

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

**TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Eeva Hallikma

**MÜÜGIPROTSESSI JA TEENINDUSTASEME ANALÜÜS  
ROCCA AL MARE JA KRISTIINE KESKUSE MARKS &  
SPENCER KAUPLUSTE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm, *MBA*

Tallinn 2016

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ÜLEVAADE MÜÜGIPROTSSESI ÜLESEHITUSEST JA HEA TEENINDUSE JUHTIMISE ALUSTEST .....	7
1.1 Müügiprotsessi seitsme-sammuline meetod .....	7
1.1.1 Avamine .....	8
1.1.2 Vajaduste määratlemine .....	10
1.1.3 Esitlus ja demonstratsioon .....	11
1.1.4 Vastuväidete ületamine .....	12
1.1.5 Läbirääkimised .....	13
1.1.6 Müügi lõpetamine .....	15
1.1.7 Ostujärgne teenindus .....	15
1.2 Tarbija ootused ja vajadused ostuprotsessil Maslow vajaduste hierarhia mudelist lähtudes .....	18
1.3 Hea teenindaja omadustega arvestamine teenindava personali värbamisel .....	22
2. KLIENDIUURING: MÜÜGIPROTSSESI JA TEENINDUSTASEME ANALÜÜS ROCCA AL MARE JA KRISTIINE KESKUSE MARKS & SPENCER KAUPLUSTES .....	25
2.1 M&S loodud standardid teenindavale personalile .....	25
2.2 Kliendiuuringu eesmärk, valim ja meetod .....	27
2.2.1 Valimi kirjeldus .....	27
2.2.2 Ülevaade uuringu meetodist .....	30
2.3 Uuringutulemuste analüüs .....	31
2.3.1 Hinnang Rocca al Mare M&S kaupluse teenindava personali müügiprotsessile ja teenindustasemele .....	32
2.3.2. Hinnang Kristiine M&S kaupluse teenindava personali müügiprotsessile ja teenindustasemele .....	35
2.3.3 Seosed tarbija käitumise ja teenindaja müügitöö vahel .....	39

2.3.4 Vastaja sissetuleku ja ostukorvi suuruse vaheline seos .....	41
2.4 Järeldused ja ettepanekud .....	42
KOKKUVÕTE .....	46
LÜHENDID .....	49
VIIDATUD ALLIKAD .....	50
LISAD .....	52
Lisa 1. Teenindamine kassas.....	53
Lisa 2. Teenindamine müügisaalis.....	54
Lisa 3. Teenindamine proovikabiinide alal .....	55
Lisa 4. Kliendiküsimustik .....	56
Lisa 5. Kliendiküsimuste koondtulemused .....	59
Lisa 6. Rocca al Mare ja Kristiine M&S kaupluste vastajate jaotus väidete järjekorras soovitusindeksi NPS arvutamise baasil ning sooline jaotus.....	63
SUMMARY .....	64

## SISSEJUHATUS

“Aina sagedamini otsime ja ootame toote ja/või teenuse valimisel lisaks kauba kvaliteedile veel midagi, mis muudab ostuprotsessi meie jaoks meeldivaks. Oleme hakanud otsima emotsioone ja inimlikkust. Kliente peibutatakse konkurendist odavama hinnaga, lisateenustega, pikema maksetähtajaga jmt. Tulemuseks on osturallid, tähtpäevadega seotud kampaaniad, mis üha suurendavad stressi, segadust ja üksindustunnet. Ei maksa arvata, et põhjamaade rahvas ei suuda pakkuda positiivseid elamusi oma klientidele. Ka meie teenindaval personalil on olemas hingesoojus ja siiras hoolivus klientidest” väidab teoses “Kallista oma kliente” eessõnas teeninduskvaliteedi analüütik Piret Bärge (Mitchell 2004, eessõna).

Veel öeldakse, et müügiedu alus on hea asukoht. Oma töös uurib autor hoopiski teistmoodi lähenemist, kus tõeline edu on saavutatav üksnes hästi koolitatud, motiveeritud ja müügiprotsessi erinevaid etappe tundvate klienditeenindajate läbi. Pühendumine kliendile ning suurepärase klienditeenindus on igale ettevõttele oluliseks konkurentsieeliseks. See aitab aina tihenevates konkurentsitingimustes kliente võita, tulusid tõsta ning samas pikemas perspektiivis kulusid kokku hoida.

Töö uurimisobjektiks on maineka Suurbritannia jaekabandusketi Marks & Spencer (edaspidi M&S) Eestis tegutsevad kaks kauplust. Autor analüüsib, kuidas kliendid tajuvad müügiprotsessi M&S Rocca al Mare ja Kristiine Keskuse kauplustes. Analüüs tugineb kliendiuuringule ning M&S poolt loodud töösoorituse mõõtmise standarditele.

Teema valik ja uurimisprobleemid on autorile aktuaalsed. Töö käigus saab autor hinnata oma poolt juhitava osakonna teenindava personali töösooritust seitsme-sammulise müügiprotsessi võtmes. Analüüsi tulemused on olulised nii autorile kui ka teistele Eesti M&S juhtkonna liikmetele eri osakondade parema teenindustaseme pakkumise ja kasumlikkuse suurendamise jaoks.

Lõputöö eesmärgiks on hinnata Kristiine ja Rocca al Mare M&S kaupluste müügitöötajate töösooritust läbi klientide hinnangu ja teha ettepanekuid kliendikesksema müügitöö tõstmiseks ja parendamiseks vajaka jäänud etappides. Müügitöötajate töösoorituse hindamisel tuginetakse müügitööküklis nn “seitsme-etapilise meetodi” kasutusele. Uurimuses käsitletakse M&S kaupluste toidu- ja rõivaoskondade töötajaid.

Lisaks hinnatakse ja võrreldakse teenindava personali müügi protsessi M&S poolt loodud standardite alusel. Tööprotsessi hinnatakse kahes ostukeskuses erinevate osakondade vahel. Töö annab ülevaate, kas Kristiine ja Rocca al Mare M&S kaupluste teenindajate töösoorituses on erinevusi. Teiseks lõppväljundiks on kas toidu- ja rõivaosakondade teenindustasemel ja kliendi poolt tajutavas müügi protsessis on erinevusi. Lõputöö analüüsitulemuste põhjal tõstetakse vajadusel Eesti M&S kaupluste kasumlikkust parandades kliendikesksust ning muutes osakondade juhtimismeetodeid.

Täiendavalt uuritakse lõputöös vastaja sissetuleku ja ostukorvi suuruse vahelist seost ning viiakse läbi statistiline analüüs, mille käigus otsitakse seoseid tarbija käitumise ja teenindaja müügitöö vahel:

- vastaja neto sissetuleku suurus ja rahulolu teenindaja töösooritusega;
- vastaja neto sissetuleku suurus ja kaupluse taas külastamise soov;
- vastaja neto sissetuleku suurus ja esmamulje teenindajast.

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgnevad ülesanded:

- anda ülevaade müügi protsessi teooriatest ja hea teeninduse juhtimise alustest;
- viia läbi kliendiküsitlus Rocca al Mare ja Kristiine M&S kauplustes;
- analüüsida saadud informatsiooni;
- siduda saadud informatsioon teooriaga;
- anda hinnanguid ja teha ettepanekuid töösoorituse edendamiseks.

Valimi moodustavad 300 M&S'is ostu sooritanud klienti. Kliendid annavad hinnangu teenindavale personalile oma ostukogemusest lähtudes. Küsimustik koosneb 11-st klienditeenindaja pädevust hindavast küsimusest lähtudes autori jaoks tähtsamatest müügitööküklis sammudest. Autor jätab välja kaupluses positsioneerimise sammu, mida vaadeldakse M&S enda poolt loodud standardite teema all töö teises peatükis. Lisaks on kõigil vastajatel võimalus kommenteerida M&S klienditeenindajate müügi protsessi ja/või jagada soovitusi paremaks teeninduseks.

Esimene peatükk keskendub neljale müügiotsessi teooriale ning annab ülevaate tarbija ootustest ja vajadustest. Veel käsitletakse hea teenindaja värbamisotsessi olulisust. Teoreetiline osa tugineb nii eesti- kui ka ingliskeelsele materjalile, sealhulgas on raamatuid, teadusartikleid ja erinevaid allikaid internetikeskkonnast.

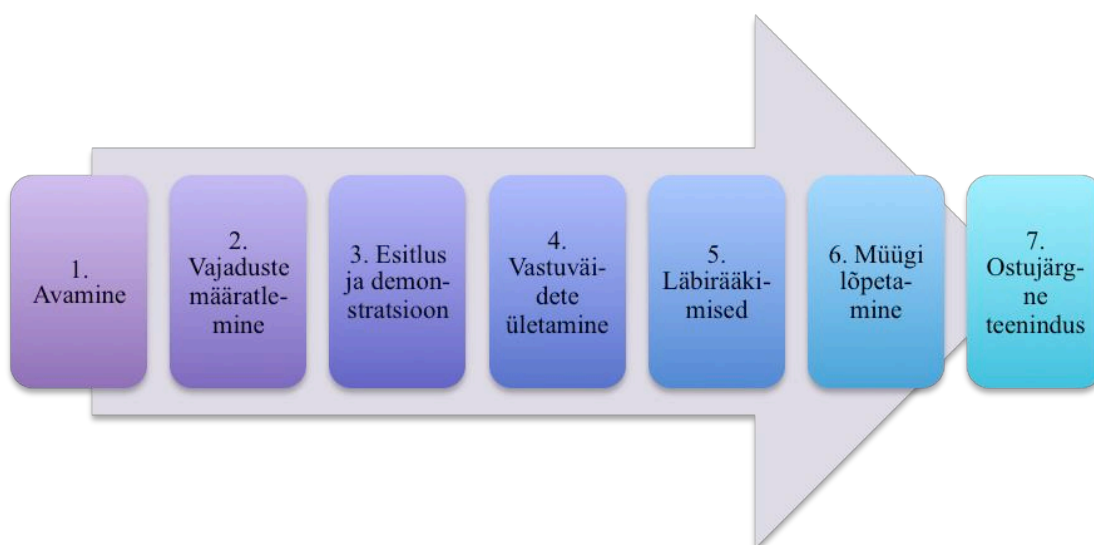
Järgmises peatükis antakse ülevaade M&S poolt loodud teenindava personali töösooritust mõõtvatest standarditest, kliendiuuringu eesmärgist, andmete kogumise meetodist, valimi suurusest, vastajatest ning neile esitatud küsimustest. Lisaks kirjeldatakse andmete töötlemise otsessi, esitatakse uurimise käigus saadud tulemused ning analüüsitakse, hinnatakse ja võrreldakse tulemusi. Lõpuks esitatakse omapoolsed järeldused ja ettepanekud, tuginedes uuringu tulemustele M&S eri osakondade müügiotsessis vajaka jäänud etappide parandamiseks.

# 1. ÜLEVAADE MÜÜGIPROTSESSI ÜLESEHITUSEST JA HEA TEENINDUSE JUHTIMISE ALUSTEST

## 1.1 Müügiprotsessi seitsme-sammuline meetod

Müügitsükkel on planeeritavate müügi-etappide jada, mis tuleb läbida selleks, et tooteid või teenuseid müüa. Müügitsüklid võivad organisatsioonide, toodete ja teenuste kaupa erineda. Olulisimate sammude ja etappide määramine suurendab müügitöö tõhusust ja võib kiirendada uute müügiinimeste sisseelamise protsessi (Müügitsükli... 2016).

David Jobberi ja Geoff Lancasteri teose „Selling and Sales Management” alusel koosneb müügiprotsess seitsmest sammust (Jobber, Lancaster 2009, lk 250):



**Joonis 1.** Müügiprotsess

Allikas: Jobber, Lancaster 2009, lk 250

Üldjuhul kasutatakse müügiprotsessi etappide kirjeldamisel just eelpool joonisel näha olevat seitset sammu. Varasemalt on teoreetikud esitanud müügitsükli etappe ka üheksa- ja kümne-sammulisena.

Müügiprotsessi käigus tuleb sooritada kindlas järjekorras tegevusi, mille eesmärk on luua kliendisuhe ja müüa oma toodet. Müügiprotsessi järgimine aitab saavutada nelja eesmärki:

- selgitada välja kliendi vajadused;
- mõista müüdava toote või teenuse omadusi (sh ka saada aru, mille poolest on ühe ettevõtte pakutav toode või teenus parem kui konkurentide oma);
- näidata kliendile, kuidas müüdav toode või teenus aitab kliendi vajadusi rahuldada;
- jõuda tegeliku müügini (Müügiprotsess... 2016).

Selleks, et müük toimuks, tuleb läbida kogu protsess. Praktika näitab, et kui jätta mõni müügietaap tegemata või teha see vales järjekorras, müük luhtub. Teenindusprotsess on jagatud kunstlikult eristatud teenindusetappideks, et tervikut paremini mõista. Kogenud klienditeenindajal on need etapid üldjuhul intuiitseltki selged, aga sellisel juhul eksisteerib oht, et teenindaja käitumine mõnes etapis on suurepärane, aga teises jälle pigem tagasihoidlik (näiteks osatakse hästi vajadusi tuvastada, aga ei osata kontakti lõpetada) (Hea... 2016).

Hea juht järgib hoolikalt kõikide etappide rakendatavust teenindava personali igapäeva töös. Järgnevad seitse etappi kirjeldavad mitte survestavat müügistiili.

### **1.1.1 Avamine**

Esmamulje loomiseks on vaid üks võimalus. Esmamulje on lõplik mulje, eriti müügi alal. Tihti võidetakse või kaotatakse müük esimese seitsme sekundi jooksul. Kõigepealt tuleb võita kliendi usaldus müües iseennast ja alles siis tasub müügi kallale asuda (Martin 2013, lk 26).

Ostjad ootavad klienditeenindajalt välimust ja hoiakut, mis vastab kaupluse loodud kujutluspildile. Oluline on klienditeenindajal leida sobiv hääletoon, vältida avamise faasis “kas”-küsimusi ning säilitada viisakas suhtluskeel ja käitumine (Jobber, Lancaster 2009, lk 250).

Müügi avamisel võivad esimesed sõnad olla tähtsamad kui järgnevad 10 000 sõna. Need sõnad peaksid andma märku, et ollakse kliendi eesmärgist teadlikud. Müüki tuleks alustada mitteähvardavate ja lahtiste küsimustega. Küsimused annavad klienditeenindajale kontrolli. Küsimused nõuavad vastuseid ja vastused nõuavad mõttetööd. Soovitav on küsida küsimusi, mis algatavad “avastamise” protsessi (Martin 2013, lk 42-45).

Selles etapis on samuti oluline ka teenindaja enese häälestumine. Häälestumine on õigete mõtete mõtlemine konkreetses situatsioonis ja oma sisedialoogi valitsemine. Teenindajapoolsed



psühholoogilise valmisoleku näitajad on tihedalt seotud nii teeninduse võimalikkusega üldse kui ka avanevate võimalustega konkreetses teenindus-situatsioonis (Hea... 2016).

Häälestumiseks on meil kõigil olemas oma unikaalsed häälestumismustrid ning tihti häälestume sundimatult ja enesele märkamatult. Teeninduskeskkonnas võib see aga olla üsna keeruline, sest häälestuma peab üha uuesti ja uuesti ning seda algusest peale. Häälestumine peab toimuma enne kliendile juurde astumist (Hea... 2016).

Häälestamist võib nimetada ka liitumiseks. Liitumine kliendiga on protsess, mis loob unikaalse “meievahelise” suhtlemise viisi. See viis aitab juhtida teenindusprotsessi. Liitumine on edukas siis, kui ollakse kliendile häälestunud – edasi tuleks tegeleda kliendi häälestamisega (Hea... 2016).

Liitumise kõige pindmine tasand on käitumise tasand. Vaadeldakse peamiselt kliendi välist käitumist ning liitutakse sellega. Näiteks kliendi tempo, hääle tugevus, kehakeel jne. Siinkohal on oluline valida ka õige suhete tasand. Suhete tasandeid on erinevaid: võrdsed-ebavõrdsed; formaalsed-mitteformaalsed jne. Enamasti tahavad inimesed suhelda omavahel kui võrdne võrdsega, aga teenindaja peab olema valmis enda suhtluse viima kliendile sobivale tasandile (Hea... 2016).

Aste sügavam on liitumine sisulisel tasandil, mille jooksul tuleb jälgida kliendi “lemmiksõnu” ning rääkida temaga “sama keelt”. Liitumine on võimalik ka kultuurilisel tasandil. Sel juhul tuleb tabada, mis pakub kliendile huvi ning valida jututeemasid kliendi lemmikteemade hulgast (näiteks sport, lapsed, filmid, äri jms) (Hea... 2016).

Tavaliselt esindavad kliendid ühte kolmest tüübist (Martin 2013, lk 26):

- kliendid, kes teavad, et nad ostavad - “A”-klient;
- kliendid, kes ei ole kindlad, kas nad ostavad - “B”-klient;
- kliendid, kes teavad, et nad ei osta - “C”-klient.

*Tabelis 1* väljatoodud klienditüübid jagunevad protsentuaalselt 20%, 70% ja 10%. “A”-tüüpi kliendirühmaga on klienditeenindajal kõige lihtsam ümber käia, sest enamasti on nad ise väga aktiivsed ja nende vajadused on laiad ning võimalused suured.

**Tabel 1.** Kliendirühmad

<b>“A”- klient</b>	<b>“B” - klient</b>	<b>“C”- klient</b>
Aktiivne klient	Passiivne klient	Mitte klient
Iga ettevõtte lemmik klient	Klient, keda tuleb meelitada	Nemad pole enamasti isegi mitte potentsiaalsed kliendid
Neil on suur vajadus Teenus sobib täielikult Neil on suured võimalused	Vajaduste, väärtuste ja võimaluste parameetrid ebahühtlased  Nt: Teenus vastab vajadustele ja väärtustele, aga puuduvad ressursid	Vajadus puudub  Teenus ei sobi üldse  Võimalused puuduvad
Selliseid kliente on u 20%	Selliseid kliente on u 70%	Enamasti u 10% klientidest

*Allikas:* autori koostatud

“B”-tüüpi kliente tasub meelitada erinevate müügiotsuse tehnikatega. Ressursside sagedasel puudumisel tasub neile müüa teenust lisaväärtusena. Raskeim kliendigrupp on “C”-tüüpi. Neid esineb kõige vähem ja üldiselt terane klienditeenindaja juba teab, et osutatav teenus neile ei sobi ning müüki ei toimu võimaluste puudumisel (Martin 2013, lk 27).

### 1.1.2 Vajaduste määratlemine

Jobber'i ja Lancaster'i järgi tuleb klienditeenindajal vältida kliendi vajaduste ja probleemide välja jätmist. Igal teenindajal on tarvis midagi maha müüa, selleks tuleb esmalt kliendi parameetrite soov kaardistada (Jobber, Lancaster 2009, lk 252).

Erinevaid küsimusmeetodeid kasutades tasub täpsaim saadud info kõkkuvõtlikult kliendile esitleda, et vajadusel klient parandusi või täpsustusi saaks teha ning teenindaja saaks järgmise müügiotsuse sammu juurde asuda.

Mida rohkem teab klient kauplusest ja sellest, kus kaup paikneb, seda lihtsamaks muutub tema ostuprotsess. Kliendid, kes peavad soovitud kaupa mööda poodi taga otsima, ei pruugi seda üles leida. Nad lahkuvad ostu sooritamata. Selleks, et klienti tema avastuses aidata, tuleb

klienditeenindajal esmalt ise infot hankida ning see meelde jätta. Vajadusel võib kliendile pakkuda kaupluse teemalist “suulist tuuri”. Sel puhul tuleks kliendile rääkida: ettevõtte nimest, kaua ettevõtte on tegutsenud, tegutsemise asukohtadest, poe kontseptsioonist, mida müüakse, kus kaup paikneb, allahindlustest ning uuest kaubast (Martin 2013, lk 47-53).

### **1.1.3 Esitlus ja demonstratsioon**

Selles etapis peaks klienditeenindaja veenma ostjat, et varem tuvastatud vajadustele ja probleemidele saab pakkuda lahendusi. Võtmeülesandeks on panna ostja mõistma, et tarbijad ostavad toodet üksnes sellest saadava kasu pärast (Jobber, Lancaster 2009, lk 254).

Mõiste "esitlus" ei tähenda, et ainult teenindaja peaks vestlust arendama. Oluline on soovitatavalt küsimuste abil kaasata vestlusesse ka ostja. Küsimus stiilis “kas just sellist toodet otsisite?” aitab kontrollida, kas klient mõistab tootest saadavat hüve. Teiseks aitab küsimuste küsimine kindlaks teha, kas ostja on teenindajat mõistnud. Siinkohal tekib ostjal võimalus vajadusel segaseks jäänud punkti teenindajal uuesti selgitada. Toote demonstratsioon toetab toote kasumlikkust. Esmalt esitleda kliendile toodet koos selle kasumlikkusega ning seejärel anda infot toote kasutamise kohta. Kliendi kolmandasse müügiprotsessi etappi kaasamisel on vähem tõenäoline, et klient hiljem oma ostu kahetseb, samuti on teenindajal kergem järgmises etapis vastuväiteid ületada. (Jobber, Lancaster 2009, lk 255-258).

Adekvaatse info pakkumiseks klientidele tuleb teenindajal ise kaupa väga hästi tunda. Kõige teadlikum on püsiklient, sest temal on ostukogemus. Püsiklientide rikkalik tagasiside tuleb müüjatel edastada uutele klientidele (Martin 2013, lk 54).

Aktiivsed kliendid esitavad enne ostmist küsimusi. Piisava infota teenindajad võivad vale info edastamisel või vastamata jätmisel kaotada kliendi ja müügi. Teadmises peitub jõud ja teadmine muudab müümise lihtsaks. Kliendid peavad mõistma, et toode, mida pakutakse, annab rohkem hüve, kui summa, mis ostu peale kulutatakse. Kui klient vaatab kaupa, tuleb edastada talle aktiivselt infot, mida ta vajab. Ei saa jääda ootama, et klient küsiks õigeid küsimusi. Mõni klient lihtsalt ei tea, mida küsida või häbeneb küsida. Tuleks püüda öelda midagi, millega klient nõustub, seeläbi liigutakse müügi suunas. Ainus surve, millega võib klienti koormata, on vaikuse surve. Surve algab hetkel, mil klienditeenindaja vaikib ning klient tunneb ise survet vastata. Tuleks anda faktilist infot, seejärel vaikida ja jääda ootama kliendi poolt pinget maha võtmist - oodata, et klient teeks ühe viiest loeletud sammust (Martin 2013, lk 55- 62):

- klient ostab toote – pingelangeb, kuid arve avamisel tasub esialgsele ostule veel midagi juurde lisada (lisamüük);
- klient eemaldub tootest – vaikus juhatab kliendid eemale nendest toodetest, mida nad osta ei plaani. See on hea. See tähendab, et nad liiguvad toote poole, mille nad osta võivad. Kui on näha, et klient soovib lahkuda, ei tasuks teda takistada;
- klient esitab küsimuse – õigel hetkel vaikimine annab kliendile võimaluse küsida. Peale küsimust vastata, vaikida, jälgida ja peegeldada. Vaikuse pingel suunab klienti jälle astuma üht eelpool mainitud viiest sammust;
- klient jätkab vaikides toote silmitsemist – mõistlik on viimaseks infokilluks jätta hind. Alati, kui öelda hind, rõhutada sõna “ainult” või “vaid”. Nüüdseks on klient saanud piisavalt infot, et langetada otsus. Olukord paneb kas klienti toodet ostma, selle juurest eemalduma, esitama veel mõne küsimuse või astub klient viienda sammu;
- klient leiab ettekäände/vabanduse, miks mitte toodet osta – teenindaval personalil tuleb olla valmis vabandusteks ning nende ümberlukkamisteks. Ettekäänete ümberlukkamine on hädavajalik, mis teeb müügi lihtsaks. See on aktiivse pealetükkimatu müügi järgmine samm.

Lisaks on oluline, et teenindav personal paikneks kaupluses õigesti, et kontrollida inimeste voolu poes, ning siis on edu kiire tulema. Kliendi poes hoidmine muudab müümise lihtsaks. Kliendid annavad märku kehakeelega, kuidas neile õige läheneda oleks ja millal uuesti läheneda tuleks. Üldiselt tuleks kliendile läheneda aeglaselt, taktitundeliselt, jätta kliendile piisavalt ruumi, kuid olla aktiivne oma töös survet avaldamata (Martin 2013, lk 40).

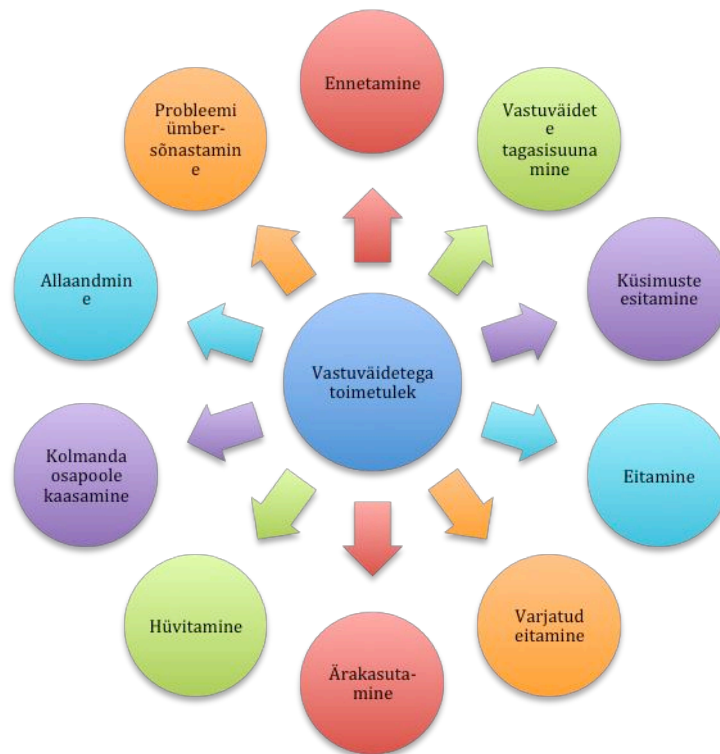
#### **1.1.4 Vastuväidete ületamine**

Jobberi ja Lancasteri väitel tekib vastuväidete ületamise etapp üksnes seetõttu, et ostja ei ole veel piisavalt veendunud toote kasumlikkuses (Jobber, Lancaster 2009, lk 260). Kuuldes vabandusi, enamik teenindajaid kas üritavad tormijooksu - nemad ei usu vabandusi, või annavad alla (Martin 2013, lk 63).

Kliendid toovad tüüpiliselt järgenevaid vabandusi (Martin 2013, lk 63):

- „See on liiga kallis“;
- „Pea selle üle veel mõtlema“;
- „Tahan enne ostmist veel ringi vaadata“;
- „Tulen tagasi“.

Charles Futrell esitab joonise, mis võtab kokku suure hulga tegevusviise, mida saab rakendada kliendi vastuväidetega toimetulekuks (Joonis 2) (Vadi 2002, lk 188).



**Joonis 2.** Vastuväidetega toimetulek

Allikas: Vadi 2002, lk 188

Enamik vastuväiteid on võimalik ümber lükata kui suudetakse kliendile ostmise põhjus ja vajalikkus selgeks teha. Kui klient hakkab kõhklema, tuleks järgmiseks sammuks teda pisut tagant tõugata. Vastuväidete ületamine ja tagant tõukamise tehnika tundmine eristab müügiinimesi kassiiridest. Lisaks sellele, jätkub müügi tegemine peale kliendi esimese „jah” sõna. See on järgmine samm süsteemis (Martin 2013, lk 65-72).

### 1.1.5 Läbirääkimised

Kliendid vajavad mõnikord kerget tõuget, et teha ostuotsus. Seesugust võtet võib kasutada juhul, kui ollakse kindel, et klient on tootest huvitatud. Kliendid ei pane pahaks kerget tõuget tegevuse suunas, kuhu poole soovitakse liikuda (Martin 2013, lk 73).

Läbirääkimistel tasub meeles pidada, et kliendile tasub jagada tõesest informatsiooni, mitte ärritada klienti, vältida liiga personaalset müügitehnikat ja soovitatav on küsida täiendavaid küsimusi kliendi soovide parimaks sväljaselgitamiseks, mis peaks viima lisamüügini (Jobber, Lancaster 2009, lk 256-266).

Klienditeenindaja ei peaks lisamüügi tegemisel tundma piinlikkust. Pigem tuleks pidada

lisamüüki kliendile antavaks heaks nõuandeks ja uue toote vastu huvi tekitamiseks. “Huvi tekitamine” on oluline õnnestunud lisamüügi sooritamiseks. On selge, et ilma huvita klient ei kuula ning püüab suhtlemise esimesel võimalusel lõpetada (Martin 2013, lk 78-82).

Vägagi võimalik, et klient saabub teeninduskohta juba väga tugeva olemasoleva huviga, aga samuti võib ta ka lihtsalt ajaviiteks kaupa sirvida. Just viimase variandi puhul tasub teenindajal oma huvi tekitamise oskused tõsisemalt proovile panna (Hea... 2016).

Aktiivsed märksõnad võiksid olla: “Aga muideks...”. Näiteks: “Aga muideks meil on paar pükse, mis sobivad selle T-särgiga või sõrmus, mis sobib selle kaelakeega” jms (Martin 2013, lk 82).

Huvi tekitamine on justkui värav, mille kaudu pääseb kliendi südamesse. Kuigi see on oskusena õpitav, tuleb teenindajal seejuures usaldada suuresti ka oma intuitsiooni. Huvi tekitamiseks saab kasutada erinevaid nippe, aga oluline on seejuures jääda siiski loomulikuks ning siiraks. See on tugevalt seotud teenindaja isiksuseomadustega ning võimega panna teisi end kuulama. Kliendil võib tekkida huvi (Hea... 2016):

- teenindaja isiksuse suhtes;
- teema suhtes.

Materiaalse kauba müügis rõhub teenindaja just tootele endale. Kui aga müüdav ei ole otseselt käegakatsutav, siis muutub olulisemaks teenindaja isiksus ning veenmis-oskused. Seda tuleb teha nii, et kliendil jääks pakutavast mulje, et tegemist on tema jaoks väärtusliku kaubaga (Hea... 2016).

Iga teenindaja peab üles leidma huvi tekitamise viisid, mis tema puhul töötavad. Kui teenindaja on suutnud isiksuslikul tasandil kliendis huvi tekitada, siis saab rääkida ka teenusest endast, tuua esile selle ostmise argumendid jne. Olles huvi müügi protsessis tekitanud, on oluline seda kontakti vältel jätkuvalt aktiivsena hoida. Oluline on meeles pidada nn “lihtsa keele printsiipi” ehk teenindaja ei tohi iseenesest mõistetavaks pidada seda, et klient mõistab erialast keelt. Tihti unustavad teenindajad, kes on oma valdkonnas väga professionaalsed, selle lihtsa tõe ning peletavad seetõttu kliente eemale (Hea... 2016).

### **1.1.6 Müügi lõpetamine**

Müügi lõpetamiseks on vajalik täpne ajastus. Parim aeg selleks on, kui kliendil on tekkinud suur huvi toote vastu. Lihtsaimad võtted müügil õpetamiseks on järgmised (Jobber, Lancaster 2009, lk 269):

- kas broneerime toote?;
- kas soovite toodet osta?;
- kas soovite toodet?

Peale kinnise küsimuse küsimist, tasub klienditeenindajal vaikida ja oodata ostleja vastust. Alternatiivvariandina võib küsida “Kas soovite toodet selles või teises toonis?” (Jobber, Lancaster 2009, lk 270).

Kui müügileping on sõlmitud, peaks teenindav personal järgima kahte reeglit. Esiteks, teenindajad ei tohiks kunagi välja näidata oma emotsioone – ükskõik kui oluline müük võis olla ja kui head meelt müüja tunneb, peaksid teenindajad jääma rahulikuks ja professionaalseks. Hiljem on mitmeid võimalusi oma emotsioone välja elada. Teiseks lahkuda nii kiiresti kui on viisakalt võimalik. Mida kauem olla kliendi juures, seda suurem on tõenäosus, et ostja võib oma meelt muuta ja tellimuse tühistada (Jobber, Lancaster 2009, lk 270-271).

### **1.1.7 Ostujärgne teenindus**

Sarnaselt teenindusprotsessi algusega on ka selle lõpul tõepoolest võtmeroll terve protsessi õnnestumise tagamiseks (Jobber, Lancaster 2009, lk 271). Üldjuhul klient tuleb kaupmehe juurde järgmisel korral sama tundeaga, millega ta eelmisel korral lahkus (Hea...2016).

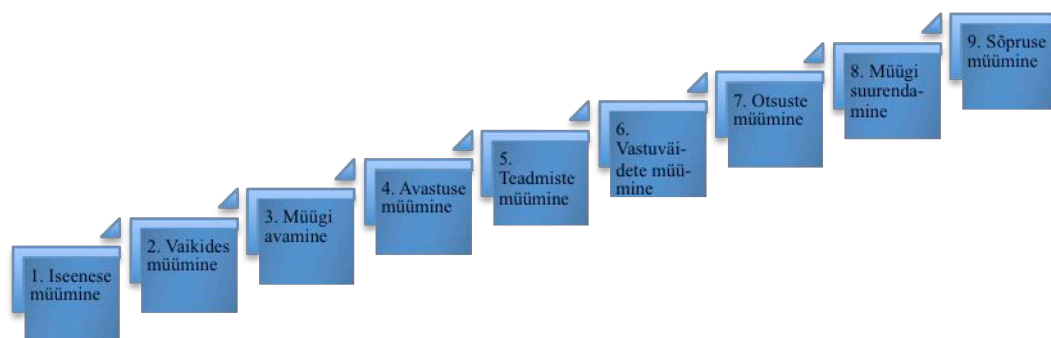
Pikaajalise edu määrab see, kuidas klienti koheldakse. Äri õitsenguks tuleb kõigepealt mõelda klientidele ja mitte mõistetele nagu marginaal või kasumlikkus. Kui muuta ettevõtte kliendikeskseks, siis muutub müüja ja ostja vaheline suhe isiklikumaks. Kliente tuleb tunda paremini kui müüdavat kaupa (Mitchell 2004, lk 35).

Oluline on jälgida, et teenindusprotsess oleks mitte üksnes teenindaja, vaid ka kliendi jaoks lõpetatud. Selleks on hea, kui teenindaja uurib, kas kliendil on veel küsimusi või soov. Kui klient on tõepoolest saanud kõik vajaliku ning on valmis lahkuma, siis tuleks võimalusel temaga suuliselt hüvasti jätta ning lisada ka positiivne soov tavapärasele “head aega” ütlemisele (Hea... 2016).

Hüvastijäta lahutamatu teks koostisosadeks on (Hea... 2016):

- silmside kliendiga;
- positiivne ja kliendile häälestunud kehahoiak ja naeratus;
- suuline hüvastijätt koos positiivse sooviga.

Enim võrdles autor klassikalist Jobberi ja Lancasteri seitsme-sammulist müügitsükli müügitreeneri R. Martini esitatud teoriaga. Teoses “Kuidas suurendada müüki”, keskendub Martin aktiivse pealetükkimatu müügi üheksale sammule. Tema käsitluses kannab tsükkel nime “üheksa sammu eduni” (Joonis 3).



### Joonis 3. Üheksa sammu eduni

Allikas: Martin 2013, lk 25

Charles M. Futrell on esitanud müügi protsessi järgmiste astmetena (Vadi 2002, lk 238):

1. Eellähenemine
2. Lähenemine
3. Esitlemine
  - a. vajaduste väljaselgitamine ja nende mõistmine
    - 1) vajadust rahuldav toode peaks muutuma esitluse keskpunktiks
  - b. kauple müümine
    - 1) teenindava personali reputatsioon
    - 2) ettevõtte hea nimi
  - c. vajaduste rahuldamine
    - 1) kaubast saadava tulu ja eeliste rõhutamine



4. Esialgne kokkuvõtmine
5. Vastuväidete kuulamine
6. Vastuväidetele vastamine
7. Müügi lõpetamine
8. Täiendavad soovitused
  - a. täiendavate kaupade soovitamine
9. Kauba pakendamine
  - a. müügi jooksul tekkinud ebameeldivuste silumine
  - b. müügi protsessi kokkuvõtmine
10. Tagasikutsumine ja müügi järgne teenindamine.

Ka neljas teooria, Ziglari käsitus, on ülesehituselt ja sisult väga sarnane eelpool käsitletud kolmele müügi protsessile. Ziglari esitatud kontseptsioonid ja kirjeldatud meetodid müügi protsessis on samuti välja toodud seitsme-sammulisena: ettevalmistus, kontakti loomine, vajaduste tuvastamine, lahenduse pakkumine, vastuväidete ületamine, müügi lõpetamine ja ostujärgne teenindus.

Kõik neli müügi protsessi teooriat on olemuselt väga sarnased. Jobberi ja Lancasteri käsitluses avamine võrdub Martini käsitluses iseenese häälestamise etapiga. Samuti esitab Futrell eellähenemise etapis teenindaja häälestamise vajalikkust. Ei puudu ettevalmistuse aste ka Ziglaril. Töö koostaja peab kõige tähtsamaks just teenindaja enda tahet teha tööd, see on müügi protsessi esimene samm. Selle puudumisel kannatavad kõik järgnevad tsükli astmed.

Jobberi ja Lancasteri käsitluses järgnevad esitluse ja demonstratsiooni etapp, mis on Martini teoorias avastuse ja teadmiste müümise etapp, Futrelli järgi esitlemise samm. Kõigi teoreetikute, Jobberi, Lancasteri, Martini, Ziglari ja Futrelli, käsitluses kattub vastuväidete müümise, vastuväidete ületamise ja vastuväidete kuulamise samm. Koondades kahte Martini sammu, otsuste müümist ja müügi suurendamist, leiab töö koostaja sarnasusi klassikalise Jobberi ja Lancasteri käsitluse läbirääkimiste etapiga. Kõiki vahepealseid sammude käsitlusi iseloomustab suur sarnasus. Martini müügi protsessi käsitluse lõpetab sõpruse müümine, mis Jobberi, Lancasteri, Ziglari ja Futrelli järgi on aga eelviimaseks sammuks. Jobberi, Lancasteri, Ziglari ja Futrelli järgi lõpetab müügitsükli ostujärgse teeninduse samm.

Töö koostaja peab väärtuslikuks Jobberi, Lancasteri, Futrelli ja Ziglari müügi protsessi viimast sammu. Müügitsükliks on edu määravateks teguriteks just alustav ja lõpetav samm. Mitte ainult pakutav materiaalne hüve, vaid just meeldiv teeninduskogemus on see, mis seob kliendi emotsionaalsel tasandil ning ta ikka ja jälle tagasi toob.

## 1.2 Tarbija ootused ja vajadused ostuprotsessil Maslow vajaduste hierarhia mudelist lähtudes

Vajadus on inimese poolt tunnetatav puuduse seisund, mida saab ületada tarbimise teel. Inimesel on terve rida bioloogilisi ja sotsiaalseid vajadusi, mida saab kirjeldada erinevalt (Kliendi... 2016).

Tarbimine on muutunud omaette kultuuriks. Keskkonnasäästlikuse seisukohalt on hoogustuv tarbimine kahtlemata kahetsusväärne. Siiski tarbime iga aastaga üha rohkem. Tarbija ootab jaekaupmehelt mitte enam ainult oma vajaduste rahuldamist, aga ka emotsioonide tekitamist (Kollo 2003).

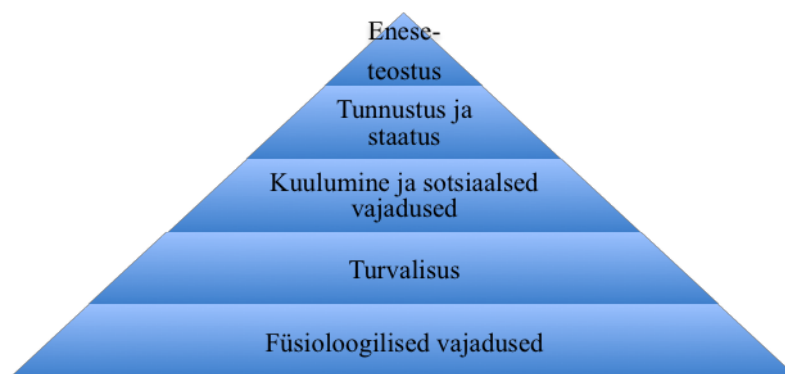
Tihti tarbijad ostavad vajaminevat rahulolu, mitte füüsilisel kujul olevat toodet. Revloni tegevjuht on öelnud: “Tehases me toodame kosmeetikat, kaupluses me müüme lootust” (Hawkins, Mothersbaugh 2013, lk 17).

Järgmised ootused ja vajadused on suuremal või vähemal määral kõikidel klientidel ehk kliendi kümme esmast vajadust (Kliendi... 2016):

- olla teretulnud;
- saada teenust/kaupa õigeaegselt;
- tunda end mugavalt;
- kindlustunde järele;
- olla mõistetav ja arusaadav;
- saada abi ja toetust;
- tunda end tähtsana;
- olla tunnustatud;
- olla äratuntud ja meeldejäetud;
- lugupidamise ja tähelepanu järele.

Väga kasulik on arvestada A. Maslow inimese vajaduste hierarhia mudeliga (Joonis 4). Keerukaks teeb selle asjaolu, et kliendil võivad olla iga kord erisugused soovid ning, et madalama astme vajadust ei saa rahuldada hulga kõrgemate abil. Vajadused määravad mingil

moel kliendi soovid, kuid lisaks on tal kindlad soovid selles osas, kuidas ta tahab vajalikke teenuseid saada (Freienthal 2016). Maslow seisukohad aitavad mõista inimese ostukäitumise erinevaid tõukejõude.



#### **Joonis 4.** Maslow inimvajaduste püramiid

*Allikas:* autori koostatud

Igal kliendil on soov, mida teenindusettevõtte ja selle töötajad peavad täitma. Selle vajaduse täitmiseks on vaja kõigepealt aru saada kliendi soovist, mille teeb keeruliseks asjaolu, et teenindatav ei ütle oma soovi või vajadust alati päris täpselt välja (Freienthal 2016).

Tarbimine tähendab üha rohkem kui esmaste kaupade ostu vajadust. Näiteks võivad tarbijad soetada Nike'i jalatsid mitte ainult nende eesmärgi täitmise jaoks, mis on seotud ohutuse ja toetusega, vaid ka staatuse vajadusest, et kuuluda teatud gruppi (Hawkins, Mothersbaugh 2013, lk 29).

Kliendi ootused väljendavad tema arusaamist, milline õige teenus või kaup olema peab. Kliendi arusaamine ei pea teenindaja arvates õige olema, kuid see on õige kliendi enda jaoks. Klient võrdleb oma sisemisel skaalal teenindaja poolt pakutavat oma väärtustega järgnevalt (Hea... 2016):

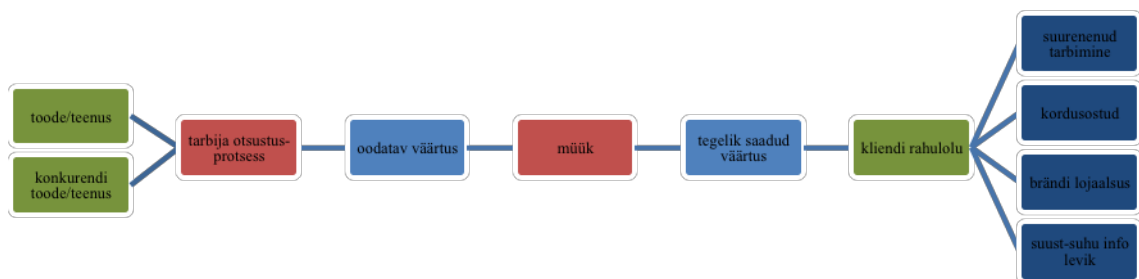
- sobib täielikult;
- sobib osaliselt;
- ei sobi üldse.

Kliendi võimalused on samuti seotud tema vajaduste ja ootustega, aga eelkõige ressursidega (aeg, raha). Võimalusi kaardistame sarnaselt vajadustega järgnevalt (Hea... 2016):

- suured;

- keskmised /väikesed;
- puuduvad.

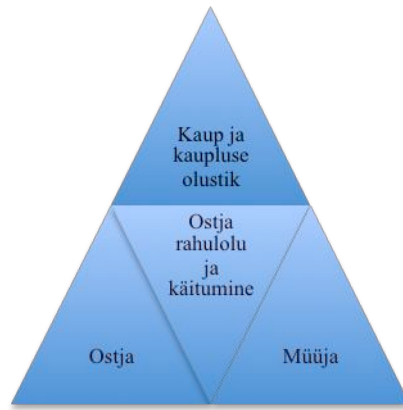
Tähtis on rahuldada tarbija vajadusi ja vastata nende ootustele, sest ettevõtte käive laekub eelkõige uute klientide ning kordusostude arvelt. Uute klientide leidmine võib minna kulukamaks, kui püsiklientide hoidmine (Kotler 2010). Väga sarnaselt Kotlerile väidab Grönroos, et teenuse kasumlikkus tuleneb ettevõtte ja kliendi omavahelise järjepideva õppe tulemusena. Mida rohkem esineb kaotatud klientide asendamist uutega, seda madalam on teenuse kasumlikkus (Grönroos 2001, lk 223).



### Joonis 5. Tarbija rahulolu väljundid

Allikas: Hawkins, Mothersbaugh 2013, lk 633

Tarbija rahulolu on tihedalt seotud tarbija ootustega. Toote/teenuse mitte vastamine tarbija nõuetele tekitab kliendis rahulolematuse. Ootustele vastamine tekitab tarbija rahulolu. Kui aga toode/teenus ületab tarbija ootused, on tegemist õnneliku tarbijaga. Vastavalt kogetud emotsioonidele annab klient edasi positiivse või negatiivse elamuse. Seega mõjutab kliendi rahulolu suurenenud tarbimist, kordusoste ja brändi lojaalsust (Joonis 5). Kliendi rahulolu on raske saavutada. Sama keeruline on seda ka säilitada, sest kaupluses avalduvad ootused kaubale, kauplemiskohale ja teenindamisele (Vadi 2002, lk 109-110).



### Joonis 6. Ostuprotsessi mõjutegurid

Allikas: Vadi 2002, lk 110

Kõige enam meeldib ostjale olukord, kui kaup, teenindamine ja kaupluse olustik moodustavad terviku ehk on omavahel kooskõlas (Joonis 6) (Vadi 2002, lk 110).

Üks uuring teise järel kinnitab, et tarbija arvamust teeninduse kvaliteedi kohta mõjutab kõige enam ooteaeg. Kui ostjad leiavad, et ootamine polnud midagi hullu, on ka teenindus nende jaoks tasemel. Kui ootamine kestab liiga pikalt, leiavad nad, et teenindus on kehv (Underhill 2006, lk 189).

Uuringud tõestavad, et mida kauemaks külastajad kauplusesse jäävad, seda enam nad ka ostavad. Poes veedetud aja pikkus sõltub aga sellest, kui mugav ja nauditav on seal pakutav elamus (Underhill 2006, lk 31). Samas väidetakse teoses *“Selling and Sales Management”*, et tegelikkuses on müügiprotsess vajalikust 30% pikem. Protsessi pikkust aitab lühendada kliendi hirmu - “kas toode on õige või vale”, peletamine (Jobber, Lancaster 2009, lk 239).

Kokkuvõtvalt usub autor, et tarbija ootused ja vajadused saavad rahuldatud ja ületatud üksnes kliendikeskse ettevõtte puhul. Teenuste juhtimisel tasub arvesteda järgneva (Grönroos 2001, lk 196):

- teenuste pakkujate konkurentsisis otsivad kliendid neile paremini tajutavat väärtust ja kvaliteeti;
- kuidas luua tarbijaile väärtusi;
- kuidas juhtida olemasolevaid ressursse kliendi väärtuste, ootuste ja vajaduste saavutamiseks.

### **1.3 Hea teenindaja omadustega arvestamine teenindava personali värbamisel**

Klienditeenindajad on oma teadmiste, oskuste, kogemuste ja tahtega ettevõtte põhiliseks konkurentsieeliseks ja edu tagatiseks. Seetõttu õigete inimeste leidmine ja valik meeskonda on ülimalt tähtis – klienditeenindajad on kui ettevõtte visiitkaardiks (Annuka 2002).

Hea teenindaja on sõbralik, avatud, soe, empaatiavõimeline, tähelepanelik ja hea suhtleja. Ta peab oskama kuulata ning saadud info põhjal vestlust edasi viia, sealjuures oma ego kõrvale jättes. Hea teenindaja on loov- ta mõtleb kliendiga kaasa ning pakub talle sobivaid lahendusi. Eestlane pole enamasti küsija-tüüp, mistõttu teenindajal tuleb lisaküsimustega välja tuua kliendi tegelikud vajadused. Kui aga klient eelistab ise müügisaalet ringi vaadata, ei tasu olla pealetükkiv. Abi teenindajalt peab tulema õigel hetkel ning seda pealtnäha imelihtsat kunsti, õpitakse aastaid. Mõistagi on hea teenindaja aus ning annab kliendile tõest infot kauba kohta. Eesmärk pole igal juhul ja iga hetk midagi maha müüa. Hea teenindaja ei pelga suunata klienti ka konkurendi juurde, sest peamine on, et klient leiab oma soovile lahenduse. Nii hoitakse kokku kliendi aega ja ta tuleb meelsasti tagasi ka edaspidi (Annuka 2002).

Parema tulemuse saavutamiseks teeb hea teenindaja kliendiga koostööd kuid teenindajal peab olema hinges tahe teenindada. Ettevõttel omalt poolt tuleb luua kõik vajalikud tingimused, et töötajad saaksid olla oma töös edukad. Seeläbi on edukas ka ettevõtte (Annuka 2002).

Müügikarjääri edendamiseks tasub omandada teadmisi, mida jagavad müügiõpetajad, raamatud, linnid ja seminarid. Sellesse teadmisesse tuleks põimida poeetilist elufilosoofiat, mis kinnitab, et elus võib saada kõike, mida tahetakse, kui vaid aidatakse teistel inimestel saada nende poolt tahetu (Ziglar 2000, lk 350). Jaemüüjad on tohutu surve all, et vähendada kulusid ja kahjuks just tööjõud ja nende koolitamine on suurim kontrollitav vahend kulude kärpimiseks (Lovelock 2011, lk 285).

Personali valiku eesmärgiks on efektiivselt toimiva meeskonna loomine. Valida tasub inimesi, kes jagavad ettevõtte põhiväärtusi ning vastavad ka oma isikuomadustelt hea teenindaja kirjeldusele. Isikuomadused on teenindajate valikul üliolulised, sest koolitusel võib küll arendada professionaalseid oskusi, kuid isikuomaduste muutmine pole paraku tööandja võimuses. Teenindajakandidaadi valikust tasub jätta kõrvale need, kel suhtlemisega raskusi, puudub soojus

ja sõbralikkus (Annuka 2002).

Erinevate kaupade puhul sobivad teenindajateks erineva temperamenditüübiga inimesed. Nii võivad rahulikuma ja aeglasema meelelaadiga inimesed teenindada seal, kus kiirus pole oluline – nagu eksklusiivsemat laadi kaubad ja valmisriided, ning temperamentsemad tüübid sobivad paremini näiteks toidukaupade kassasse, kus on just teeninduse kiirus oluline (Annuka 2002).

Olles läbinud konkursisõela ning ka neljakuulise katseaja, peaks olema selge nii tööandjale kui töötajale endale, kas teenindamine on konkreetse inimese kutsumus, ning millised on tema eeldused saada suurepäraseks teenindajaks (Annuka 2002).

Suurepärase teeninduse lahti seletamisel refereerin oma ala professionaale. R. Johnston ja G. Clark on kirjutanud oma teeninduse juhtimist käsitlevas raamatus "*Service Operations Management Book*", et suurepärase teenindus ei tähenda mitte niivõrd klientide ootuste ületamist, vaid eelkõige lubatu pakkumist ning tekkivate probleemide lahendamist ja päringutele vastamist. R. Johnston on teisisõnu öelnud, et suurepärase teenindus kliendi jaoks seisneb lihtsuses organisatsiooniga koostööd teha (Miks... 2016).

Laitmatu teenindus on kui ammendamatu ressurss, mis koondab endas tuhandeid pisiasju ja võimalusi. Kliendi ootuste ületamise võimalused: suupistete pakkumine, kottide kandmine autoni, sünnipäevaks kaardi saatmine, kohtade kinnipanemine uhketes restoranides, piletite hankimine mõnele pallimängule või teatrisse, poe avamine pärast ametlikku sulgemisaega ühele kliendile, juhi allkirjaga tänukirjade saatmine ja rõivaste tasuta parajaks õmblemine. Siiski ei tasuks kliente kallistustega üle kuhjata (Mitchell 2004, lk 43-48).

Kahjuks praegu veel M&S ei saa endale paljusid eelpool mainitud võtteid lubada ja rakendada, kuid saab olla nende rakendamiste poole teel. Piletite hankimine, laua kinnipanek restorani ja poe avamine peale külastusaega tunduvad autorile väga ülla žestina, ent paraku liiga ameerikalikku laadi. Töö lõpus teeb autor mitmeid ettepanekuid teenindustaseme tõstmiseks vajaka jäänud müügirotsessi etappides. Sealhulgas on ka ettepanekuid lisateenuste pakkumise kohta.

Pühendumine kliendile ning suurepärase klienditeeninduse osutamine on igale ettevõttele oluliseks konkurentsieeliseks. See aitab aina tihenevates konkurentsitingimustes kliente võita, tulusid tõsta ning samas pikemas perspektiivis kulusid kokku hoida (Miks... 2016).



## **2. KLIENDIUURING: MÜÜGIPROTSESSI JA TEENINDUSTASEME ANALÜÜS ROCCA AL MARE JA KRISTIINE KESKUSE MARKS & SPENCER KAUPLUSTES**

### **2.1 M&S loodud standardid teenindavale personalile**

M&S rakendab spetsiaalseid standardeid oma teenindava personali töösoorituse mõõtmiseks. Klienditeenindaja kolme erinevat kaupluses positsioneerimist (paiknemine kassas, müügisaalis, proovikabiinide alal) mõõdetakse ja hinnatakse 10-punkti süsteemis (Lisa 1-3). Tulemust 0-6 punkti peetakse nõrgaks töösoorituseks, 7-8 punkti peetakse rahuldavaks ning 9-10 punkti saanuid loetakse suurepäraseks teenindajateks. Samasuguse skaala alusel töötab ka NPS-soovitusindeks, mida käsitletakse lähemalt alajaotuses 2.2. Teenindava personali tulemuslikkust hinnatakse kord kuus ühe teenindaja kohta eelnevalt mainitud klienditeenindaja paiknemisel kaupluses.

Teenindamist kassas mõõdetakse järgneva kümne punkti alusel:

1. Töövorm – kas vormi kantakse nõuete kohaselt?;
2. Nimesilt – kas nimesilt on selgelt nähtav?;
3. Hakkama saamine kliendi järjekorra juhtimisega – järjekorras kolmandat klienti tuleks teenindada juba uues kassas;
4. Kassa kõrval olevate väljapanekute puhtus – kas kassa läheduses olevad väljapanekud on korras ja puhtad?;
5. Kassa puhtus – kas kassa on teenindamiseks valmis ja puhas?;
6. Kliendi tervitamine – kas kliente tervitatakse sõbralikult ja kas järjekorras ootavatele klientidele antakse märku nende tähelepanekust?;
7. Tõhus protsess – kas kliente teenindati ja tooted pakiti tõhusa kiirusega?;
8. Positiivne käitumine – kas teenindav personal jäi kliendile terve protsessi jooksul kliendile keskendunuks ning pakkus püsikliendikaarti?;
9. Ettevaatlik pakkimine – kas tooteid pakiti ilma kahjustusi tekitamata ning nt vajalikud suurused kontrolliti ja vaadati koos kliendiga üle?;
10. Positiivne hüvastijätt – kas teenindaja jättis kliendiga siiralt ja sõbralikult hüvasti?

Teenindamist müügisaalis mõõdetakse:

1. Töövorm – kas vormi kantakse nõuete kohaselt?;
2. Nimesilt – kas nimesilt on selgelt nähtav?;

3. Müügisaali standardid – kas müügiala on puhas ning vaba reilidest ja kastidest, mis kliente võivad segada?;
4. Abistamise valmidus – kas lisaks rutiinsetele tööülesannetele, otsiti aktiivselt klienti ja anti märku abistamise sooviga?;
5. Kliendi tervitamine – kas klienti tervitati sõbralikul moel, juhul kui klient abi vajab?;
6. Õigete küsimuste küsimine – kas teenindaja oli vilunud, mõistis klienti ja kaardistas kliendi soovi küsides õigeid küsimusi?;
7. Õige väljund – klienditeenindaja andis mõista, et oli aktiivselt klienti kuulanud ning oskas pakkuda kliendile parima lahenduse või alternatiivi;
8. Järelmüügi tehnika – kas klienditeenindaja oskas õigel hetkel pakkuda lisa toodet (näiteks triiksärgiga lipsu)?;
9. Muu abi pakkumine - kas klienditeenindaja uuris enne kliendi lahkumist, kas ta saab veel millegagi abistada klienti?;
10. Positiivne hüvastijätt – kas teenindaja jättis kliendiga siiralt ja sõbralikult hüvasti?

Teenindamist proovikabiinide alal mõõdetakse:

1. Töövorm – kas vormi kantakse nõuete kohaselt?;
2. Nimesilt – kas nimesilt on selgelt nähtav?;
3. Proovikabiinide alal teenindamise standardid – kas kabiinide ala on puhas ning vaba reilidest, mis kliente võivad segada ja takistada?;
4. Valmidus abistamiseks – kas proovikabiinides oli abistav teenindaja olemas, kui, ei kas keegi tuli appi klienti teenindama?;
5. Kliendi tervitamine – kas klienti tervitati sõbralikul moel, kas järjekorras ootavatele klientidele anti märku nende märkamisest?;
6. Protsessi seletamine – kas teenindaja juhatas kliendi kabiini ja näitas kuidas abi vajamisel toimida?;
7. Tähelepanelik teenindus – kas teenindaja oli olemas kui klient vajab abi ja kas klient seati rutiinsetest tegevustest ettepoole?;
8. Vastuste teadmine – kas teenindaja oskas vastas kliendi küsimustele või täita tema soovid, vajadusel teadus kust infot leida?;
9. Muu abi pakkumine – kas klienditeenindaja uuris enne kliendi lahkumist, kas ta saab veel millegagi abistada klienti?;
10. Positiivne hüvastijätt – kas teenindaja jättis kliendiga siiralt ja sõbralikult hüvasti?

Ülesehituselt tuginevad kõik kolm kriteeriumi müügiprotsessi etappidele ja on oma olemuselt väga sarnased. Mis tahes kaupluses positsioneerime nõuab M&S teenindavalt personalilt põhjaliku müügitsükli läbiviimist ja tundmist.

Teod on kõnekamad kui sõnad. Müügitööl olles ollakse alati kliendiga või kliendita. Kui üks klient poodi siseneb, tuleb kohe ka teisi. Selleks on kindlad põhjused. Müüjad võivad teadmatult kliente poest eemal hoida oma füüsilise paiknemisega poes. Potentsiaalsed kliendid kõnnivad mööda, vaatavad poodi sisse, näevad “kliendinaljas” müüjat ja jalutavad edasi. Nad väldivad võimalust, et neid rünnatakse. Inimtühi pood võib öelda ka üht-teist toote või teeninduse kohta. Aga pood, kus on rahvast, tõmbab ligi (Martin 2013, lk 35-41). Järgmisi näiteid

klienditeenindaja paiknemisest kaupluses tuleks vältida:

- teenindaja, kes blokeerib ukse;
- teenindaja, kes seisab väljas kaupluse ukse juures;
- teenindaja leti taga;
- mitu teenindajat omavahel vestlemas;
- teenindaja rääkimas telefoniga, sõpradega või hoopiski söömas.

Need positsioneerimised ja tegevused loovad negatiivse esmamulje ja on klienti eemale peletavad Ron Martini teooria järgi (Martin 2013, lk 35-41).

## **2.2 Kliendiuuringu eesmärk, valim ja meetod**

Kristiine ja Rocca al Mare M&S klienditeenindajate müügiotsessi ja teenindustaseme hindamiseks on koostatud ankeetküsimustik, mille abil uuritakse klientide poolt tajutud müügiotsessi ja M&S klientide rahulolu. Uuringu eesmärgiks on hinnata Tallinna M&S kaupluste klientide hinnangut müügitöötajate teenindus- ja müügitöö oskustele vastavalt müügiotsessile ning M&S seatud teenindusstandarditele.

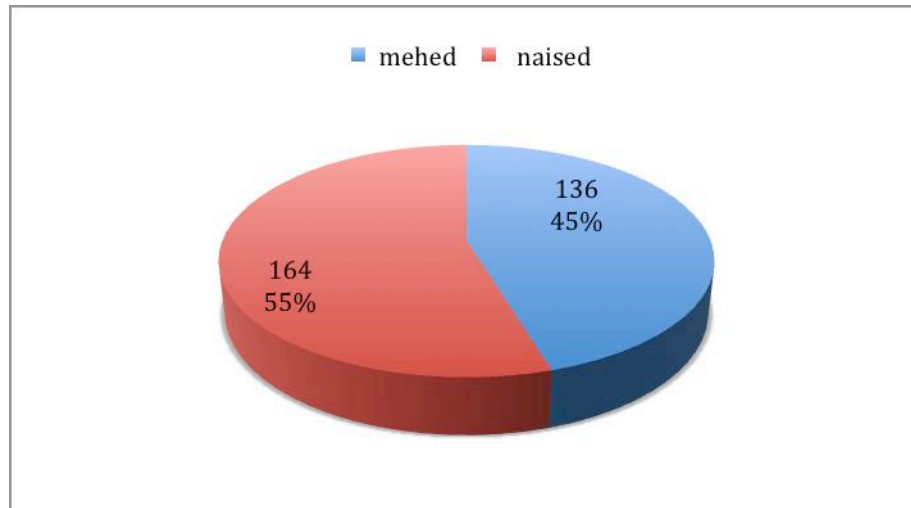
Küsimustik on anonüümne ja koostatud Microsoft Wordi dokumendina. Uuringu läbiviimiseks küsitleti 300 ostu sooritanud M&S klienti olenemata vanusest, soost ja rahvusest. Vastuseid koguti 2015 aasta oktoobri kuu jooksul. Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik. 150-l kliendil tuli küsimustikule vastata Rocca al Mare rõivaste ja toiduosakonnas ning teisel valimi poolel tuli ankeet täita Kristiine M&S kaupluses – 75 klienti rõivaste osakonnas ja 75 toiduosakonnas. Autor leiab, et vabatahtlik vastamine annab kõige tõesema ülevaate M&S klienti arvamusel, kuid andmete sisestamine Excel'i keskkonda on aega- ja ülimalt täpsust nõudev.

Autor on tänulik kõigile vastajatele.

### **2.2.1 Valimi kirjeldus**

Töö koostaja eesmärk oli koostada valim sõltumata M&S klienti soost, vanusest ja rahvusest. 300-l kliendil paluti küsimustikule vastata peale ostu sooritamist. Vastajad erinesid üksteisest õppe- ja töösuhete, sissetuleku, vanuse ja ostukorvi väärtuse järgi.

Vastajate hulgas esines rohkem nais- kui meeskliente, mis ei olnud autorile üllatuseks. Protsentuaalselt jagunesid M&S ostlejad: 55% naisi ja 45% mehi. Tulemused on esitatud järgmisel joonisel:



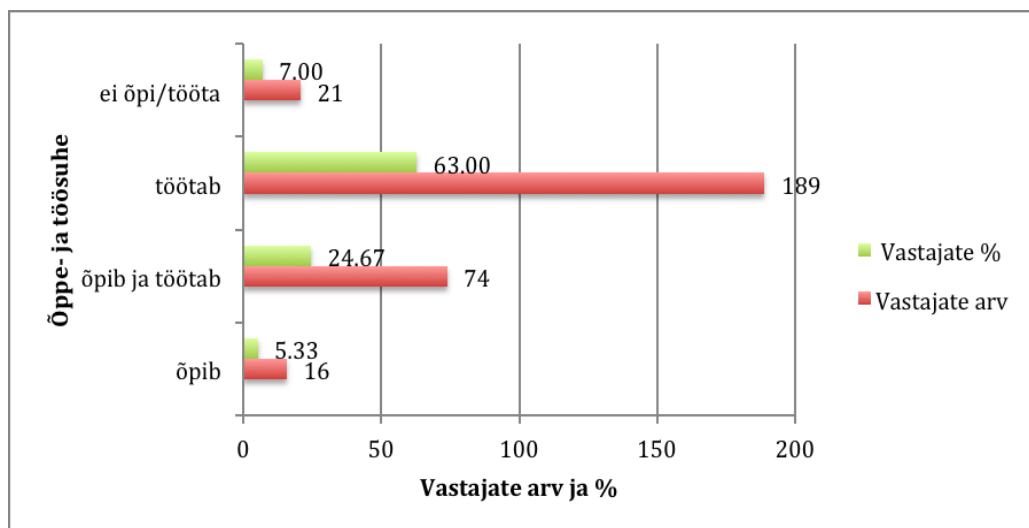
**Joonis 7.** Vastajate sooline jaotus

*Allikas:* autori koostatud

Osakonniti jagunesid tulemused: rõivaste osakondades käis kokku 92 naist ja 58 meest ning toiduosakondades käis kokku 72 naist ja 78 meest. Meeste hulgas on toiduosakonna külastamine populaarsem kui rõivaste osakonna külastamine. Enim mehi, 42 vastanud klienti, sooritasid ostud Kristiine M&S toiduosakonnas, see teeb 56% Kristiine M&S toiduosakonna külastajatest.

Keskmine vastajate vanus jäi vahemikku 34-41 eluaastat. Selle vahemiku moodustas 112 vastajat, mis teeb 37% kogu vastanutest. See vanuse klass on M&S sihtrühm (allikas: M&S kliendiuring). Järgnes 64 vastajaga vanuserühm 26-33 eluaastat, kellest enamiku moodustasid toiduosakonna külastajad. Võib väita, et toiduosakonda külastab noorem kliendigrupp.

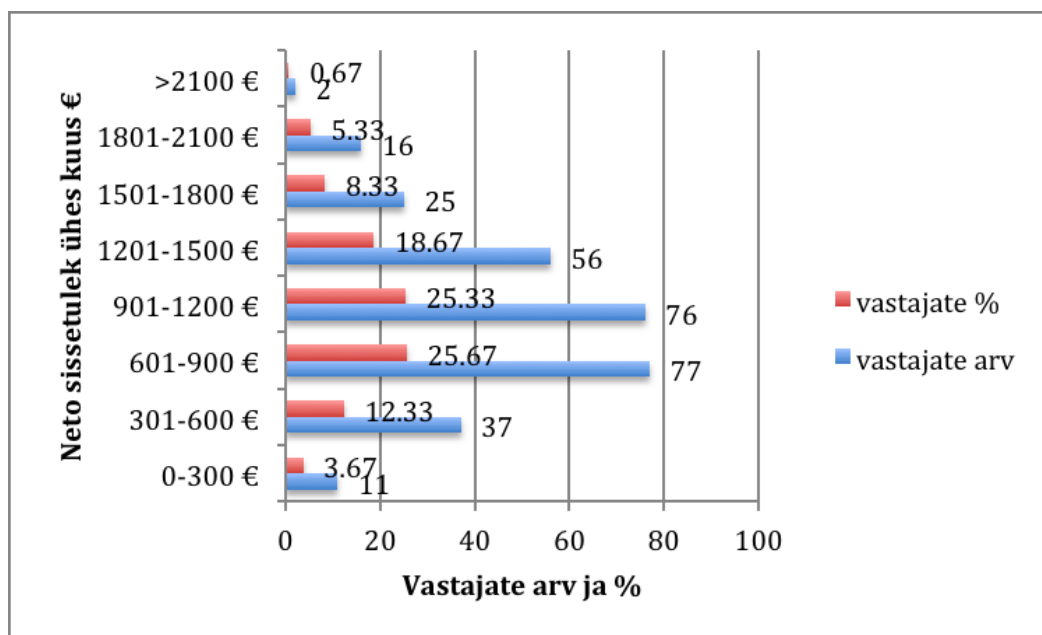
Edasi uuris autor vastajate jaotust õppe- ja töösuhte järgi. Kliendid said vastata neljale kriteeriumile: õpin, õpin ja töötan, töötan, ei õpi ja ei tööta. Selgus, et üle poole vastanutest, 63%, käivad tööl, 74 vastajat märkis end nii õppuriks kui tööl käijaks. Valimisse sattus 21 mitte töötavat ja õppivat klienti ning vaid 5% pühendub õppimisele. Järgnevalt jooniselt selgub detailne ülevaade vastanud M&S klientide jaotusest õppe- ja töösuhte põhjal:



**Joonis 8.** Vastajate jaotus õppe- ja töösuhte järgi

Allikas: autori koostatud

Järgmisena esitab autor vastajate andmed ühe kuu neto sissetuleku alusel (Joonis 9), sealhulgas arvestab autor ka ühe kuu taskuraha sissetuleku allikana. Suurim hulk vastajaid, 77 ostlejat (26%), jääb sissetuleku vahemikku 601-900 €. Palga statistika uuringu järgi on 2015 aasta III-kvartali keskmine bruto kuupalk 1045 €, netos teeb see 836,70 € (Pressiteade... 2015). Seega enamiku M&S ankeetküsimustiku täitnud klientide sissetulek jääb palga statistika uuringu andmeil keskmise Eesti neto sissetuleku vahemikku.



**Joonis 9.** Vastajate jaotus sissetuleku järgi

Allikas: autori koostatud

Järgnevad 25% 901-1200 € ja 19% 1201-1500 € suuruse neto sissetulekuga vastajad. Autoril on hea meel tõdeda, et M&S kauplusi külastab palju Eesti keskmist ja üle keskmise palka saavaid kliente.

37 vastajat (12%) jäi vahemikku 301-600 € kuus. Autor usub, et suurema osa neist moodustab õppe- ja töösuhte järgi valim: õpib ja töötab. Kuigi autor ei uurinud vastanute jaotust elukoha põhiselt, on ta veendunud, et u 85% vastanutest on Tallinna/Harjumaa elanikud (allikas: M&).

### **2.2.2 Ülevaade uuringu meetodist**

Uuringut teostati kahes M&S kaupluses Tallinnas, Kristiine ja Rocca al Mare Keskuses. Eraldi uuriti mõlema kaupluse toidukaupade ja rõivaste osakondi. Rõivaste osakonna alla kuuluvad meeste-, naiste- ja lasteriided ning aksessuaarid.

Uuringu meetodiks valis autor anonüümse kliendiküsimustiku (Lisa 4), mis jaotub järgnevateks osadeks:

- hinnang M&S müügiprotsessi teostavale klienditeenindajale;
- ostu sooritanud kliendi andmed;
- ostu sooritanud kliendi ostukorvi suurus (€);
- ostu sooritanud kliendi soovitusel/kommentaariid.

Autor palus vastata 11-le väitele, mis puudutavad kliendi taju ja hinnangut M&S kaupluste klienditeenindajate müügiprotsessile. Vastuseskaala on 0-10, kus 0 on kõige madalam ning 10 kõige kõrgem hinne teenindava personali töösoorituse mõõtmiseks. Väidete varieerudes on vastused loetavad: kohutav-suurepärase või üldse ei nõustu-nõustun täiesti. Vastuseid analüüsib autor järgmises alajaotuses NPS soovitusindeksi skaala jagunemise alusel.

Väited, millede tajumist autor pidas oluliseks on:

- esmamulje (puhtus, korrektne riietus, viisakus ja arusaadav kõne) klienditeenindajast oli (kohutav – suurepärase);
- klienditeenindaja müügi avamise ja kontakti loomise oskus oli (kohutav - suurepärase);
- klienditeenindaja tundis toodete sortimenti (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja tutvustas võimalikke alternatiive, käimas olevaid kampaaniaid, allahindlusi või uusi tooteid (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja oskus toime tulla Teie vastuväidetega oli (kohutav - suurepärase);
- klienditeenindaja tegi või püüdis teha lisamüüki (nt pakkus pükstega vööd vms) (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);

- klienditeenindaja tunnustas Teie valikut (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja pakkus ostujärgset teenindust (nt rääkis kuidas toodet hooldada, aitas ostud toimetada autoni vms) (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja tekitas soovi M&S kauplust taas külastada (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja pakutav lahendus vastas Teie vajadusele (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- kokkuvõtlik hinne klienditeenindaja töösooritusele (kohutav - suurepärane).

Teises küsimustiku osas täitis vastaja enda andmed. Vastajad märkisid oma soo, vanuse, õppe- ja töösuhte ning kuu neto sissetuleku suurusjärgu. Õppe-ja töösuhet märkides oli vastajal võimalik valida järgneva nelja variandi seast: õpin, õpin ja töötan, töötan, ei õpi ja tööta. Sissetuleku suurusjärke on esitatud kaheksa, mis kasvavad 300 € võrra.

Kolmandas osas märgib ostleja oma ostukorvi suuruse mõõdetuna rahalises väärtuses (€). Autor esitas kaheksa suurusjärku vastamiseks: 0-20 €, 21-40 €, 41-60 €, 61-80 €, 81-100 €, 101-120 €, 121-140 €, >140 €.

Viimasena on kliendil võimalus jätta kogetust kommentaare ja/või soovitusi.

Uurigu koostaja eeldab, et saadud tulemused ja hinnangud varieeruvad osakonniti ning keskuste lõikes. Erinevate seoste leidmise jaoks töödeldakse saadud andmeid Microsoft Excel andmetöötlusprogrammis.

### 2.3 Uuringutulemuste analüüs

Frederick Reichheld on välja töötanud meetodi NPS (*Net Promoter Score*). NPS on soovitusindeks, mis arvutatakse küsimuse põhjal: “Kui tõenäoliselt Te soovitaksite ettevõtte teenuseid oma sõpradele-tuttavatele?”. Hinnanguskaalal 0-10 peetakse kindlateks soovitajateks 9-10 palli andnuid ja mittesoovitajateks 0-6 palli andnuid. 7-8 palli andnuid peetakse passiivseteks või neutraalseteks.

NPS soovitusindeksi arvutamise valem

$$NPS \text{ soovitusindeks} = \text{soovitajate \%} - \text{mittesoovitajate \%} \quad (1)$$

Eelneva meetodi põhjal hindab autor kliendiküsimustikus uuritud väidete tulemusi esitamise järjekorras. 300 ostleja hinnanguid ja vastuseid arvestades selguvad käesolevas peatükis M&S mees- ja naisklientide arvamused ning erinevate vanuserühmade hinnangud osakonniti teenindava personali müügi protsessile.

### 2.3.1 Hinnang Rocca al Mare M&S kaupluse teenindava personali müügi protsessile ja teenindustasemele

Selge hinnangu andmiseks toob autor eraldi välja Rocca al Mare M&S toidukaupade ja rõivaste osakonna teenindajate töötulemused 150 ostleja tagasiside põhjal. 11-ne väite tagasiside esitatakse mõõdetuna NPS indeksi arvutamise meetodi baasil, et selgitada välja rahulolevad ja mitte nii rahulolevad kliendid ning saada ülevaade kui nõus ja mitte nii nõus on M&S ostlejad erinevate väidetega (Tabel 2).

Tulemuste erisus on märgatav, siiski saab üksikute müügi protsessi etappide vahel tuua paralleele. Tabeli andmeil selgub, et Rocca al Mare toidu osakonna teenindajate tulemused on kõrgemad kui riie osakonna personali müügi protsessi tulemused. Esimeses peatükis väitis autor, et teenindus on protsessikeskne mittemateriaalsete tegevuste seeria tarbija ja teenindava personali vahel ostja probleemide lahendamiseks ning isiksust arvestavale käitumismallile ja „veaolukordade“ lahendamisele.

**Tabel 2.** Rocca al Mare M&S kaupluse osakondade võrdlus soovitusindeksi NPS arvutamise alusel

Väite nr	Rõivaste osakond				Toidukaupade osakond			
	NPS	mittesoovitajad %	neutraalsed %	soovitajad %	NPS	mittesoovitajad %	neutraalsed %	soovitajad %
1	24	26,67	22,67	50,67	49	20	10,67	69,33
2	4	25,33	45,33	29,33	8	16	60	24
3	53	17,33	12	70,67	63	14,67	8	77,33
4	13	13,33	60	26,67	27	12	49,33	38,67
5	-29	62,67	4	33,33	-4	49,33	5,33	45,33
6	-43	70,67	1,33	28	-45	61,33	22,67	16
7	33	4	58,67	37,33	39	18,67	24	57,33
8	-95	97,33	0	2,67	-8	38,67	30,67	30,67
9	39	29,33	2,67	68	51	24	1,33	74,67
10	-21	49,33	22,67	28	89	4	2,67	93,33
11	41	13,33	32	54,67	81	8	2,67	89,33

Allikas: autori arvutused

Esimene küsimus, mõõdetuna skaalal kohutav-suurepärane, puudutas klienditeenindaja esmamuljet. Mõlemas osakonnas sai esimene küsimus positiivse soovitusindeksi. Toiduosakonna



soovitusindeks tuli 49%, millest 69% andis hindeks üheksa või kümme, 11% jäi passiivseks ja järgi jäänud 20% moodustab mittesoovitajate valim ehk ostjad, kelle hinded jäid vahemikku 0-6. Rõivaste osakonna soovitusindeks tuli 24%, millest 51% hindas teenindaja puhtust, korrektsust, viisakust ning arusaadavust suurepäraseks. Autor märgib, et rõivaosakonna esmamulje väitele kirjutas 18 M&S ostlejat parameetri skaalal viie ja kaks klienti kuue. Autor usub, et vastajate arvates skaalanumbriid 5-7 on pigem positiivsed kui neutraalne või negatiivne. NPS indeksi lõpptulemus esimesele väitele on autori arvates liialt kriitiline, kuna teenindaja välimus pole tema oskustega seotud. Lisaks märgib autor M&S allikate andmeil, et toidukaupade teenindajate vanusegrupp on oluliselt nooremajoolne kui teenindajate vanused riiete osakonnas (allikas: M&S personaliandmestik).

Teise küsimusega uuris autor müügi avamise ja kontakti loomise tajumist. Siin erines lõppindeks 4% ulatuses, mis teeb osakonnad võrdväärseks kontakti loomise protsessis. Soovitajate protsent rõivaste osakonnas on kõrgem, 29% märkis end soovitajateks (22 vastanud klienti). Toiduosakonnas hinnangute puhul kujunes 24% soovitajateks (18 vastanud klienti).

Kolmandana tuuakse välja teenindaja toote sortimendi tundmise aspekt. Peab jälle tõdema toiduosakonna teenindajate pädevust, kus soovitusindeks on 63%, millest 70,6% vastanutest nõustus, et töötajad tunnevad oma kauba valikut. Riiete osakonna soovitusindeks on 10% võrra madalam ehk 53%. Ilmselt tuleneb see osakondade suuruse erinevusest. Toidukaupade osakond on kordades väiksem kui rõivaste osakond, seega kaubakogused on erinevad ja rõivaste osakonna teenindajatel on vaja tunda suuremat kogust kaupa. Autor peab saadud hinnanguid kauba sortimendi tundmise kohta ootuspärasteks.

Alternatiivide, soodustuste ja kampaaniate tutvustamisel sai samuti toiduosakond parema soovitusindeksi, 27%. 58 vastajat (39%) oli rahul tutvustatud kampaaniate, soodustuste või pakutud alternatiividega. Rõivaste osakonnas märkis vaid 20 ostlejat, et neile tutvustati kampaaniaid, soodustusi jms. Rõivaste osakonna teenindajad on rohkem hõivatud suurema klientide külastatavusega, kuid see ei õigusta autori arvates, et kliendile antakse vähem vajaminevat informatsiooni. Igale kliendile tuleb võrdselt tähelepanu osutada ja infot anda.

Viies väide annab ülevaate klienditeenindaja oskusest tegeleda vastuväidetega. Ei tule üllatusena, et mõlema osakonna NPS indeks on allapoole 0. Tulemus on -29% rõivaste osakonna teenindajate tööle ja -4% toidukaupades töötavale teenindavale personalile. Siin müügiprotsessi

etapis jääb teadmisi ja oskusi teenindajatel vajaka ja juhtkonnal tuleb rohkem teenindajaid vastuväidete ületamises treenida.

Järgnev samm müügi protsessi hindamisel on NPS alusel mõlemas osakonnas võrdne, -43% rõivaste osakonna töötajatele ja -45% toiduosakonna teenindajatele. Selle sammuga jälgis autor lisamüügi pakkumist ja sooritamist. Rohkem pakuti lisamüüki rõivaste osakonnas, 28% vastanutest nõustus väitega. Vaid 16% vastanutest märkis toiduosakonnas lisamüügi tajumist.

Seitsmes väide palus ostlejail märkida valiku tunnustamise tajumise. Mõlemas osakonnas oli NPS skoor positiivne. 37% märkis, et tema ostu tunnustati klienditeenindaja poolt riiete osakonnas, ja 57% toiduosakonnas vastanud ostlejatest. Väga suur osakaal hindeid jäid rõivaste osakonnas neutraalsele skaalale, mis autori hinnanguil tähendab kaudset ostu toetamist ja valiku tunnustamist.

Edasi palus autor klientidel märkida järelmüügi tajumist skaalal 0-10 (suhtega üldse ei nõustu - nõustun täiesti). 31% toiduosakonna klientidest nõustus teenindajate ostujärgse teenindusega. Rõivaste osakonnas hinnati järelmüüki madalamalt, kõigest 3% tundis, et tema puhul rakendati järelmüügi tehnikat. Kliendikeskse teeninduse seisukohalt on järelmüügi tehnika kasutamine oluline. Et mitte kaotada kliente, tuleks rõivaosakonna teenindajatel kolleegidelt eeskujuga võtta.

Üheksanda väite puhul “teenindaja tekitab soovi M&S kauplust taas külastada” sai Rocca al Mare M&S kauplus positiivse vastukaja. 68% (51 vastanud klienti kogu 75-st vastanust) rõivaosakonna külastajatest mahtus soovijate valimisse, nemad märkisid soovi taas kauplust külastada. Ka toiduosakonna teenindajate soovitusindeks üheksanda küsimuse puhul on 51%. Autoril on hea meel, et vaatamata erinevatele tulemustele eelnevatel müügi protsessi astmetel, on üle poole mõlema osakonna klientidest nõus hea meelega taas kauplust külastama.

Järgneb väite “lahendus vastas vajadusele” hindamine. Tulemused on osakondade vahel märkimisväärselt erinevad. Soovitusindeksi tulemusena ei jäänud rõivaste osakonnas välja pakutud toodetega rahule – see tekitab autoris küsimuse, et miks sel juhul toode üldse osteti. Vaid 28% vastanutest jäi ostuga rahule. Toidukaupade osakonnas oli tulemus väga positiivne. 93% uskus, et nende maitseelamus saab olema rikkalik. Seitse klienti märkis skaala hindeks üheksa ja 63 klienti märkis skaala hindeks kümme. Autor leiab, et viimane tulemus on väga tugev.

Viimasena said vastajad hinnata teenindaja tööd kokkuvõtlikult. Hinnangud olid positiivsed. Soovitusindeks rõivaste osakonnas on 41% ja toiduosakonnas 81%. Teenindusega rahule jäänud ostlejad moodustasid rõivaste osakonnas 55% (23 klienti andis üheksa punkti ja 18 ostlejat kümme punkti). Kokku 67 vastanud M&S klienti hindas toiduosakonna teenindaja lõpphindeks üheksa või kümme punkti.

Autor on üllatunud eestlase kriitilisuses, kuid on õnnelik ausa tagasiside eest. Saadud informatsiooni põhjal saab Rocca al Mare M&S juhtkond hea ja kliendikeskse teeninduse tõstmiseks rakendada vajaminevaid meetmeid.

### 2.3.2. Hinnang Kristiine M&S kaupluse teenindava personali müügi protsessile ja teenindustasemele

Järgnevalt käsitleb autor teise Eestis tegutseva M&S kaupluse teenindajate müügi protsessi ja teeninduse taseme taju kliendivastustest lähtuvalt. Tabel 3 annab põhjaliku ülevaate vastajate arvamuste jagunemisest.

**Tabel 3.** Kristiine M&S kaupluse osakondade võrdlus soovitusindeksi NPS arvutamise alusel

Väite nr	Rõivaste osakond				Toidukaupade osakond			
	NPS	mittesoovitajad %	neutraalsed %	soovitajad %	NPS	mittesoovitajad %	neutraalsed %	soovitajad %
1	24	34,67	6,67	58,67	43	22,67	12	65,33
2	13	29,33	28	42,67	7	18,67	56	25,33
3	52	18,67	10,67	70,67	25	30,67	13,33	56
4	-3	40	22,67	37,33	20	18,67	42,67	38,67
5	-3	48	6,67	45,33	-27	57,33	12	30,67
6	-35	62,67	9,33	28	-32	58,67	14,67	26,67
7	-4	34,67	34,67	30,67	27	25,33	22,67	52
8	-77	88	1,33	10,67	-20	46,67	26,67	26,67
9	36	28	8	64	41	26,67	5,33	68
10	-21	52	17,33	30,67	84	6,67	2,67	90,67
11	-12	45,33	21,33	33,33	71	12	5,33	82,67

Allikas: autori arvutused

Esimese väite tagasiside NPS soovitusindeksi meetodit kasutades, on väga sarnane Rocca al Mare kaupluse tulemustega. Riiete osakond on mõlemas keskuses saanud NPS skooriks 24%, kuid soovitajate osakaal (väite puhul loeb autor suurepäraselt hinnanud vastajate osakaalu), on Rocca al Mare kaupluse osakonnast 8% kõrgem. Toiduosakonna koondtulemus NPS skaalal mõõdetuna on madalam Rocca al Mare teenindajate omast. 49 vastanud klienti on märkinud

esimese väite vastuseks üheksa ja kümme punkti, mis teeb kolm klienti võrreldes Rocca al Mare toidukaupade osakonnaga vähem.

Teisena vastasid kliendid teenindaja müügi avamise ja kontakti loomise tehnikale. Kristiine Keskuse rõivaste osakonna teenindajaid hinnatakse pädevamateks kliendisuhete loojateks NPS indeksiga 13% kui toidukaupade teenindajaid (7%). 43% vastanutest pidas müügi avamise etappi rõivaste osakonnas suurepäraseks, mis on 14% suurem Rocca al Mare võrdväärse osakonna vastajate arvamusest. Keskpäraseks luges Kristiine rõivaste osakonna müügi alustamise ja kontakti loomise oskust 28% kogu vastanutest, mis on 17% vähem Rocca al Mare riiete osakonnale neutraalse hinde andjatest. Toiduosakonna teenindajate hindeid tõlgendab autor samaväärselt.

Edasi võrdleb autor teenindajate kauba tundmist kaupluses. 71% (53 vastanud klienti) nõustub klienditeenindaja tootesortimendi tundmise oskusega Kristiine M&S rõivaste osakonnas. Ka toiduosakonna teenindajad tunnevad müüdavat kaupa, nende soovitusindeks 25% on samuti hea tulemus. 56% (42 vastanud klienti) märkis kaubatundmise toiduosakonnas suurepäraseks. Parima tulemuse kaubatundmise valdkonnas saavutasid Rocca al Mare rõivaste osakonna teenindajad, kelle soovitusindeks 53% on kõrgeim.

Neljandana said ostlejad hinnata läbi oma ostukogemuse neile pakutud alternatiive, sooduspakkumisi või tutvustatud käimas olevaid kampaaniaid. Nii nagu Rocca al Mare kaupluses, hindasid ka Kristiine toidukaupade osakonna kliendid, et neile pakuti rohkem infot kui vastavate kaupluste rõivaste osakondade klientidele. 39% vastajatest oli nõus väitega, et neile selgitati sooduspakkumisi, kampaaniaid või pakuti alternatiive. Riiete osakond langes NPS indeksi alusel miinusesse, -3%, kuigi väitega nõusolijate osakaal oli peaaegu sama suur (37%) kui toidu osakonnas. Lõpliku skoori viis alla 40% vastajatest, kes märkisid oma hinnangu parameetri skaalal vahemikku 0-6, mis kahjuks NPS meetodi baasil on mittesoovitajate valim ehk antud väite puhul mitte küsimusega nõus olnud ostlejad.

Oskus ületada vastuväiteid on Kristiine M&S kaupluses mõlemas osakonnas alla soovitusindeksi. Kokku 79 vastanud klienti mõlemas osakonnas (53% Kristiine kaupluse ostlejatest) pidas vastuväidetega toimetuleku oskust pigem kohutavaks kui keskpäraseks. Vastuväidetega hakkama saamine valmistas ka Rocca al Mare klientide arvamuste kohaselt

probleeme. Autor peab selle väite tulemuste põhjal teenindavat personali pigem allaandjaks kui tormijooksu valdavaks, mis on teooria osas eelnevalt põhjalikumalt käsitletud.

Järgmisena hindasid kliendid lisamüügi oskusi, mis samuti jäid alla soovitusindeksi mõlemas kaupluses. Lisamüüki pakkuvate ja teostavate teenindajate protsent oli Kristiines mõlemas osakonnas võrdväärne, moodustades 28% rõivaste osakonnas ja 27% toiduosakonnas 41 kliendi vastuste põhjal, kes märkisid NPS skaalal oma vastuseks üheksa või kümme punkti. Rocca al Mares on lisamüügi sammu müügi protsessis kliendid hinnanud kriitilisemalt.

Seitsmenda küsimusena uuris autor teenindaja valiku tunnustamise oskust. Negatiivsed näitajad iseloomustavad riiete osakonda, kus NPS indeks -4% kujunes tasavägiselt: 35% mitte nõus olevad kliendid, 35% neutraalse vastuse andnud kliendid ning 30% vastajatest oli nõus väitega, et teenindajad tunnustasid nende valikut. Toiduosakonna tulemus on kõrgem. Soovitusindeks 27% moodustus läbi tubli teenindustöö, kus 52% ostlejatest märkis, et nende ostu tunnustati. Rocca al Mare klienditeenindajatele anti samal müügi protsessi etapil kõrgem koondtulemus mõlemas osakonnas.

Järelmüügi tajumine on pea olematu. NPS skoor on jälle langenud alla positiivse soovitusindeksi. 88% vastanud rõiva osakonna klientidest märkis, et neile ei pakutud järelmüüki, mis tähendab, et klienti ei kutsutud uuesti ostlema – müügi protsess lõppes lihtsa “head aega” ütlemisega, mis muudab teeninduse keskpäraseks. 47% toidukaupade klientidest väitis, et neilegi ei pakutud järelteenindust. Võttes arvesse mõlema kaupluse tulemusi läbi kliendi taju võib väita, et tulemus on halb. Sellel müügi tsükli etapil tuleb M&S teenindaval personalil rohkem pingutada, et saavutada suurepärase tulemus, mis klienti üllataks ja ikka ja jälle tagasi tooks.

Järgnev väide puudutaski otseselt kliendi kauplusesse tagasi tulemise soovi. Siinkohal on kliendid olnud leebed vastuseid andes. Autor usub, et vastajad võisid arvesse võtta mitte ainult teenindaja tööd, mis oli küsimuses küll selgelt välja toodud, vaid ka brändi lojaalsust. 51 vastanud toidukaupade klienti (68%) oli nõus, et teenindaja müügi stiil ja tehnika tekitab soovi taas kauplust külastada. Riiete osakonna ostlejad moodustasid NPS skooriks ka tubli tulemuse – 36%. Klientidest oli nõus tagasi tulema 64%, mis on võrdväärne teise osakonna tulemusega. Kõrgeima punkt tulemuse said Rocca al Mare keskuse toidukaupade teenindajad, kelle tublit tööd väljendab NPS indeks 51%.

Eelviimasena jälgis autor lahenduse vastavust vajalikkusele. 91% toidukaupade klientidest jäi ostuga rahule, rõivaste osakonnas märkis 31% end ostuga rahule jäänuks. Autor mõtiskleb, kas tõesti on suuruste ja värvide valik M&S riiete osakonnas kesine. Autor on üllatunud suure protsentuaalse vahe tekkimises. Kaupluste lõikes on klientide hinnagud sama väite mõõtmisel võrdsed.

Viimane punkt palus kliendil hinnata teenindaja töösooritust kokkuvõtlikult. Oma sõpradele-tuttavatele ei pea kliendid oluliseks soovitada Kristiine M&S rõivaste osakonda, soovitusindeks on negatiivne. Positiivse ostuelamuse väitsid kliendid saavat toidukaupade teenindajatelt, kuhu ostjad oma sõpru-tuttavaid saadaksid, soovitusindeks kujunes kõrgeks 71%. Rocca al Mare M&S kaupluses jäid mõlema osakonna soovitusindeksid positiivseks ning toidukaupade teenindajate energilisust ja pädevust müügi protsessi teostamisel hinnati 10% kõrgemaks, kui kolleegidel Kristiines.

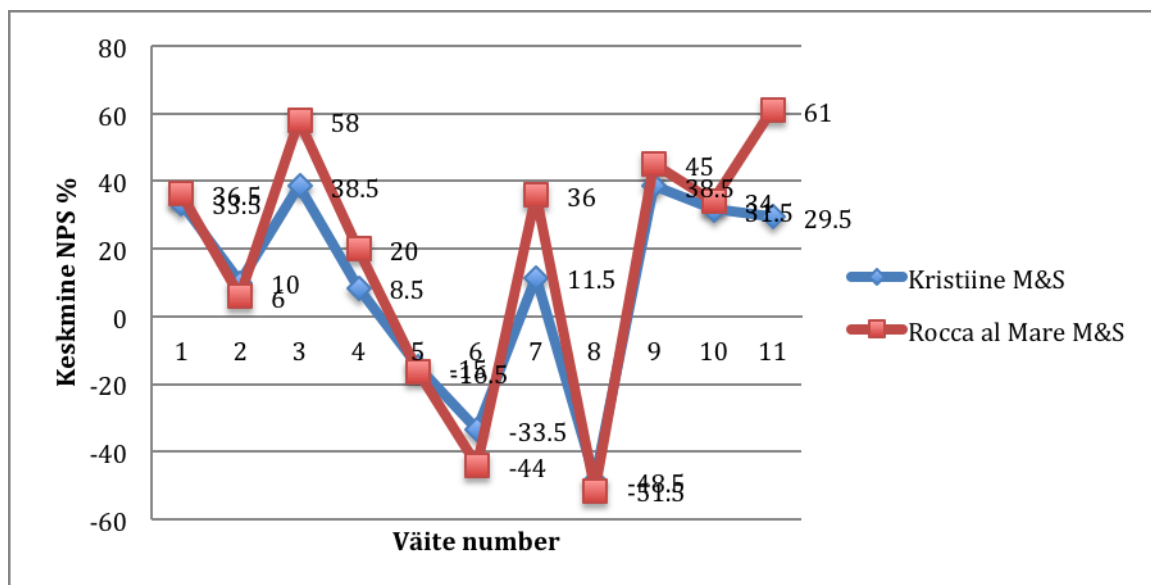
Kaupluste NPS soovitusindeksi keskmised on väga sarnased. Tabel 4 annab võrdleva ülevaate Kristiine ja Rocca al Mare M&S kaupluste NPS tulemustest.

**Tabel 4.** M&S kaupluste keskmine NPS

Keskmine NPS %	
Kristiine M&S	Rocca al Mare M&S
33,5	36,5
10	6
38,5	58
8,5	20
-15	-16,5
-33,5	-44
11,5	36
-48,5	-51,5
38,5	45
31,5	34
29,5	61

Allikas: autori arvutused

Tabelist selgub, et Rocca al Mare M&S teenindajad tunnustasid rohkem ostu sooritanud kliendi valikut ja said lõpphindeks positiivsema keskmise skoori. Visuaalselt annab kahe keskuse võrdlevatest tulemustest ülevaate Joonis 10.



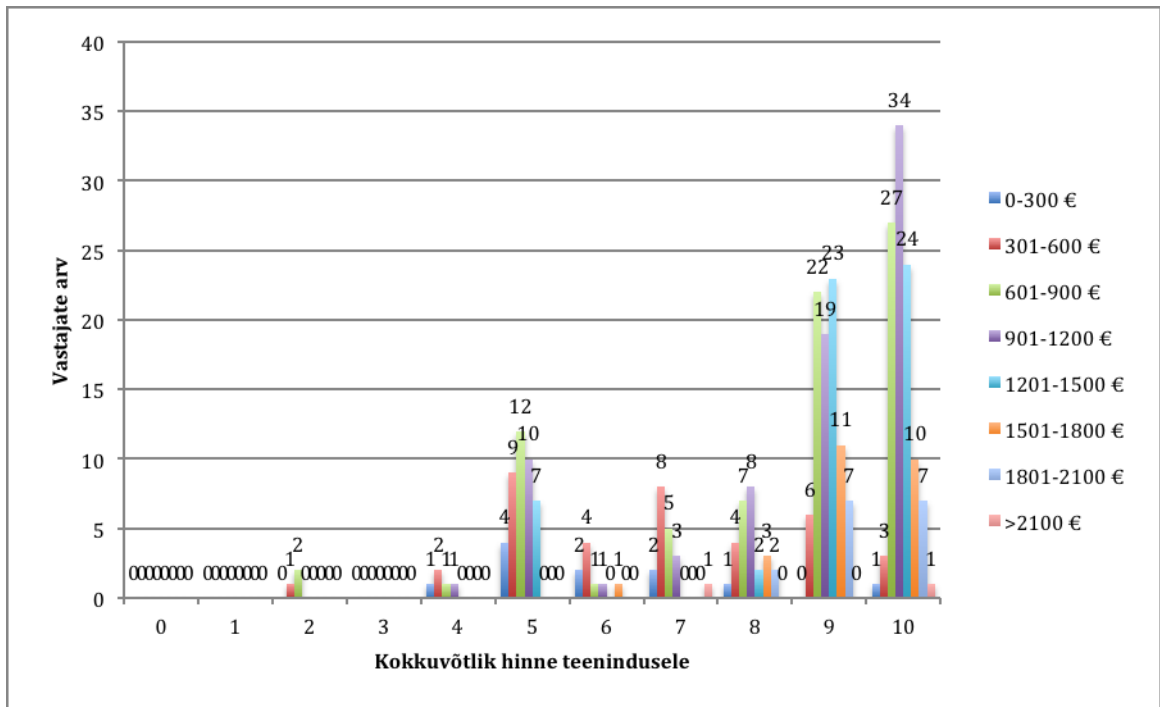
**Joonis 10.** Kristiine ja Rocca al Mare keskmine NPS soovitusindeks

Allikas: autori koostatud

Suuri erinevusi tulemustes ei esine. Tulemuste põhjal tajutakse klienditeenindajate töösoorituse taset mõlemas kaupluses võrdväärselt.

### 2.3.3 Seosed tarbija käitumise ja teenindaja müügitöö vahel

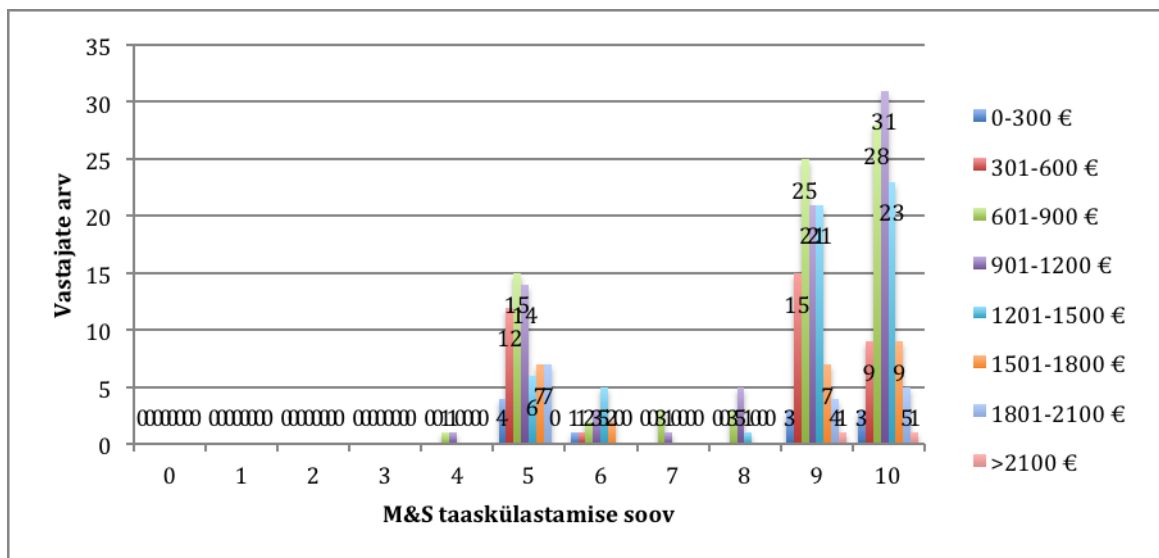
Esimesena uuris töö koostaja vastaja sissetuleku suurust ja rahulolu teenindaja töösoorituse vahel (Joonis 11). Vastajad, kelle neto sissetulekud on vahemikus 601-900 €, 901-1200 € ja 1201-1500 € andsid enim positiivseid hinnanguid teenindusele. Samuti on nendes palgavahemikes M&S kliendid hinnanud teenindust keskpäraselt. Tugevat seost sissetuleku suuruse ja teenindaja töösoorituse hindamise vahel ei leidu.



**Joonis 11.** Vastaja sissetuleku suuruse ja teenindaja töösoorituse vaheline seos

Allikas: autori koostatud

Edasi uuris töö koostaja vastaja sissetuleku suuruse ja kaupluse taas külastamise soovi seost (Joonis 12). Tulemused sarnanevad eelmise seosega, kus samuti hinne viis, üheksa ja kümme on enim vastuseid saanud palgavahemikus 601-900 €, 901-1200 € ja 1201-1500 €.



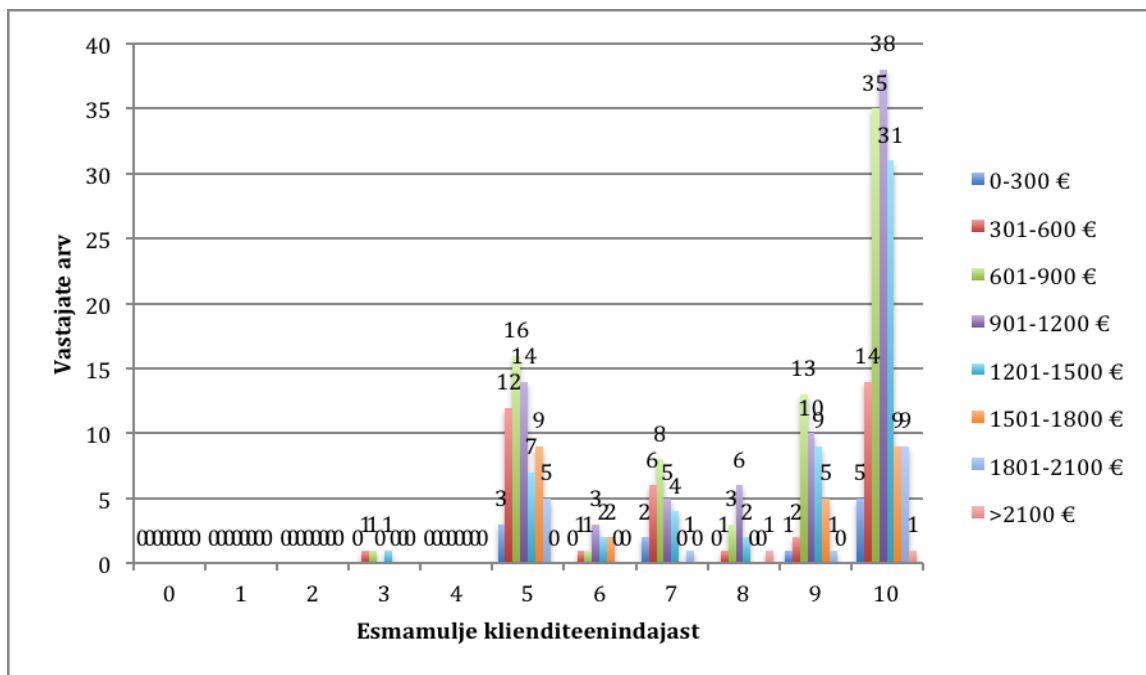
**Joonis 12.** Vastaja sissetuleku suuruse ja kaupluse taas külastamise soovi seos

Allikas: autori koostatud



Kliendid kes hindasid kokkuvõtlikult teenindaja pädevust üheksa või kümnega, olid just need, kes soovisid ka uuesti M&S kauplusi külastada.

Viimasena uuris töö koostaja vastaja sissetuleku suuruse ja teenindaja esmamulje võimalikku seost. Ka nende suuruste võrdlemisel ei saa tuua konkreetset seost. Joonis 13 annab detailse ülevaate vastajate jaotusest.



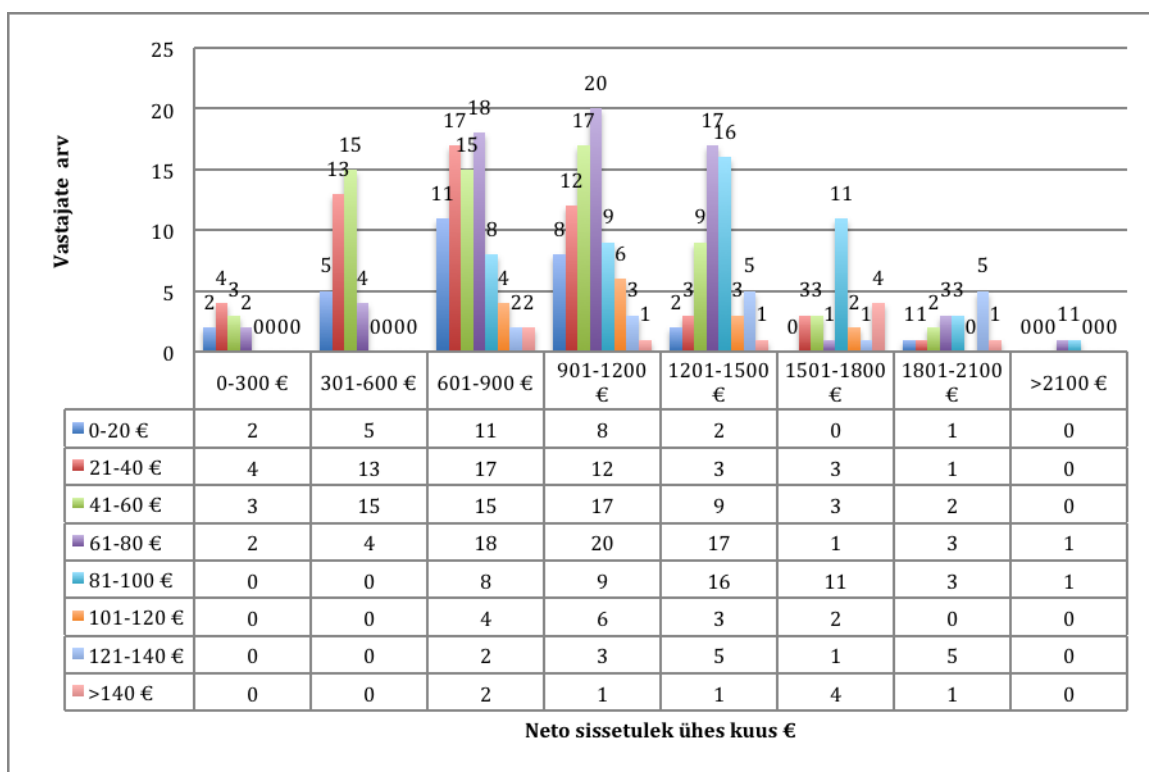
**Joonis 13.** Vastaja sissetuleku suuruse ja teenindaja esmamulje seos

Allikas: autori koostatud

Eelnevalt mainitud kolm neto palgavahemikku moodustasid uuringus vastajate enamuse, seega ei usu autor 100% saadud tulemuste tõesusesse.

### 2.3.4 Vastaja sissetuleku ja ostukorvi suuruse vaheline seos

901-1200 € neto palgavahemikuga vastanud klientide tüüpiline ostukorvi suurusjärk jäi vahemikku 61-80 €, sellele järgnes ostukorvi suurus vahemikus 21-40 € 17 ostlejaga. 18 vastanud klienti sooritas samuti oste M&S kauplustes 61-80 € eest, kuid nende sissetulek jääb vahemikku 601-900 €. Jooniselt 14 leiab ülevaatliku sissetuleku suuruse ja ostukorvi vahelise jaotuse.



**Joonis 14.** Vastaja sissetuleku ja ostukorvi suuruse vaheline seos

Allikas: autori koostatud

17 klienti, kelle neto sissetulek mahtus 1201-1500 € vahemikku, ostles samuti 61-80 € väärtuses. Uuringu põhjal selgub, et enim sooritatakse M&S oste vahemikus 61-80 €, kuid ei saa tõendada konkreetset seost ostukorvi ja vastaja sissetuleku vahel.

## 2.4 Järeldused ja ettepanekud

M&S kaupluste mõlema osakonna uurimisel leiab autor, et mõlema kaupluse raames saab tuua rohkelt paralleele just samaväärsete osakondade lõikes, mitte niivõrd kaupluse põhiselt. Näiteks rõivaste osakondade omavahelisel võrdlusel ja toidu osakondade eraldi võrdlemisel leiab autor rohkem sarnasusi. Koondades negatiivsed, subjektiivsed ja positiivsed näitajad, usub autor saanud tulemuste tõesust. Koondtulemused visuaalselt toob autor välja jooniste kaupa väite esitamise järjekorras (Lisa 5).

Kõige negatiivsemaid hinnanguid said järgmised väited:

- klienditeenindaja oskus toime tulla Teie vastuväidetega oli (kohutav - suurepärane);

- klienditeenindaja tegi või püüdis teha müüki (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja pakkus ostujärgset teenindust (üldse ei nõustu - nõustun täiesti).

Enim positiivseid hinnanguid said väited:

- esmamulje (puhtus, korrektne riietus, viisakus ja arusaadav kõne) klienditeenindajast oli (kohutav – suurepärase);
- klienditeenindaja tundis toodete sortimenti (üldse ei nõustu - nõustun täiesti);
- klienditeenindaja pakutav lahendus vastas Teie vajadusele (üldse ei nõustu - nõustun täiesti).

Üllatusena andsid vastanud naiskliendid suuremas osakaalus lõpphindena üheksa või kümme punkti kui meeskliendid, keda autor pidas just leebemaks hindajaks. Nagu selgub Lisa 6 olevast tabelist hindas 69% naisostlejatest (103 klienti) ja 61% meesostlejatest (92 vastanud klienti) klienditeenindaja tööd suurepäraseks.

Kommentaare ja soovitusi jagati vähe. 300-st ostjast täitis kommentaaride ja soovitude lahtri vaid 12 klienti, mis kahjuks moodustab kogu vastanutest vaid 4%. Neist sorteeris autor välja vaid punktid, mis haakusid müügiprotsessi ja teenindaja töösooritusega. Välja jäeti tootepõhised ettepanekud, mis ei sõltu teenindaja kompetentsist. Autor muutis sõnastust kliendi mõtte paremaks edasiandmiseks. Soovitude/kommentaaride mõtted olid järgmised:

- teenindamist tasub alustada riigikeeles (esines kahel korral) – M&S klienditeenindajatest 80% moodustavad teenindajad, kelle emakeel on vene keel (allikas: M&S personaliandmestik);
- teenindusprotsessis jäeti klient valel hetkel üksi – klienti ei toetatud igal tema sammul;
- teenindaja ei jaganud toote hooldamisest infot – järelmüügis väga oluline samm;
- teenindus ja kaupluse atmosfäär olid positiivsed ja teenindaja meeldivat naeratust toodi välja kolmel korral.

Eriti väärtuslikuna rõhutab autor kliendihinnangute kogumist kui protsessi, mille tagasiside analüüs võimaldab tuvastada nõrgalt sooritatud müügiprotsessi etappe. M&S klienditeenindajate töö- ja teenindustaset on võimalik edendada kliendi arvamusi arvesse võttes.

Teose “*Services, Marketing and Management*” järgi tuleneb teenuste hea kvaliteedi osutamine suuresti juhtide poolt tehtavatest otsustest (Gilmore 2003). Palgata tuleks inimesed, kes usuvad ettevõtte põhiväärtustesse. Hea teenuste juht teab, et töötajaid tuleb pidevalt motiveerida läbi boonuste või tunnustamise, arendada töötajaid arvestades nende erinevaid võimekuse tasemeid.

Töö koostaja peab vajalikuks iga 3-4 aasta tagant M&S tarbijauuringu läbiviimist, sest keskmine tööstaaž M&S teenindaval personalil on kolm aastat (allikas: M&S personaliandmestik).

M&S kasutab oma teenindava personali motiveerimiseks:

- kuu töötaja valimine – rahaline preemia, tunnustus diplomi näol;
- rahaline preemia kuu müügieesmärgi ületamise eest;
- kliendikaartide registreerimise võistlused – materiaalne preemia ja tunnustus enim uusi kliente registreerinud teenindajale;
- aastatöötaja valimine – rahaline preemia;
- juhatajate toetus;
- firmasisesed soodustused;
- firmasisesed koolitused ja treeningud.

Uurimuse läbiviija leiab, et M&S panustab piisavalt oma teenindava personali motiveerimisse, kuid nagu klientide tagasisidest selgus eelnevalt käsitletud hinnangute teema all, võiks M&S koolitusi ja treeninguid müügi protsessi vajaka jäänud etappide edasi arendamiseks sagedamini korraldada.

Autori ettepanekud M&S kliendikeskse teeninduse tõstmiseks:

- iseteenindus võib vähendada ooteaega (eriti toiduosakondades);
- ostu saatmine koju;
- ostu toimetamine autoni;
- toodete parandamine ja hooldus;
- kodulehelt toodete tellimine Eestisse;
- Eesti M&S Facebooki lehel erinevate mängude korraldamine;
- suure ostu puhul kliendile tänukirja saatmine;
- karmima värbamisprotsessi rakendamine;
- pimeostjate taas värbamine;
- sagedamini testmaitsmiste tegemine toidukaupade osakonnas.

Uurimuse läbiviija usub, et kliendikesksusele suurema tähelepanu pööramine tõstab teeninduse kvaliteeti, ettevõtte mainet ning suurendab tulu ostude arvelt. Kõrgetasemeline teenindus ei sünni iseenesest, vaid on sihipärase töö tulemus. Teenindus peab olema üks prioriteete, mille tasemele ja arendamisele pööratakse pidevat tähelepanu.

Arvestades Forbes'is ilmunud artikliga, kus arutleti kahe erineva müügiinimeste juhtimisstiili üle, väitis artikli autor Jim Keenan, et tema usub 100% tulemuste baasil juhitava meeskonna edukusse. Teine viis tema sõnul on juhtida müügiinimesi konkreetse tegevuse põhiselt, kus töötajatel jääb loominguks rakendamine välja, sest on vaid üks võimalus, kuidas töö peab tehtud saama. Uurimuse läbiviija pooldab ja rakendab M&S teenindajate juhtimises samuti esimest juhtimisstiili. Sellest tulenevalt tunnevad Keenani sõnul töötajad end ettevõtte kui terviku osana, sest neid juhitakse stiilis, kus töötaja tunneb, et annab omapoolse vajaliku panuse (Keenan 2015).

TNS Emori teeninduskvaliteedi uuringud tõestavad tõusvat trendi Eesti jaekaubandusturul. Nende andmeil Eesti teeninduskultuur läheb aastatega järk-järgult paremaks. See olevat teenindusettevõtete järjepideva ja tubli töö tulemus oma teenindava personali koolitamisel ja arendamisel (Teeninduskvaliteedi... 2016).

Autor on seisukohal, et teeninduse väärtustamine ühiskonnas tähendab tegelikult inimese väärtustamist. Teenindust võib käsitleda kui hüve, mille pakkumist ja kasutamist tuleb järjepidevalt õppida.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös olid uuritavateks probleemideks Marks & Spencer kaupluste teenindava personali müügirotsessi ja selle juhtimise ning teenindustaseme analüüs.

Lõputöö eesmärgiks oli hinnata müügitsükli seitsme-etapilise meetodi baasil Kristiine ja Rocca al Mare Marks & Spencer kaupluste müügitöötajate töösooritust läbi klientide hinnangu ja teha ettepanekuid kliendikesksema müügitöö tõstmiseks ja parendamiseks vajaka jäänud etappides.

Töö esimeses osas keskendus autor seitsme-etapilisele müügirotsessi teooriale, mida täiendavalt seoti veel kolme käsitletud teooriaga. Edasi andis autor ülevaate tarbija ootustest ning vajadustest ostuprotsessil Maslow inimvajaduste püramiidi mudelist lähtudes. Peatüki lõpetab käsitlus hea teenindaja omadustega arvestamisel teenindava personali värbamisel.

Teine peatükk algab Marks & Spencer ootuste ja loodud standardite esitamisega klienditeenindajate tööle. Teises peatükis on kesksel kohal kliendiuuring. Autor kirjeldab uuringu eesmärki, valimit ja uurimismeetodit. Järgnevad kliendiküsitluse tulemused ja analüüs. Peatüki lõpetavad töö koostaja järeldused ja ettepanekud.

Autor viis uuringu läbi kaasates 300 Marks & Spencer klienti, kellest 150 moodustasid Kristiine Marks & Spencer kaupluses ostu sooritanud kliendid ning ülejäänud 150 Rocca al Mare Marks & Spencer kaupluses ostu sooritanud kliendid. Valimisse sattusid 2015 aasta oktoobrikuu jooksul ostu sooritanud kliendid, sõltumata nende soost, vanusest, rahvusest, õppe- ja töösuhtest, neto sissetuleku ja ostukorvi suurusest. Saadud tulemused annavad lähtudes Marks & Spencer kliendikogemusest hinnangu teenindava personali müügirotsessi erinevatele sammudele ning Eesti Marks & Spencer kaupluste teenindustasemele.

Käesoleva töös on kasutatud nii eesti- kui ingliskeelset kirjandust, teadusartikleid ning mitmeid allikaid internetikeskkonnast. Selgema ülevaate saamiseks on autor kasutanud illustreerivaid jooniseid ja tabeleid.

Autori poolt täiendavalt uuritud statistilised seosed tarbija käitumise ja teenindaja müügitöö vahel märkimisväärseid tulemusi ei näidanud.

Töö tulemusel jõuti järeldusteni, et Kristiine ja Rocca al Mare Marks & Spencer kaupluste teenindajate müügiprotsessi erinevad sammud on sarnased kaupluste samu osakondi võrreldes – Kristiine Marks & Spencer toidukaupade osakonna teenindajate töösooritusel võib tuua rohkelt paralleele Rocca al Mare Marks & Spencer toiduosakonna töötajate töösooritusega. Eelnev väide kehtib ka riiete osakondade võrdlemisel. Uuringu läbiviija ei tuvastanud suuri erinevusi kaupluste vahel.

Tulemustest ilmsid mitmed müügiprotsessis vajaka jäänud etapid, milledele autor juhib suurt tähelepanu. Enim tuleb juhtkonnal treenida Marks & Spencer klienditeenindajate lisamüügi pakkumise tehnikat, lihvida vastuväidete ületamist müügitsükli ning anda tagasisidet ja ülevaade järeleteeninduse meetoditest. Autor korraldab teenindustaseme tõstmiseks teenindajatele põhjaliku müügitsükli koolituse, et saada lihtsalt heast suurepäraseks. Pühendumine kliendile ning suurepärase klienditeenindus on igale ettevõttele oluliseks konkurentsieeliseks. See aitab üha tihenevates konkurentsitingimustes kliente võita, tulusid tõsta ning samas pikemas perspektiivis kulusid kokku hoida. Veel on autor seisukohal, et kliendiküsitlusi ja rahulolu uuringuid tasub sooritada iga 3-4 aasta tagant, sest personal vahetub teenindussektoris sageli.

Lisaks selgus tööst, et autori poolt rakendatav teenindava personali juhtimisstiil on õiglane ja töötajasõbralik. Karmimaks võiks aga muuta klienditeenindajate värbamisprotsessi. Teenindajal endal peab olema sisemine tahe pakkuda kliendile head teenindust, tahte puudumisel pole müügitsükli erinevate sammude treenimisest kahjuks suurt kasu. Teenindust võib käsitleda kui hüve, mille pakkumist ja rakendamist tuleb järjepidevalt õppida.

Veel leidis töö koostaja, et Marks & Spencer loodud ja järgitavad positsioneerimise standardid tuginevad müügiprotsessi etappidele ja kõik kolm standardit on oma olemuselt väga sarnased. Kaupluses positsioneerimine nõuab Marks & Spencer teenindavalt personalilt põhjaliku müügitsükli läbiviimist ja tundmist.

Viimasena pakkus töö autor ettepanekuid Marks & Spencer kaupluste kliendikesksmaks muutmiseks. Palju inspireerivaid mõtteid toimiva järelmüügi juurutamiseks andis autorile teos

“Kallista oma kliente”. Uurimuse läbiviija usub, et kliendikesksusele suurema tähelepanu pööramine tõstab teeninduse kvaliteeti, ettevõtte mainet ning suurendab tulu ostude arvelt. Kõrgetasemeline teenindus ei sünni iseenesest, vaid on sihipärase töö tulemus. Teenindus peab olema üks prioriteete, mille tasemele ja arendamisele pööratakse pidevat tähelepanu.



# **LÜHENDID**

M&S – Marks & Spencer

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Annuka, M.** (2002). Hea teenindaja tagab konkurentsieelise. – *Äripäev*. Tallinn: Mastery Koolitus. [WWW] <http://www.mastery.ee/hea-teenindaja-tagab-konkurentsieelise> (05.01.2016).
2. **Freienthal, H.** *Klientide vajadused ja soovid*. Lääne-Virumaa: Lääne-Virumaa Rakenduskõrgkool. [WWW] [http://www.lvrkk.ee/kristiina/Heli\\_Freienthal/Klient\\_3/klientide\\_vajadused\\_ja\\_soovid.html](http://www.lvrkk.ee/kristiina/Heli_Freienthal/Klient_3/klientide_vajadused_ja_soovid.html) (05.01.2016).
3. **Gilmore, A.** (2003). *Services, Marketing and Management*. England: Sage Publishing. 215 lk.
4. **Grönroos, C.** (2001). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Second Edition. England: John Wiley & Sons Publishing. 394 lk.
5. **Hawkins, D. I., Mothersbaugh, D. L.** (2013). *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*. Twelfth Edition. USA: McGraw-Hill/Irvin Publishing. 772 lk.
6. *Hea klienditeeninduse ABC*. - Aeternum Koolitus & Konsultatsioonid. [WWW] <http://www.teenindaja.ee/category/hea-klienditeeninduse-abc/> (01.01.2016).
7. **Jobber, D., Lancaster, G.** (2009). *Selling and Sales Management*. Eighth Edition. Pearson Education; USA: Prentice Hall. 569 lk.
8. **Keenan, J.** (2014). *How to Manage Sales People: Activity Based Management vs Results Based Management*. [e-ajakiri] <http://www.forbes.com/sites/jimkeenane/2014/10/12/how-to-manage-sales-people-activity-based-management-vs-results-based-management> (01.01.2016).
9. *Kliendi vajaduste väljaselgitamine*. Järvamaa: Järvamaa Kutsehariduskeskus. [WWW] [http://jkhk.ee/media/Oppematerjalid/teenindus/vajaduste\\_vljaselgitamine.html](http://jkhk.ee/media/Oppematerjalid/teenindus/vajaduste_vljaselgitamine.html) (05.01.2016).
10. **Kollo, Ü.** (2003). *Jaekaubandus kui kullaauk*. [e-ajakiri] <http://www.director.ee/jaekaubandus-kui-kullaauk/> (01.01.2016).
11. **Kotler, P., Armstrong, G.** (2010). *Principles of Marketing*. Fourteenth Edition. Pearson Education; USA: Prentice Hall. 745 lk.
12. **Lovelock, C., Wirtz, J.** (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Seventh Edition. Pearson Education; USA: Prentice Hall, 2011. 648 lk.
13. **Martin, R.** (2013). *Kuidas suurendada müüki*. Tallinn: Mercurius Kirjastus. 120 lk.
14. *Miks on suurepärase teenindus oluline?* - Dive Group Eesti. [WWW] <http://www.dive-group.com/et/meist/miks-on-suureparane-teenindus-oluline/> (01.01.2016).
15. **Mitchell, J.** (2004). *Kallista oma kliente*. Tallinn: Varrak. 299 lk.
16. *Müügitsükli juhtimine*. - Pipedrive. [WWW] <https://www.pipedrive.com/et/features/sales-cycle-management> (05.01.2016).

17. *Müügiprotsess*. - EAS. [WWW] <http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/ettevotlusega-alustamine/turundus-ja-esimene-mueuek/mueuegiprotsess> (01.01.2016).
18. *Pressiteade: Palga statistika uuring*. (2015). - Eesti Statistika andmebaas. [WWW] <https://www.stat.ee/90648> (01.01.2016).
19. **Soosaar, K.** *Kuidas jõuda suurepärase teeninduseni?* [WWW] <http://www.teenindaja.ee/teenindus-ja-personalijuhile/kuidas-jouda-suureparase-teeninduseni> (01.01.2016).
20. **Ziglar, Z.** (2000). *Ziglari Müügisaladused*. Tartu: Elmatar Kirjastus. 359 lk.
21. *Teeninduskvaliteedi uuring*. - TNS Emor. [WWW] <http://www.emor.ee/teeninduskvaliteet> (01.01.2016).
22. **Underhill, P.** (2006). *Miks me ostame*. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus. 248 lk.
23. **Vadi, M.** (2002). *Müügisuhtlemine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 243 lk.

#### **Täiendavalt kasutatud allikad**

24. Marks & Spencer kliendiuuring
25. Marks & Spencer personaliandmestik

**LISAD**

## Lisa 1. Teenindamine kassas

Attribute	Definition	Tick
Uniform	Is the staff member well presented and following the uniform guidelines?	
Name badge	Is the staff member wearing a clearly visible name badge?	
Line management	Waiting in line times were kept to two or less customers per till by opening new tills and/or redirecting customers.	
Tidy displays	Nearby displays were tidy and maintained to high standards.	
Perfect standards	The till point itself was perfectly tidy and in order.	
Customer greeting	Customers were greeted in a friendly manner and if there was a queue their wait was acknowledged.	
Efficient processing	Transactions were handled at an appropriate speed and help was offered with packing.	
Positive interaction	The staff member remained focused on customers throughout transactions and offered the customer loyalty card.	
Careful packing	Items were handled with care and checked for any obvious signs of damage. The sizes of clothing items were checked with customers.	
Positive farewell	The staff member offered all customers a genuine and friendly good bye.	
Total score	Marks out of 10	

## Lisa 2. Teenindamine müügisaaalis

Attribute	Definition	Tick
Uniform	Is the staff member well presented and following the uniform guidelines?	
Name badge	Is the staff member wearing a clearly visible name badge?	
Salesfloor standards	Is the salesfloor area free from rubbish, with no rails or boxes obstructing customers?	
Ready to help	Whilst conducting their routine tasks the staff member was actively looking out for customers and made it clear they were available to help.	
Customer greeting	When customers needed help they were greeted in a friendly manner.	
Asking the right questions	The staff member was skilled at understanding what the customer wanted by asking appropriate questions.	
The right outcome	The staff member showed they had listened to the customer by suggesting the perfect solution or best alternative in the circumstances.	
Appropriate upselling	Where appropriate the staff member offered an additional item the customer might not have considered. For example a shirt and tie to compliment a suit purchase.	
Anything else?	Before leaving the staff member checked if there was anything else they could help with.	
Positive farewell	The staff member offered all customers a genuine and friendly good bye.	
Total score	Marks out of 10	

### Lisa 3. Teenindamine proovikabiinide alal

Attribute	Definition	Tick
Uniform	Is the staff member well presented and following the uniform guidelines?	
Name badge	Is the staff member wearing a clearly visible name badge?	
Fitting Room standards	Is the fitting room free from rubbish, with no rails obstructing customers?	
Ready-to-help staff	The fitting room was staffed or someone arrived immediately to help customers.	
Customer greeting	Customers were greeted in a friendly manner and if there was a queue their wait was acknowledged.	
Process explained	The staff member showed customers where to change and how to get help if needed.	
Attentive service	If a customer needed help the staff member was available and put the customer ahead of any routine tasks.	
Knowing the answer	It was clear that the staff member knew the answer to customer questions/requests or how to find it.	
Anything else?	Before customers left the Fitting Rooms the staff member asked if there was anything else they could help with.	
Positive farewell	The staff member offered all customers a genuine and friendly good bye.	
Total score	Marks out of 10	

## Lisa 4. Kliendiküsimustik

Uurin oma lõputöö raames Eesti Marks & Spencer kaupluste klienditeenindajate töösooritust ja teenindustaset rõiva-ja toiduosakondades. Küsimustik on anonüümne ja selle täitmine võtab aega umbes 10 minutit. Küsimustikuga uurin kahe erineva osakonna müügi protsessi Rocca al Mare ja Kristiine keskuse Marks & Spencer kauplustes. Eesmärk analüüsida kliendi müügi protsessi tajumist.

Palun hinnake klienditeenindajate töösooritust Marks & Spencer Rocca al Mare keskuse rõivaste osakonnas:

**1) Esmamulje (puhtus, korrektne riietus, viisakus ja arusaadav kõne) klienditeenindajast oli** (kohutav – suurepärane)

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**2) Klienditeenindaja müügi avamise ja kontakti loomise oskus oli** (kohutav - suurepärane)

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**3) Klienditeenindaja tundis toodete sortimenti** (üldse ei nõustu - nõustun täiesti)

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**4) Klienditeenindaja tutvustas võimalikke alternatiive, käimas olevaid kampaaniaid, allahindlusi või uusi tooteid** (üldse ei nõustu - nõustun täiesti)

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**5) Klienditeenindaja oskus toime tulla Teie vastuväidetega oli** (kohutav - suurepärane)

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**6) Klienditeenindaja tegi või püüdis teha lisamüüki (nt pakkus pükstega vööd vms)** (üldse ei nõustu - nõustun täiesti)

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10



**7) Klienditeenindaja tunnustas Teie valikut (üldse ei nõustu - nõustun täiesti)**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8) Klienditeenindaja pakkus ostujärgset teenindust (nt rääkis kuidas toodet hooldada, aitas ostud toimetada autoni vms) (üldse ei nõustu - nõustun täiesti)**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**9) Klienditeenindaja tekitas soovi M&S kauplust taas külastada (üldse ei nõustu -nõustun täiesti)**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**10) Klienditeenindaja pakutav lahendus vastas Teie vajadusele (üldse ei nõustu - nõustun täiesti)**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**11) Kokkuvõtlik hinne klienditeenindaja töösooritusele (kohutav - suurepärane)**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Teie andmed**

**Palun märkida oma sugu:**

Mees

Naine

**Vanus:**

**Tegevusala:**

õpin

õpin ja töötan

töötan

ei õpi ja tööta

**Teie neto sissetulek (sh taskuraha) ühes kuus:**

0-300€

301-600€

601-900€

901-1200€

1201-1500€

1501-1800€

1801-2100€

Rohkem kui 2100€

**Teie sisseostu suurus oli:**

0 - 20 €

21 – 40 €

41 - 60 €

61 – 80 €

81 – 100 €

101 – 120 €

121 – 140 €

Rohkem kui 140 €

**Kommentaariid/soovitused:**.....

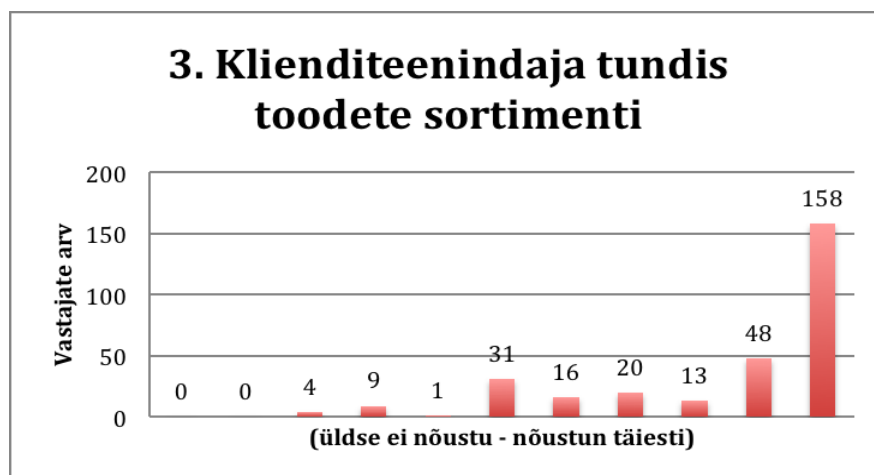
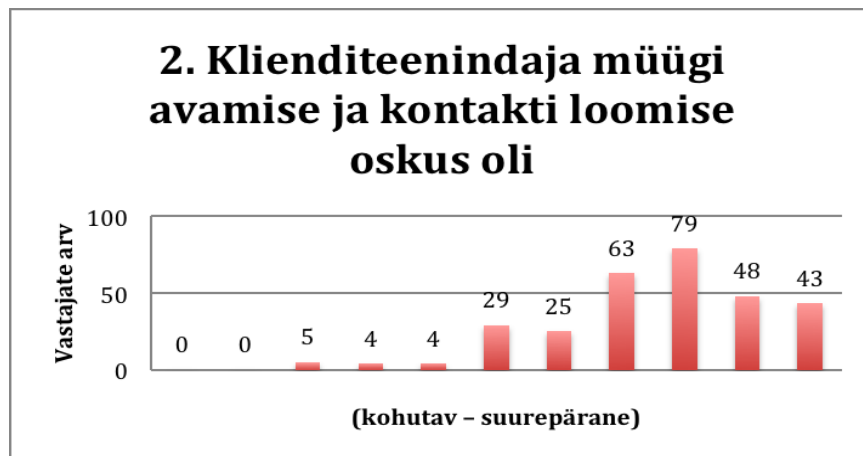
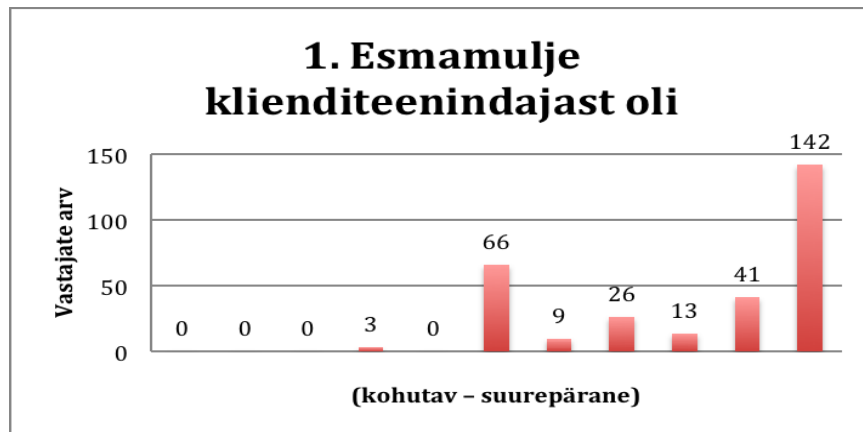
.....

.....

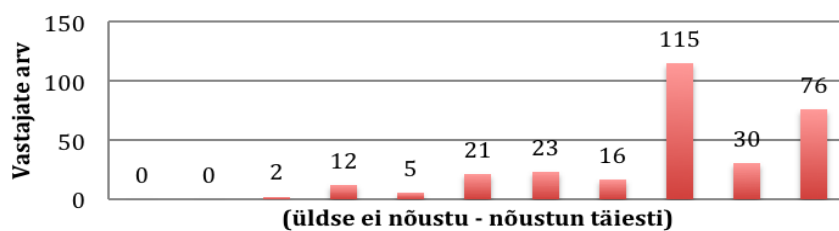
.....

Aitäh! (Eeva Hallikma, TTÜ Tallinna Kolledž)

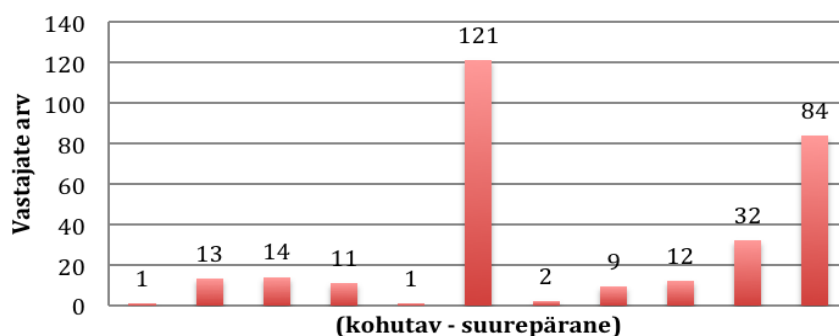
## Lisa 5. Kliendiküsimuste koondtulemused



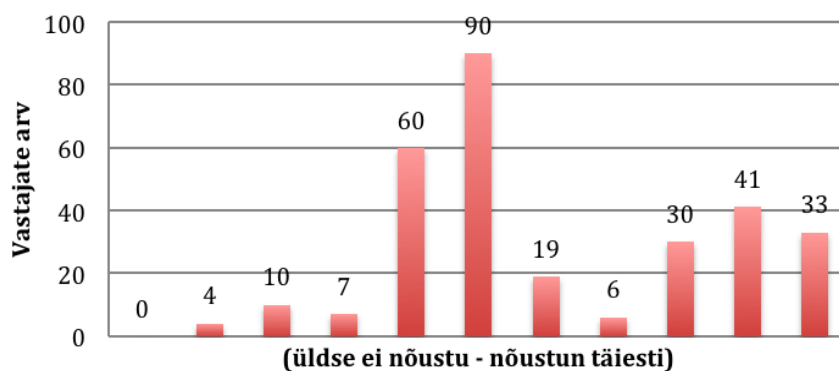
#### 4. Klienditeenindaja tutvustas võimalikke alternatiive, kampaaniaid, allahindlusi või uusi tooteid

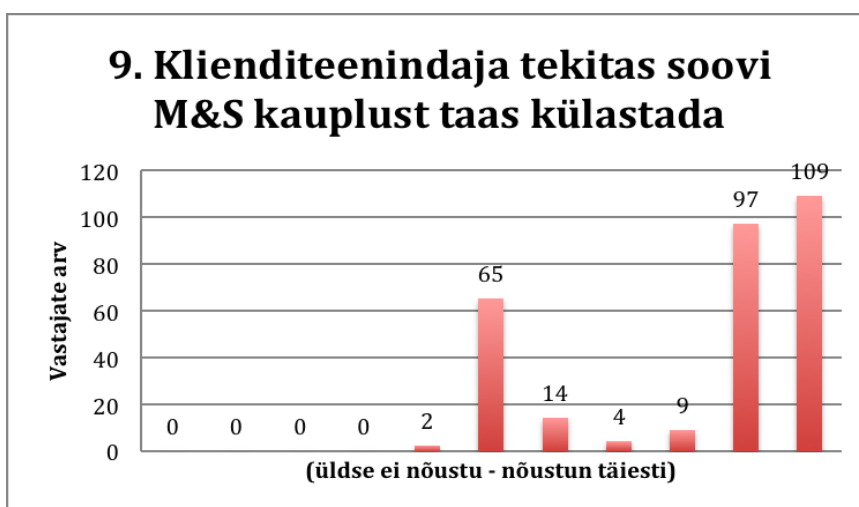
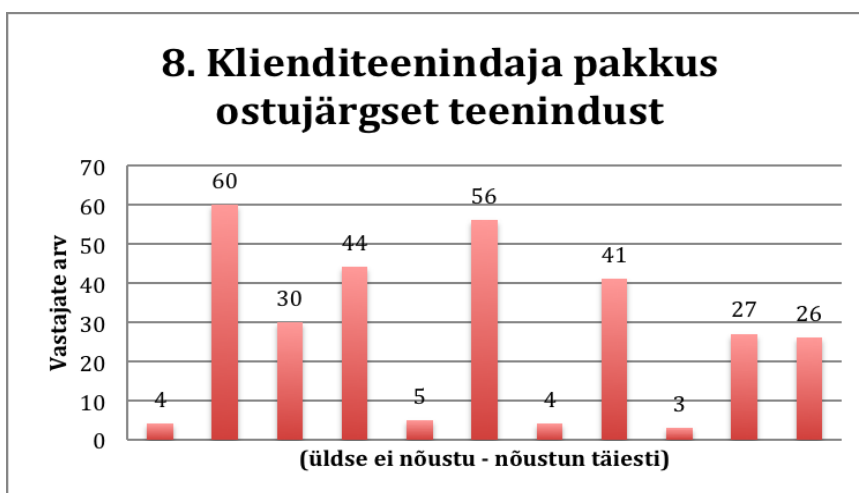
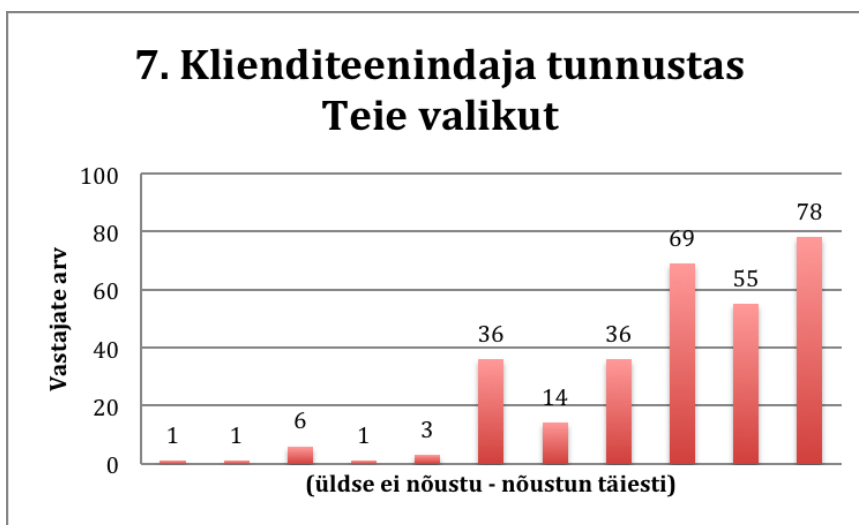


#### 5. Klienditeenindaja oskus toime tulla Teie vastuväidetega oli

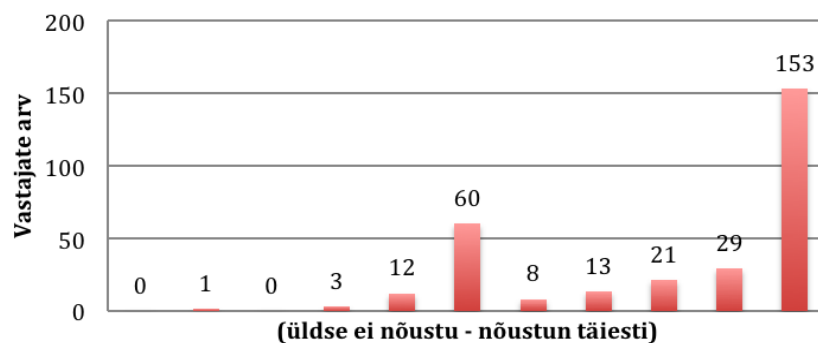


#### 6. Klienditeenindaja tegi või püüdis teha lisamüüki

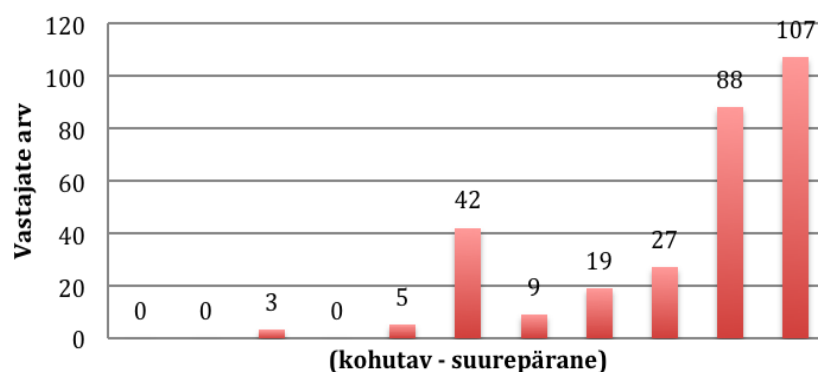




### 10. Klienditeenindaja pakutav lahendus vastas Teie vajadusele



### 11. Kokkuvõtlik hinne klienditeenindaja töösooritusele



**Lisa 6. Rocca al Mare ja Kristiine M&S kaupluste vastajate jaotus väidete järjekorras soovitusindeksi NPS arvutamise baasil ning sooline jaotus**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Esmamulje	0	0	0	3	0	66	9	26	13	41	142
2 Müügi avamine ja kontakti loomise oskus	0	0	5	4	4	29	25	63	79	48	43
3 Klienditeenindaja tundis toodete sortimenti	0	0	4	9	1	31	16	20	13	48	158
4 Klienditeenindaja tutvustas alternatiive/kampaaniaid	0	0	2	12	5	21	23	16	115	30	76
5 Vastuväited	1	13	14	11	1	121	2	9	12	32	84
6 Lisamüük	0	4	10	7	60	90	19	6	30	41	33
7 Tunnustas valikut	1	1	6	1	3	36	14	36	69	55	78
8 Järelmüük	4	60	30	44	5	56	4	41	3	27	26
9 Müügiistiil taas külastada kauplust	0	0	0	0	2	65	14	4	9	97	109
10 Lahendus vastas vajadusele	0	1	0	3	12	60	8	13	21	29	153
11 Kokkuvõtlik hinne teenindusele	0	0	3	0	5	42	9	19	27	88	107
Lõpliku hinde andmisel mehi	0	0	1	0	1	19	1	4	18	31	61
Lõpliku hinde andmisel naisi	0	0	2	0	4	23	8	15	9	57	46

Allikas: autori arvutused

## **SUMMARY**

### **THE ANALYSIS OF SALES PROCESS AND THE LEVEL OF SERVICE IN THE EXAMPLE OF ROCCA AL MARE AND KRISTIINE CENTRE MARKS & SPENCER STORES**

**Eeva Hallikma**

Language: Estonian

Pages: 66

References: 25

Keywords: sales process, service level

Figures: 14

Tables: 4

Appendixes: 6

In this thesis were examined service staff sales process, service management and service level analysis of Estonian Marks & Spencer stores.

The objective of this thesis was to assess on seven-step sales cycle method Rocca al Mare and Kristiine Marks & Spencer sales staff work performance through customer opinion and through collected data make proposals for increasing customer orientated service and improving weak sales cycle steps.

In the first chapter author focuses on the seven stages of the sales process, the theory was tied with additional three theories. Next, the author gave an overview of consumers' expectations and needs on the basis of Maslow's pyramid of human needs model. The chapter contains also a topic about how to recognize and recruit right service staff.

The second chapter is based on customer survey and its analyses. Survey involves 300 Marks & Spencer customers, who made a purchase in October 2015. Author is describing conducted survey and Marks & Spencer created standards to measure the level of service. Customer survey consists of 11 sales cycle plea. The author further explored statistical relationships between the



sales service and consumer behavior. Chapter finishes with conclusions and proposals.

This thesis is written in Estonian language. Used are both – Estonian and English literature, scientific articles and a number of online sources. Thesis is illustrated with 14 figures and 4 tables. A number of tables and figures are also shown in Appendixes.

This work led to the following conclusions and results:

- different sales cycle steps are similar in both stores. Compared were two departments: food and general merchandise sections. Lots of parallels can be drawn comparing Kristiine Centre Marks & Spencer food section service staff process with Rocca al Mare food section. Same results were between general merchandise service staff work process;
- a number of weak performed sales cycle steps has to be improved by proper training;
- customer satisfaction surveys has to be conducted more often;
- authors service personnel management style is fair and staff friendly;
- lots of bright ideas was introduced, so that Marks & Spencer could be more customer orientated.

The author of this thesis believes that paying more attention to customer focus service, will raise the quality of service, the company's reputation and increase revenue at the expense of purchases. A high level of service does not just happen, but is the result of a purposeful work. Service must be one of the priorities, which shall be constantly be developed and payed attention to.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood: .....

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud: „ ..... “ ..... 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)