhtimise strateegia, funktsionaalne infrastruktuur ning rakendatav müügimeetod müügijuhtidele ning müügiesindajatele. Müügijuhtimises suurklientide ning keskmiste klientide segmendis kasutatakse teooriale vastavat müügilehtri meetodit. Eesmärgid ning tegevused kattuvad

Hourigan'i (2011: 1) väljatoodule. Väikeste segmentide klientide müügimeetodina kasutatakse küll masskontaktust, kus on tähtis võimalikult paljude klientideni jõudmine, kuid igale kliendile lähenetakse siiski personaalselt, mis on vastavuses CRM strateegiaga.

Cengiz (2010: 83) on välja toonud ettevõtte tegevuse mõõtmise tähtsuse. Ärikliendiüksuses tegeletakse müügitulemuste mõõtmisega pidevalt ning jätkusuutlikult igapäevaselt. Analüüsitakse erinevaid näitajaid, mis läheb kokku teoorias käsitletavaga. Müügijuhid sisestavad SFA rakendusse pidevalt uuendusi, et informatsioon oleks ajakohane. Lisaks finantsnäitajate mõõtmisele tegeletakse kliendi rahulolu ja lojaalsuse mõõtmisega, mis läheb kokku teoreetilise käsitlusega. Reaalselt on seda tehtud üks kord 2012-ndal aastal ning edaspidi on planeeritud tegevus kaks korda aastas. Samas ei vasta see tervikliku müügijuhtimise strateegilisele lähenemisele, kuna kliendi rahulolu mõõtmisega tuleb tegeleda pidevalt.

Müügijuhid toovad tähtsa aspektina välja informatsiooniga kaetuse. Igapäevast informatsiooni saadakse jooksvalt, nädalastel koosolekutel ning kaks korda aastas toimival strateegiapäeval jagatakse informatsiooni poolaasta tulemuste ning strateegiliste muudatuste kohta. Pidevalt ollakse kursis ärikliendiüksuses toimuvaga. Viimane läheb kokku teoreetilise käsitlusega, kus rõhutatakse töötajate kursishoidmist nii strateegilise kui igapäevase informatsiooniga.

Eelnevast analüüsist selgub, et müügijuhtimise strateegiline lähenemine kattub reaalse tegevustega ärikliendiüksuses, ning nii üksuse juht kui juhtgrupp jälgivad müügijuhtimise strateegia täitmist. Samas ei kattu müügijuhtimise strateegia tervikliku müügijuhtimise strateegiaga. Järgnevalt toob autor järeldused praktika vastavusele teoreetilise käsitlusega:

- CRM strateegia on defineeritud vastavalt teoreetilisele käsitlusele;
- selgelt on välja toodud vajalikud taktikalised muudatused ning muudatusi on ellu viidud lähtuvalt CRM vormidest, et saavutada strateegilised eesmärgid;
- reaalselt rakendatakse CRM strateegiat müügijuhtide poolt, ning spetsialistideni on viidud vajalik informatsioon, mis on kõigile üheselt arusaadav;
- müügitulemusi mõõdetakse pidevalt;

- kliendirahulolu mõõtmine ei vasta teoreetilisele käsitlesele ning jätkusuutlikkuse printsiibile, mis seab kahtluse alla ühe peamise tervikliku müügijuhtimise strateegia eesmärgi, ehk kliendikeskse lähenemise;
- infrastruktuur ei vasta teoreetilisele käsitlesele, kuna süsteem on killustatud paljude erinevate programmidega ning ei täida peamist eesmärki ehk töö efektiivsust.

Alates 2011. aastast on seatud konkreetsed strateegilised eesmärgid ning sisse viidud muudatused. Muudatused kätkevad endas kõiki CRM-i vorme. Strateegiline CRM käsitus ning kasutatavad müügimeetodid kattuvad suures osas käsitletud teoreetilise osaga. Puudujäägid ilmnesid kasutatavas infrastruktuuris, väheses protsesside dokumenteerimises, ning kliendirahulolu mõõtmises. Eelnevalt lähtudes toob autor välja omapoolsed ettepanekud müügijuhtimise strateegia parendamiseks ning vajalike taktikaliste muudatuste tegemiseks:

1. Jätkata jätkusuutliku strateegia rakendamist, kus esikohale on seatud kasumlikkus läbi lojaalse kliendi.
2. Jätkata personali informeerimist plaanipõhiselt ning eesmärkide seadmist ja analüüsimist.
3. Muuta kliendirahulolu ning lojaalsuse mõõtmine pidevaks tegevuseks, et saada parem tagasiside tehtule ning kaasata kliente rohkem ettevõtte arengusse.
4. Luua ühtne SFA rakendus kas Eesti Elisas või Elisa Grupis. Lihtsamalt teostatav alternatiiv on luua integreerimise võimalused erinevate rakenduste vahel.
5. Luua väikeste klientide segmendile automaatne pakkumuste süsteem, mis leiab andmebaasist sobiva kliendi ning teeb müügijuhile ettepaneku kliendiga ühendust võtta ning teenuseid pakkuda.
6. Luua protsessireeglite ning dokumentide süsteem tagamaks suurem läbipaistvus ning lihtsam jälgitavus ja kontrollitavus.

Ärikliendiüksuses on viidud järjepidevalt sisse muudatusi. Autor leiab, et jätkates valitud teed ning rakendades eelnevalt välja toodud ettepanekuid, tagatakse kiirem vastavus tervikliku müügijuhtimise strateegiaga, kliendirahulolu kasv lojaalsuseks ning seeläbi pikaajaline kasum.

KOKKUVÕTE

Terviklikus müügijuhtimises on peamiseks eesmärgiks leida konkurentidest eristumise võimalused. Ettevõtte üritavad tagada jätkusuutlikku kasvu läbi lojaalsete klientide. Eelneva saavutamiseks tuleb paika panna müügijuhtimise strateegia, strateegilised eesmärgid ning selge tee nendeni jõudmiseks.

Antud teema on aktuaalne, kuna konkurents, eriti telekommunikatsiooni sektoris, on pidevalt kasvamas ning Eesti turul tegutseva kolme telekomi ettevõtte turuosad on võrdsustumas. Toodete ja teenuste analoogsusest lähtuvalt tuleb leida konkurentsieelis läbi rahuloleva ja lojaalse kliendi.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis analüüsiti tervikliku müügijuhtimise teoreetilist käsitlust läbi erinevate komponentide: CRM strateegia, infotehnoloogilise infrastruktuuri ning müügimeetodite. Erinevate autorite käsitlust analüüsid selgus, et ühest vastet müügijuhtimise strateegiale ei ole ning teoreetilised käsitlused täiendavad teineteist. Konkurentsieelise saavutamiseks tuleb leida sobiv tervikliku müügijuhtimise strateegia sümbioos. Edu saavutamiseks tuleb tervikliku müügijuhtimise strateegiat kasutada kogu ettevõttes ning kaasatud peavad olema nii tippjuhid kui spetsialistid. Turul tegutsevatest konkurentidest eristuse viisiks saab olla detailideni läbimõeldud strateegia, strateegilised eesmärgid, kasutatav infrastruktuur ning müügimeetodid, mida peavad toetama pidevad analüüsid ning kliendi rahulolu ja lojaalsuse uuringud.

Eduka strateegia rakendamisest peavad kasu saama nii ettevõtte kui kliendid. Tulemuseks peab olema personaalsem ja kiirem teenindus, mis viib klientide rahulolu ja lojaalsuse kasvuni. Ettevõtte jaoks kaasnevad strateegia rakendamisega efektiivsemad tegevused, vähenenud kulud ning kasumi pikaajaline kasv.

Terviklikku müügijuhtimist saab rakendada erinevates sektorites, kuid telekommunikatsiooni sektoris on teatavad eripärad. Peamisteks märgatavateks

erisusteks on väga kiire teenuste ja toodete areng, kuid samas konkurentide poolt pakutavate lahenduste analoogsus. Eelnevast lähtudes on väga raske turul eristuda. Klientide ootused on järjest kõrgemad ka teenuse ja teeninduse kvaliteedile. Tähtis on siinkohal märkida, et lähtuvalt liberaalsetest regulatsioonidest on kliendil väga kerge soovi korral teenusepakkujat vahetada. Kokkuvõtlikult saab öelda, et klientide lojaalsuse kasvatamine ning efektiivsuse tagamine on väga tähtis, olemaks tänapäeva telekomi turul konkurentsivõimelised.

Teises osas analüüsis autor Eesti suuruselt teise telekommunikatsiooniettevõtte, Elisa Eesti, ärikliendiosakonna müügijuhtimise strateegiat ning selle raskendamist. Empiirilises osas anti ülevaade ettevõttest, viidi läbi hetkel kasutatava müügijuhtimise strateegia ning strateegia rakendamise analüüs. Adekvaatse analüüsi saamiseks viis autor läbi intervjuud nii juhtidega kui müügiinimestega ning dokumentide ja infrastruktuuri vaatluse.

Müügistrateegiat analüüsid joudis autor järeldusele, et ettevõttes kasutatakse katusstrateegiat ning üksustes eraldi strateegilisi eesmärke, mis on eelnevaga kooskõlas. Eesmärkide saavutamiseks on sisse viidud muudatused, mis kätkevad endas erinevaid CRM-i vorme. See vastab teoreetilisele käsitlusele. Puudujäägina saab märkida kliendirahulolu ning lojaalsuse mõõtmise ebakorrapärast rakendamist, mis ei anna adekvaatset tulemit. Samuti leidis autor puudujääke infrastruktuuri rakendamises. Paljude erinevate rakenduste kasutamine ei ole efektiivne ning ei anna soovitud tulemit.

Müügijuhtide igapäevatöö analüüsist saab järelda, et töötajad rakendavad müügi protsessis põhimõtteid vastavalt juhtide ootustele ning kasutatavad protsessid on arusaadavad. Raskendatud on infrastruktuuri kasutamine, mis pärsib ajaplaneerimist. Puudujäägina saab märkida dokumenteeritud protsesside puudumist, kuid antud teema on hetkel juhtide tasemel töös.

Analüüsides terviklikku müügijuhtimise käsitlust ning strateegia rakendamist Elisa Eesti ärikliendiüksuses saab välja tuua kolm peamist strateegia rakendamise parendamise võimalust:

1. kliendirahulolu ja lojaalsuse mõõtmise järjepidava kasutamise sisseviimine;

2. infrastruktuuri rekonstrueerimine, kas üheks IT rakenduseks või integreeritud süsteemiks;
3. luua selge ja läbipaistev protsesside dokumentatsioon.

Magistritöö kokkuvõtteks saab väita, et Elisa Eesti ärikliendiüksus on viimase kahe aasta jooksul viinud sisse olulised muudatused, et luua tervikliku müügijuhtimise süsteem, tagamaks konkurentsieelist. Hetkel on veel puudujääke, kuid arvestades lühikest aega alates muudatuste alustamisest 2011-ndal aastal, on tehtud samm edasi. Autor loodab, et antud analüüs aitab kaasa Elisa ärikliendiüksuse arengule.

Antud magistritöö edasiarendamiseks on mitmeid võimalusi. Üks võimalus on uurida täpsemalt infrastruktuuri hetkelist olukorda ning võimalusi antud olukorra parendamiseks. Teise suunana näeb autor kliendi lojaalsuse ning rahulolu mõõtmise süsteemi arendamist, et tagada antud valdkonnas järjepidevus.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abott, J., Stone, M., Wright, L. T.** The CRM Imperative – Practice vs Theory in the Telecommunications Industry. – Journal of Database Marketing, 2002, Vol. 9, No. 4, pp. 339-349.
2. Advantages and Disadvantages of Case Studies. Wordpress. [<http://psud43.wordpress.com/2012/02/19/advantages-and-disadvantages-of-case-studies/>]. 17.04.2013
3. **Agnihotri, R., Forbes, L. P., Rapp, A.** The Sales Force Technology-Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort. – Journal of Personal Selling & Sales Management, 2008, Vol. 28, No. 4, pp. 335-350.
4. **Agyapong, G. K. Q., Boohene, R.** Analysis of the Antecedents of Customer Loyalty of Telecommunication Industry in Ghana: The Case of Vodafone (Ghana). – International Business Research, 2011, Vol. 4, No. 1, pp. 229-240.
5. **Aleksius, Kalle.** (Elisa Eesti AS, ärikliendiüksuse suurklientide segmendijuht). Autori intervjuu, üleskirjutus, 27.03.2013, Tallinn.
6. **Ancarani, F., Jallat, F.** Yield Management, Dynamic Pricing and CRM in Telecommunications. – Journal of Services Marketing, 2008, Vol. 22, No. 6, pp. 465-478.
7. **Ang, L., Buttle, F., Iriana, R.** Sales Force Automation: Review, Critique, Research Agenda. – International Journal of Management Reviews, 2006, Vol. 8, No. 4, pp. 213-231.
8. **Asher, M.** Measuring Customer Satisfaction. – Total Quality Management, 1989, No. 2, pp. 93-96.
9. **Avila, R., Clopton, S., Stoddard, J.** Salesforce Automation: An Exploratory Study on Sales Professionals Perceptions of Performance Benefits. – Marketing Management Journal, 2002. Vol. 12, No. 2, pp 1-9.
10. **Aydin, S., Özer, G.** The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market. – European Journal of Marketing, 2005, Vol. 39, No. 7/8, pp. 910-925.

11. **Barker, R. M., Faulds, D. J., Guan, J., Gohmann, S. F.** Salesforce Automation, Perceived Information Accuracy and User Satisfaction. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2005, Vol. 20, No. 1, pp 23-32.
12. **Barkin, E.** CRM + Predictive Analytics: Why It All Adds Up – *Customer Relationship Management*, 2011, vol 5, pp. 20-23.
13. **Becker, H. S., Geer, B.** Participant Observation and Interviewing: A Comparison. – *Journal of Human Organization*, 1957, Vol. 16, No. 3, pp. 76-92.
14. **Bolton, R. N., Smith, A. K., Wagner, J.** Striking the Right Balance. – Sage Publications, 2003, Vol. 5, No. 4, pp. 271-291.
15. **Bose, R.** Customer Relationship Management: Key Component for IT Success. – *Industrial Management & Data Systems*, 2002, Vol 102, No. 2, pp. 89-97.
16. **Bose, R., Sugumaran, V.** Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management – USA, *Knowledge and Process Management*, 2003, Vol. 10, No 1, pp 3-17.
17. **Boujena, O., Johnston, W. J., Merunka, D. R.** The Benefits of Sales Force Automation: A Customer`s Perspective. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, Vol. 29, No. 2, pp. 137-150.
18. **Bowen, J.T., Chen, S-L.** The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction. – *Internatilonal Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2001, Vol. 13, No. 5, pp. 213-217.
19. **Boyce, C., Neale, P., Thapa, S.** Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducing a Case Study for Evaluation Input. – *Pathfinder International*, 2006, 12 p.
20. **Brown, A., Holtham, C., Iacono, J. C.** The Use of The Case Study Method in Theory Testing: The Example of Steel eMarketplaces. – *Electronic of Business Research Methods*, 2011 Vol. 9, No. 1.
21. **Bruhn, M.** *Relationship Marketing – Management of Customer Relationship*. Harlow: Pearson Education Limited, 2003, 289 p.
22. **Buttle, F.** *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*. Second Edition. Oxford: Elsevier, 2009, 500 p.
23. **Buttle, F.** *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, 359 p.

24. **Buttle, F.** The CRM Value Chain. – Marketing Business, 2000, pp 1-7.
25. **Buttle, F., Iriana, R.** Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. – Journal of Relationship Marketing, 2006, Vol. 41, pp 23-42.
26. **Camilovic, D.** Data Mining And CRM in Telecommunications. – Serbian Journal of Management, 2008, Vol. 3, No. 1, pp. 61-72.
27. Case Study. National Center for Technology Innovation [<http://www.nationaltechcenter.org/index.php/products/at-research-matters/case-study/>]. 19.04.2013
28. **Cengiz, E.** Measuring Customer Satisfaction: Must or Not. – Journal of Naval Science and Engineering, 2010, Vol. 6, No. 2, pp. 76-88.
29. **Chan, J., O.** Toward a Unified View of Customer Relationship Management. – The Journal of America Academy of Business, 2005, Vol 3, pp 32-38.
30. **Chavan, M.** The Balanced Scorecard: A New Challenge. – Journal of Management Development, 2009, Vol. 28, No. 5, pp. 393-406.
31. **Chen, J. I., Popovich, K.** Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process And Technology. – Business Process Management Journal, 2003, Vol. 9, pp. 672-688.
32. **Cina, C.** Creating An Effective Customer Satisfaction Program. – The Journal of Consumer Marketing, 1989, Vol. 6, No. 4, pp. 31-40.
33. **Cockburn, P.** CRM For Profit. Telecommunications. – International Edition. 2000, Vol. 34, No. 12, pp. 89-92.
34. **Corney, W., Wisner, J. D.** An Empirical Study of Customer Comment Card Quality and Design Characteristics. – British Food Journal, 1999, Vol. 101, No. 8.
35. **Cotteleer, M., Inderrieden, E., Lee, A., F.** Selling the Sales Force on Automation. – Harvard Business Review Notice of Use Restriction, 2009, pp 18-22.
36. **Cripps, J., Kutner, S.** Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises. Data Driven Marketing. – The Healthcare Forum Journal, 1999, Vol. 40, No. 5, pp. 52-54.
37. **Croteau, A-M., Li, P.** Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. – Canadian Journal of Administrative Sciences, 2003, No. 20, pp. 21-34.

38. **Danaher, P. J., Haddrell, V.** A Comparison of Question Scales Used for Measuring Customer Satisfaction. – *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Vol. 7, No. 4, pp. 4-26.
39. Defining the Sales Funnel for Your Marketing & Sales Team. [<http://www.impactbnd.com/defining-the-sales-funnel-for-your-marketing-sales-team/>] 17.03.2013
40. **Denzin, N. K., Flyvbjerg, B., Lincoln, Y. S.** *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th Edition. – Sage Publications, 2011, 784 p.
41. **Dimitriadis, S., Stevens, E.** Integrated Customer Relationship Management for Service Activities: An Internal/External Gap Model, *Managing Service Quality*. – Emerald Article, 2008, Vol. 18, pp. 496 – 511.
42. Do More with Less in Customer Service CRM. – *CRM Magazine*, 2012, 7, p 16.
43. **Dorf, B., Peppers, D., Rogers, M.** Is Your Company Ready For One-To-One Marketing? – *Harvard Business Review*, 1999, No. 1, pp. 151-160.
44. **Eisenhardt, K. M.** Building Theories From Case Study Research. – *The Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 4.
45. Elisa Eesti AS kodulehekülg [www.elisa.ee] 31.03.2013
46. Elisa Eesti siseveeb, 2013.
47. Elisa Financial Statement 2008. Elisa. [<http://www.elisa.com/english/docimages/attachment/090213FINANCIAL%20STATEMENTS%202008.pdf>]. 06.04.2013
48. Elisa Financial Statement 2009. Elisa. [<http://www.elisa.com/english/docimages/attachment/100212FINANCIAL%20STATEMENTS%2020092.pdf>]. 06.04.2013
49. Elisa Oyi Company Profile. Nasdaq OMX Nordic. [<http://www.nasdaqomxnordic.com/shares/companyinformation/?Instrument=HEX24254>]. 06.06.2013.
50. **Erffmeyer, R. C., Johnson, D. A.** An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectations and Realities. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001, Vol. 21, No. 2, pp. 167-175.
51. **Fecikova, I.** An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction. – *The TQM Magazine*, 2004, Vol. 16, No. 1, pp. 57-66.

52. **Ferdous, M. I., Rahaman, M. M., Md. Rahman, Z.** Role of CRM in Profitability of Service Organizations: A Case of a Leading Telecommunication Company in Bangladesh. – Journal of Economics and Sustainable Development, 2011, Vol. 2, No. 4, pp. 91-103.
53. Financial Statement 2010. Elisa.
[<http://www.elisa.com/english/docimages/attachment/110211FINANCIAL%20STATEMENTS%202010%20c.pdf>]. 06.04.2013
54. Financial Statement 2011. Elisa.
[http://www.elisa.com/english/docimages/attachment/120203FINANCIAL%20STATEMENTS%202011_F.pdf]. 06.04.2013
55. Financial Statement 2012. Elisa.
[<http://www.elisa.com/english/docimages/attachment/annual032004/130206FINANCIAL%20STATEMENTS%202012.pdf>]. 06.04.2013
56. **Fjermestad, J., Romano Jr., N., C.** Electronic Customer Relationship Management – Revisiting the General Principles of Usability and Resistance – an Integrative Implementation Framework. – Business Process Management Journal, 2005, Vol. 9, pp. 572 – 591.
57. **Fletcher, K., Wheeler, C., Wright, J.** Success in Database Marketing: Some Crucial Factors. – Marketing Intelligence & Planning, 1999, Vol. 10, NO. 6, pp. 18-23.
58. **Foley, D., Gordon, G. L., Schoenbachler, D. D., Spellman, L.** Understanding Consumer Database Marketing. – Journal of Consumer Marketing, 1997, Vol. 14, No. 1, pp. 5-19.
59. **Foss, B., Rogers, B., Stone, M.** Papers Integrating the Value of Salespeople and Systems: Adapting the Benefits Dependency Network. – Database Marketing & Customer Strategy Management, 2008, Vol. 15, No. 4, pp. 221-232.
60. **Frow, P., Payne, A.** A Strategic Framework for Customer Relationship Management. – Journal of Marketing, 2005, Vol. 69, pp. 167-176.
61. **Frow, P., Payne, A.** Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. – Journal of Marketing Management, 2006, 22, pp. 135-168.
62. Global Mobile Statistics 2012. Mobithinking. [<http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats>]. 16.04.2013

63. **Greenberg, P.** CRM At The Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. McGraw – Hill Professional. 2001, 360 p.
64. **Guest, G., Mack, N., Namey, E., Woodsong, N.** Qualitative Research Methods: A Data Collector`s Field Guide. – North Carolina: Family Health International, 2005, 120 p.
65. **Gummesson, E.** Total Relationship Marketing. Third Edition. Oxford: Elsevier Ltd, 2008, 376 p.
66. **Hansotia, B.** Gearing Up for CRM: Antecedents to Successful Implementation. – Journal of Database Marketing, 2002, Vol. 10, No. 2, pp. 121-132.
67. **Haridasan, V., Venkatesh, S.** CRM Implementation in Indian Telecom Industry – Evaluating the Effectiveness of Mobile Service Providers Using Data Envelopment Analysis. – International Journal of Business Research and Management, 2011, Vol. 2, No. 3, pp. 110-127.
68. **Heiman, M.** Best of Miller Heiman Sales Performance Tips – Funnel Management Best Practices, 2006, pp 1-5.
69. History of Development of Telecommunication and Revolution Years of Telecommunication. MaharashtraSpider.
[<http://www.maharashtraspider.com/resources/5857-Revolution-Telecommunication.aspx>]. 17.04.2013
70. **Hourigan, K.** Are Your Sales Reps Killing You?. – Insights Web Design, Development & Internet Marketing, 2011.
71. **Hourigan, K.** Unclog Your Sales Funnel. – Smart Business Florida, 2011, No. 3, p 28.
72. **Howlett, D., Rodgers, K.** What is CRM? – Berkshire: GoldMine Software (Europe) Limited, 2000, pp. 1-23.
73. **Hunter, G. K., Perreault Jr. W. D.** Making Sales Technology Effective. – Journal of Marketing, 2007, Vol. 71, No. 1, pp. 16-34.
74. Internet Usage Statistics. Internet World Stats.
[<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>]. 16.04.2013
75. Introduction To The Telecommunications Industry. Plunkett Research Ltd.
[<http://www.plunkettresearch.com/telecommunications-market-research/industry-and-business-data/statistics>]. 17.04.2013

76. **Jain, R., Shrimali, T.** Adoption of XRM for E-Municipality Tool: E-Janraj. – International Journal of Engineering Research & Technology, 2012, Vol. 1, No. 10, 7 p.
77. **Johnson, B., Unnikrishnan, A.** Customer Retention Strategies: The Key to Success and Growth of Bharat Sanchar Nigam Ltd. – The Journal of Institute of Public Enterprise, Vol. 35, No. 1&2, pp. 33-44.
78. **Kahan, R.** Using Database Marketing Techniques To Enhance Your One-To-One Marketing Initiatives. – Journal of Consumer Marketing, 1998, Vol. 15, No. 5, pp. 491-493.
79. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System.- Harward Business Review, 1996, No. 1.
80. **Kerf, M., Rohlfs, J., Rossotto, C. M.** Competition on Mobile Telecom. Private Sector, 1999, No. 184, 4 p.
81. **Klie, L.** CRM Is a High-Yield Investment. – Customer Relationship Management, 2012, 2, pp 13-14.
82. **Kotler, P., Krishnaswamy, S., Rackhman, N.** Ending the War Between Sales and Marketing. – Harward Business Review, 2006, pp. 1-15.
83. **Kotorov, R.** Customer Relationship Management: Strategic Lessons And Future Directions. – Business Process Management Journal, 2003, Vol. 9, pp. 556-571.
84. **Lambert, D. M.** Customer Relationship Management as a Business Process. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2010, Vol. 25, No. 1, pp. 4-17.
85. **Lim, H., Park, J., Widdows, R.** M-Loyalty: Winning Strategies for Mobile Carriers. – Journal of Consumer Marketing, 2006, Vol. 23, No. 4, pp. 208-218.
86. **Madar, A., Neacsu, A. N.** Consumer Protection Against Aggressive Selling. – Series V: Economic Science. Transilvania University of Brasov: 2011, Vol. 4, No. 2, pp. 47-50.
87. **Miller, R., B.** Taming the Volatile Sales Cycle – Massachusetts, 2006.
88. **Mägi, Valev.** (Elisa Eesti AS, Ärikliendiüksuse telemüügiosakonnajuhataja). Autori intervjuu, üleskirjutus. Tallinn 04.04.2013
89. Net Promoter Score. Capability Brief. Satmetrix Systems, Inc. 2012 p 2.
90. Online Sales Force Automation (SFA). Zoho CRM. [<http://www.zoho.com/crm/sales-force-automation.html>]. 15.04.2013

91. **Parvatiyar, A., Sheth, J., N.** Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. – Journal of Economic and Social Research, 2001, pp. 1-34.
92. **Perwej, A.** Effective Management of Customer Relationship Management (CRM) In Banking Industry. – YOJNA The Management Journal of KITE Group, 2010, No. 1, 5 p.
93. **Petterson, L.** Marketing and Sales Alignment for Improved Effectiveness. – Journal of Digital Asset Management, 2007, pp. 185-189.
94. **Prahalad, C. K., Ramswamy, V.** Co-Opting Customer Cmpetence. – Harvard Business Review on Customer Relationship Management, 2000, pp 1-25.
95. Product Development Case Study, 2010.
96. **Reicheld, F. F.** The One Number You Need to Grow. – Harward Business Review – On Point Article, 2003, No. 12, 11p.
97. **Rosenbaum, D.** Now You See (Some Of) It. – CFO, 2011.
98. Sales Funnel. Sales Management Insight. [<http://www.sales-management-insight.com/sales-funnel.html>] 23.01.2013
99. Salesforce FAQs. RIPIDECloud. [<http://www.riptidecloud.com/salesforce/faqs#q1>] 25.01.2013
100. **Sin, L. Y. M., Tse, A. C. M., Yim, F. H. K.** CRM: Conceptualization and Scale Development. – European Journal of Marketing, 2003; No. 12, pp. 1264-1290.
101. Stages of the Sales Funnel. Mars. [<http://www.marsdd.com/articles/stages-of-the-sales-funnel/>] 05.04.2013.
102. **Tappo, Eve.** (Elisa Eesti AS, Ärikliendiüksuse väikeste klientide segmendijuht). Autori intervjuu, üleskirjutus. Tallinn 05.04.2013.
103. **Teemant, Jüri.** (Elisa Eesti AS, Ärikliendiüksuse juhataja, Elisa Eesti AS juhatuse liige). Autori intervjuu, üleskirjutus. Tallinn 29.04.2013
104. Telecommunication Strategy and Marketing. Insead. [http://executive.education.insead.edu/telecoms_strategy]. 17.04.2013
105. The Birth of Internet. Webopedia. [<http://www.webopedia.com/DidYouKnow/Internet/2002/BirthoftheInternet.asp>]. 17.04.2013

106. The Revised Revenue Recognition Proposal – Telecommunications 2012 [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Telecommunications_The_revised_revenue_recognition_proposal/\$FILE/Applying%20IFRS%20Revised%20revenue%20recognition%20proposal_telecoms.pdf]. 17.04.2013
107. Use the Sales Pipeline and Sales Funnel Gadgets [http://office.microsoft.com/en-gb/outlook-help/use-the-sales-pipeline-and-sales-funnel-gadgets-HA010371501.aspx?CTT=1] 05.04.2013
108. **Weinberger, J.** CRM: Then and Now. – Customer Relationship Management, 2010, No. 7, pp. 44-46.
109. What Are Product-Based Marketing Strategies Customer-Based Marketing Strategies? Azcentral. [http://yourbusiness.azcentral.com/productbased-marketing-strategies-customerbased-marketing-strategies-7192.html]. 17.04.2013
110. What is Case Study. Wisegeek. [http://www.wisegeek.org/what-is-a-case-study.htm]. 19.04.2013
111. What is Mass Marketing. Wisegeek. [http://www.wisegeek.org/what-is-mass-marketing.htm]. 14.04.2013
112. What is SFA? Tour de Force – CRM. [http://www.tourdeforcecrm.com/crm-strategies/salesforce-automation]. 14.04.2013
113. **Viinapuu, Siiri.** (Elisa Eesti AS, Ärikliendiüksuse turundusjuht). Autori intervjuu, üleskirjutus. Tallinn 08.04.2013
114. Working Smarter With Sales Funnel Charts. SmartDraw. [https://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&ved=0CHAQFjAL&url=http%3A%2F%2Fwww.smartdraw.com%2Flearn%2Fworking-smarter%2Fdiagrams%2Fworking-smarter-with-sales-funnel-charts.pdf&ei=9_L_UL-QBoqL0AWGi4CQDQ&usg=AFQjCNFqOM3siRxMBVRzOnsF0te-0q2q6Q&sig2=gFuCpaKov6LCtV2ynkwRIA&bvm=bv.41248874,d.d2k]. 23.01.2013
115. Working the Sales Cycle And Managing Your Leads. Win New Business: The Desktop Guide. 2002 pp. 55-70.
116. **Vukmir, R. B.** Customer Satisfaction. – International Journal of Health Care Quality Assurance, 2006, Vol. 19, No. 1, pp. 8-31.

117. **Õunap, Margus.** (Elisa Eesti AS, Ärikliendiüksuse tootejuhtimise osakonnajuht). Autori intervjuu, üleskirjutus. Tallinn 05.04.2013
118. Ärifilosoofia. Elisa. [<https://www.elisa.ee/et/Firmast/Arifilosoofia>] 25.03.2013

LISAD

Lisa 1. Intervjuu plaan Elisa Eesti Ärikliendiüksuse juhi Jüri Teemantiga intervjuueerimiseks.

- Mis ajast asusid juhtima Elisa ärikliendiüksust?
- Milline strateegiline olukord oli enne Sind:
 - Kas oli mingi kindel strateegia ja strateegilised eesmärgid?
 - Kuidas toimus müügijuhtimine laiemas plaanis (CRM laiemalt, infrastruktuur, müügi meetod/meetodid)?
- Millised olid Sinu peamised strateegilised eesmärgid?
- Millised muudatused Sa plaanisid ellu viia eesmärkide saavutamiseks?
- Millised muudatused Sa oled ellu viinud?
- Kuidas Sa mõõdad üksuse toimimist ja edukust?

Lisa 2. Intervjuu plaan Elisa Eesti Ärikliendiüksuse juhtidega intervjuueermiseks (v.a. ükuse juht).

Teemad:

- CRM strateegia, strateegilised eesmärgid;
- infrastruktuur, funktsionaalsus, kasutamine ja edasiarendus;
- müügijuhtimise meetodid;
- kliendirahulolu ja tulemuste mõõtmine;
- informatsiooni viimine töötajateni.

Lisa 3. Intervjuu plaan Elisa Eesti Ärikliendiüksuse müügijuhtidega intervjuerimiseks.

Teemad:

- strateegiliste eesmärkide tajumine;
- müügitöö protsess algusest lõpuni;
- kasutatav infrastruktuur;
- rahulolu süsteemiga ning ettepanekud.

Lisa 4. Elisa Eesti AS ärikliendiüksuse struktuur

Osakondade juhid	Ärikliendiüksuse juht					
	Suur klientide segmendijuht	Keskiste klientide segmendijuht	Väikeste klientide segmendijuht	Turundusjuht	Tootejuhtimise osakonnajuht	E-kanalite juht
Müügijuhid/ Spetsialistid/haldurid	Suur klientide müügijuhid	Müügijuhid	Müügiesindajad	Turundusspetsialist	Tootejuhid	
	Suur klientide haldurid	Piirkonnajuhtid	Ärikliendi kliendiabi spetsialistid		Tootehaldurid	
	Telemüügiosakonnajuht	Kliendihaldurid			Tehnilised spetsialistid	
					Tootearendusspetsialist	

Allikas: autori koostatud (Elisa siseveeb 2013)

SUMMARY

THE PRINCIPLES OF COMPLETE SALES MANAGEMENT: THE CASE OF BUSINESS CLIENT DEPARTMENT OF ELISA ESTONIA

Siim Uusma

In last decades one of the most changing sectors has been the telecommunications sector. The speed of development of services and products has risen, as has the popularity of the telecom services and products. In Europe, in 2011, there were even more than 100 mobile subscriptions per every 100 people. Behind the rapid growth are changing laws and regulations, which liberalized the telecom market and the development of new and old services. Increased competition has caused major changes in business strategies where companies have had to expand themselves and their product portfolios to win the trust of customers.

The main peculiarity of this sector is the similarity of services and products. The key element in winning and holding clients is to find solutions to satisfy the customers to loyalty. One possibility and sustainable differentiator is to implement complete sales management strategy, where appointment of exact strategic objectives and tactical activities are possible. It is important to say, that for full implementation, commitment of all departments of the service providing company is needed.

The aim of this Master thesis is to critically analyze the sales management strategy of the business client department of Elisa Eesti and to make suggestions to improve the strategy.

To fulfill the aim, the author had to solve the given tasks:

1. to explain and analyze the components of the complete sales management concept and essence of functionality;
2. to highlight the benefits of using complete sales management;
3. to clarify the peculiarity of the telecommunications sector;

4. to analyze the sales management strategy of the business client department of Elisa Estonia;
5. to analyze implementation of sales management strategy through the infrastructure of information technology and selling methods;
6. to give recommendations for improving the sales management strategy in the business client department of Elisa Estonia.

According to its objectives, the given working paper is based on qualitative research. The case study is based on interviews with the department managers and participant observation. The latter is based on analysis of documents and infrastructure and interviews with the client executives.

The author has used mainly English literature (articles, books, web-pages) to give an overview of the concept of the complete sales management strategy. Client relationship management is mainly based on the theory of F. Buttle and R. Iriana, IT infrastructure description is based on a number of authors. The theory of sales funnel is mainly based on the articles of K. Hourigan and the benefits of the complete sales management and measuring outcome is mainly based on B. Foss *et al*, E. Barkin, F. F. Reicheld. When finding information author has used different sources of information. Mainly internet based information bases as EBSCO Business Source Complete, Emerald and Sage Journals were used.

To accomplish the tasks, author divided the thesis into two chapters. In the first chapter the author gives an overview of the concept of complete sales management strategy, the benefits and outcome measuring possibilities. The overview of the peculiarity of the telecommunications sector is also included. In the second part of the thesis, author analyzes the sales management strategy of the business client department of Elisa Estonia, as well as the main strategically goals and everyday practice of the strategy by the client executives. Finally, the author gives recommendations to improve the sales management strategy.

In the theoretical part the author found that different researchers do not agree on the one and clear definition of sales management. The different definitions are completing each other. The main idea is to find a symbiosis of different strategies to establish the suitable

complete sales management strategy. To conclude the advantage over competition, all departments of the company should actively participate in the implementation. The authors agreed, that customers should be placed at the center of the organization. To succeed, the strategy, strategical goals, IT infrastructure and selling methods should be carefully considered in details. One key detail to support the whole strategy is to measure financial and client data all the time. This would give needed feedback (customer satisfaction, loyalty and different financial ratios) for managers to support their business decisions. A fully implemented complete sales management strategy will give unified view of the customer, which is the main input for creating effective processes to increase longtime profit through decreased costs and satisfied and loyal customers.

In the empirical part the author analyzed the business client department of the second biggest telecommunications company in Estonia – Elisa Estonia. The author can infer that sales management strategy is used in this department as the main CRM strategy in the company. To complete the main goals, tactical changes have been made in the end of 2011 which contained all four CRM forms. The changes respond the theory. The main deficits, that the author found, are infrastructure and measurement of client satisfaction and loyalty. Infrastructure contains too many different programs that do not meet the theory. The fully implemented infrastructure should consist of one IT application used by all departments of the company. Department measures client satisfaction and loyalty only once a year, but it should be done constantly. This does not meet the theory.

The conclusion from the daily operations of the client executives is that the processes are established according to the principles designed by company management. The programs of infrastructure are used, but the efficiency is low. The deficit is also in the documentation of processes. From the client executive perspective, the more effective work could be done with full implemented infrastructure.

Having analyzed the complete sales management discussions and implementation of the strategy in the department of business clients, author can bring out three main aspects to improve the strategy:

1. to implement full measurement of client satisfaction and loyalty;

2. to reconstruct IT infrastructure into one application or develop possibilities to synchronize different applications;
3. to create a clear system of process documentation.

As a conclusion of the Thesis, the author can state that there have been many tactical changes in last two years to achieve the strategic goals to become a competitive player in the market, differentiating itself from competitors by implementing the complete sales management strategy. There are deficits in sales strategy and author hopes that the given work helps to improve the sales management strategy.

This Master thesis can be further developed in several ways. One possibility is to deeply analyze the infrastructure and the possibility to make it more efficient. The second way is to explore more deeply the possibility to improve measurement of client satisfaction and loyalty to develop a real-time processes of measurement.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Siim Uusma, (sünnikuupäev: 28.08.1982)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose: „Tervikliku müügi juhtimise põhimõtted Elisa Eesti ärikliendiüksuse näitel“, mille juhendaja on dotsent Andres Kuusik,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 4.06.2013