

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Helen Tiitma

**KLIENTIDE LOJAALSUSE MÕJUTEGURITE ANALÜÜS
EESTI VÄIKEETEVÕTETE SEAS**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mike Franz Wahl

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Helen Tiitma

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 114167TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: helen.tiitma@gmail.com

Juhendaja dotsent Mike Franz Wahl:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. LOJAALSUS, VÕRGUSTIKUTOORIA JA KLIENDISUHTED	7
1.1. Lojaalsus	7
1.1.1. Kliendirahulolu	10
1.1.2. Kliendistaaž	12
1.1.3. Ettevõtte maine	14
1.2. Võrgustikuteooria	16
1.2.1. Võrgustikuteooria ja lojaalsuse seos	16
1.3. Lojaalne klient ja tema väärtus ettevõttele.....	17
1.3.1. Lojaalne klient	18
1.3.2. Ettevõtte majanduslik ja mittemajanduslik kasu	19
1.3.3. Lojaalne kasulik klient.....	22
1.4. Kliendisuhted ja nende säilitamine	23
1.4.1. Kliendisuhete juhtimine ettevõttes	23
1.4.2. Töötajate roll kliendisuhete säilitamisel	26
1.4.3. Kliendisuhete säilimise põhjused	28
2. UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS JA METOODIKA	31
2.1. Ettevõtete valim ja taust.....	33
2.2. Ettevõtete ülevaade	33
2.2.1. Max 123 AS.....	33
2.2.2. Roi OÜ.....	34
2.2.3. Leib Restoran OÜ	34
2.3. Metoodika kirjeldus	35

3. ANALÜÜS	37
3.1. Tulemused.....	37
3.1.1. Lojaalsuse mõjutegurid	37
3.1.2. Lojaalsust säilitavad tegevused	38
3.1.3. Tekstiotsingu väljavõte rahulolu kohta.....	40
3.1.4. Tekstiotsingu väljavõte staaži kohta.....	41
3.1.5. Tekstiotsingu väljavõte maine kohta	41
3.2. Arutelu	42
3.2.1. Rahulolu mõju kliendilojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas.....	43
3.2.2. Staaži mõju kliendilojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas.....	44
3.2.3. Maine mõju kliendilojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas	47
3.3. Järeldused.....	49
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	55
VIIDATUD ALLIKAD	57
LISAD	61
Lisa 1. Intervjuu protokoll.....	61
Lisa 2. Transkriptsioon intervjuust 1	62
Lisa 3. Transkriptsioon intervjuust 2.....	79
Lisa 4. Transkriptsioon intervjuust 3.....	91
Lisa 5. Leib Restoran OÜ kliendirahulolu tagasisideankeet	103

ABSTRAKT

Paljudele ettevõtetele tähendab kõrge kliendi rahulolu samal ajal ka kõrget kliendilojaalsust. Ometigi mitmed uuringud tõestavad, et tänapäeval ei piisa vaid toodetele ja teenustele soodustuse andmisest ning lojaalsusprogrammist, et klienti ettevõtte juures hoida. Mõjutegureid selles valdkonnas on enam. Käesolevas magistritöös uuritakse erinevaid kliendilojaalsust mõjutavaid tegureid Eesti väikeettevõtete seas, eesmärgiga aidata väikeettevõtetel kliente enda juures hoida ning seeläbi efektiivsemalt juhtida oma kliendibaasi.

Uuring viidi läbi Eesti väikeettevõtete seas. Uuringu tulemused annavad alust arvata, et kliendirahulolu tõstmine võib aidata säilitada kliendilojaalsust, kuid ei pane klienti alternatiivsetest toodetest või teenustest konkurendi juures loobuma, pikaajalised kliendid võivad olla rohkem lojaalsed, kui pikk kliendi eluiga ettevõtte juures baseerub usalduslikul suhtel osapoolte vahel ja ei ole tingitud kliendi harjumuspärasest käitumisest ning ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas mõningal määral, kuid on olulisem mõjutaja uute klientide kaasamisel.

Märksõnad: *lojaalsus, kliendilojaalsus, maine, kliendi rahulolu, kliendistaaž, kliendisuhted*

SISSEJUHATUS

Kliendilojaalsus on tänapäeval erinevates valdkondades tegutsevatele ettevõtetele aktuaalne peamiselt kahel põhjusel. Esiteks, üha rohkem innovaatilisi väikeettevõtteid ahvatlevad kliente madalamate teenuse- või tootehindadega, mida pakutakse alternatiivina olemasolevale tootele või teenusele ning teiseks tänu madalatele bürokraatlikele barjääridele ja lihtsatele tehnoloogilistele lahendustele on väga lihtne teenusepakkujat vahetada.

Magistritöös uuritakse, kuidas erinevate mõjuteguritega säilitada kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas, et seeläbi olla konkurentsivõimelisem ja hoida samal ajal madalat turunduseelarvet. Võttes arvesse Eesti turu suuruse, võib oletada, et kliendisuhete hoidmine on ettevõtete jaoks väga oluline. Olukorras, kus turg on väike ning uusi kliente on võimalik enamasti juurde saada mõne teise ettevõtte kliendibaasi arvelt, siis on küllaltki tõenäoline, et olemasolevate klientide säilitamine on Eesti ettevõtetes oluline.

Käesoleva magistritöö keskne uurimisküsimus on püstitatud järgnevalt: kuidas säilitada klientide lojaalsust Eesti väikeettevõtete seas? Arvestades, et lojaalsust mõjutavad emotsioonid, mida on keeruline mõõta, siis on keskset uurimisküsimust kitsendatud, tuginedes käesoleva magistritöö raames läbitöötatud teaduslikele artiklitele ning raamatutele, järgnevate uurimisküsimustega:

- Kas kliendirahulolu tõstmine aitab säilitada kliendilojaalsust?
- Kas pikaajalised kliendid on rohkem lojaalsed?
- Kas ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust?

Püstitatud keskele uurimisküsimusele ja eelpool loetletud uurimisküsimustele vastuse leidmiseks tutvustatakse käesoleva magistritöö esimeses peatükis lojaalsuse ja võrgustikuteooria aluseid ning otsitakse teoreetilisi seisukohti sellele, kuidas säilitada kliendisuhteid. Lisaks tutvustatakse kliendirahulolu tuvastamise peamisi meetodeid, kliendistaaži olemust ning ettevõtte maine kujunemise põhimõtteid.

Teises peatükis tutvustatakse läbiviidud intervjuude kvalitatiivseid andmeid. Magistritöös püstitatud küsimustele vastuse leidmiseks viiakse läbi kolm standardiseerimata üks-ühele intervjuud väikeettevõtete juhtide või kliendibaasi eesti vastutavate isikutega. Lisaks on kirjeldatud lühidalt ka organisatsioone endid.

Kolmandas peatükis võrreldakse intervjuu tulemusel kogutud vastuseid eelnevalt magistritöös tutvustatud akadeemiliste seisukohtadega ning erinevatelt ettevõtetelt kogutud andmete seast otsitakse omavahelisi seoseid, sarnasusi ja erinevusi leides primariaid praktikaid.

Käesolev magistritöö lõpetatakse kokkuvõttega, kus vastatakse kesksele uurimisküsimusele, kuidas säilitada klientide lojaalsust Eesti väikeettevõtete seas. Lisaks, lähtuvalt magistritöö analüüsist, antakse vastused uurimisküsimustele, kas kliendirahulolu tõstmine aitab säilitada kliendilojaalsust, kas pikaajalised kliendid on rohkem lojaalsed ning kas ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust. Magistritöö eesmärk laiemalt on tõsta üldist teeninduse kvaliteeti Eesti ettevõtete seas läbi parema kliendikogemuse juhtimise. Antud temaatika ja uurimistöö tulemused võiksid olla huvipakkuvad ettevõtetele, kes soovivad säilitada või saavutada pikaajalist konkurentsieelist mitte läbi teenuse või toote hinnakujunduse, mida võiks pidada lühiajaliseks lahenduseks ettevõtte käibe kasvatamisel, vaid läbi jätkusuutliku ning kliendikeskse lähenemise.

1. LOJAALSUS, VÕRGUSTIKUTOORIA JA KLIENDISUHTED

Käesolevas peatükis seletatakse lahti lojaalsuse mõiste ning tutvustatakse võrgustikuteooria aluseid. Samuti kirjeldatakse, milline on lojaalne klient ning millist väärtust ta lisab ettevõttele. Kuna lojaalsus on subjektiivne nähtus ning selle kirjeldamiseks ei paku akadeemiline kirjandus ühtset selgitust, siis on magistritöösse viidud sisse kitsendused ja seletatud mõistet kolmest erinevast küljest: rahulolu, staaž ja maine. Võrgustikuteooria ütleb, et mida suurem on usaldus kahe subjekti vahel, seda tõhusamini võrgustikud omavahel töötavad (Uzzi 1997, 35). Kui käsitleda klienti ja ettevõtet kui kaht subjekti, siis võrgustikuteooria järgi töötavad nad omavahel paremini kui nendevaheline usalduse tase on kõrge. Harti ja Johnsoni järgi tuleb ettevõtetel pakkuda lojaalsete klientide saamiseks rohkem kui suurepäraseid teenuseid, et võita klientide usaldus. Nad nimetavad seda usaldusvigade nulltolerantsiks (Ingl. k.: *zero trust defects*), mida paljudel ettevõtetel on raske saavutada, kui mitte võimatu. (Hart, Johnson 1999, 12)

Praktikas aga suurepärase toodete või teenuste pakkumisest lojaalsuse võitmiseks ei piisa. Tegureid, mis lojaalsust mõjutavad, on mitmeid. Käesolev magistritöös üritatakse välja selgitada, millised on peamised tegurid, mis lojaalsust mõjutavad, vastates uurimisküsimusele, kuidas säilitada klientide lojaalsust Eesti väikeettevõtete seas.

1.1. Lojaalsus

Akadeemilisest kirjandusest on võimalik leida erinevaid seletusi lojaalsusele. Tabelis 1 on toodud näiteks mõned definitsioonid lojaalsusele, et anda ülevaade antud mõiste tähendusele.

Tabel 1. Valik lojaalsuse definitsioonidest

Mõiste	Definitsioon	Allikad
Kliendilojaalsus	“Laiemalt on kliendilojaalsus kiindumus ettevõtte toodete või teenuste vastu.“	(Jones, Sasser 1995, 7)
Lojaalsus	“Lojaalsus on kliendi suhtumise brändi vastu ja kliendi ostukäitumise tulemus.“	(Garland, Gendall 2004, 81)
Lojaalsus-Pühendumus	“Lojaalsuspühendumus esindab psühholoogilist seotust ja soovi jätkata suhet ka tulevikus.“	(Sweeney, Swait 2008, 189)
Kliendilojaalsus	“Kliendilojaalsus on kliendi positiivsete emotsioonide tase ja valmidus käitumuslikult väljendada oma positiivseid emotsioone ettevõtte või brändi suhtes.“	(Hayes 2013)
Brändilojaalsus	"Klientide kalduvus osta ühe ja sama brändi tooteid.“	(Chen, Hitt 2000, 257)
Lojaalsus	„Lojaalsus on brändisuhete peamine komponent.“	(The 2013 Maritz Loyalty Report, 18.03.2014)
Lojaalsus	„Lojaalsus peegeldab sügavat pühendumist osta tulevikus korduvalt sama brändi tooteid või teenuseid, põhjustades sama brändi kordusoste, hoolimata ootamatute olukordade või turunduslike võtete potentsiaalset mõjutada klienti teenusepakkujat vahetama.“	(Oliver 1999, 34)
Lojaalsus	„Lojaalsus näitab, et klient eelistab teatud brändi või ettevõtet, kuigi samal ajal võib eksisteerida võrdväärne alternatiiv.“	Casaló et al. 2010, 360)

Tabeli 1 põhjal võib järeldada, et kuigi lojaalsust on võimalik defineerida mitmeti, on nende sisu sarnane. Lojaalsus on jagatud kaheks: esiteks, kliendi emotsionaalne suhtumine ettevõttesse ning teiseks, kliendi emotsionaalse suhtumise tulemusel avaldunud käitumine. Küll aga kõikidest definitsioonidest järeldub, et tegemist on suurel määral emotsioonidest mõjutatud mõistega ning seda võib pidada irratsionaalseks. See tähendab, et kvantitatiivsete andmete kogumine määratlemaks, kas klient on lojaalne või mitte ning kas tema lojaalsus on ajas kasvanud või ei, on raskendatud.

Küll aga saab lojaalsust mõõta läbi muude parameetrite, mida on võimalik kaardistada või on kättesaadavad kas avalikest või ettevõtte enda andmebaasidest. Kirjandus pakub selleks

erinevaid lahendusi, kuid Tabelis 2 on kirjeldatud Hayesi poolt välja pakutud kliendi lojaalsuse mõõtmise raamistik.

Tabel 2. Kliendi lojaalsuse mõõtmise raamistik

		LOJAALSUSE TÜÜP	
		EMOTSIONAALNE	KÄITUMUSLIK
MÕÕTMISE MEETOD	OBJEKTIVNE	PROPAGEERIMINE <ul style="list-style-type: none"> Uute klientide arv/protsent 	SÄILITAMINE <ul style="list-style-type: none"> Klientide lahkumismäär Lepingute uuendamise määr OSTMINE <ul style="list-style-type: none"> Kasutamise moodsus – kasutamisesagedus, leheküllastatavus Müüginumbrid – Ostetud toodete arv
	SUBJEKTIVNE (Küsimustik)	PROPAGEERIMINE <ul style="list-style-type: none"> Üldine rahulolu Soovitamise tõenäosus Kordusostude tõenäosus Usalduse tase Andestamise valmisolek Ostu kaalumise valmisolek 	SÄILITAMINE <ul style="list-style-type: none"> Lepingu uuendamise tõenäosus Lahkumise tõenäosus OSTMINE <ul style="list-style-type: none"> Kordusostude tõenäosus Lisateenuste kasutuselevõtu tõenäosus

Allikas: (Hayes 2013)

Tabelis 2 on kirjeldatud, et lojaalsus võib olla emotsionaalne või käitumuslik ning lojaalsust on võimalik mõõta subjektiivselt ja objektiivselt. Vaadeldes kõik külgi tervikuna on võimalik saada parim ülevaade oma klientide lojaalsusest. Kuna nagu Tabelist 1 selgus on lojaalsuse puhul eelkõige tegemist emotsioonidest mõjutatud mõistega, siis käesolev magistritöö ei keskendu objektiivsetele, vaid subjektiivsetele mõõtmismeetoditele. Hayesi pakutud mõõtmisraamistik pakub nendeks välja erinevaid lojaalsuse tüüpe, millest enim tuleb antud magistritöös käsitleda üldine rahulolu, usalduse tase ning lahkumise tõenäosus, aga ka teised.

Et ettevõtted suudaksid hoida oma olemasolevaid kliente, on neil vaja tunda oma klienti ning tuvastada hetkesituatsioon, kasutades selleks sobivaimaid mõõdikuid ning töötada välja, vastavalt saadud tulemustele, parim lahendus. Järgnevates peatükkides on kirjeldatud lojaalsuse ja erinevate lojaalsust mõjutavate tegurite nagu seda on kliendi rahulolu, kliendi staaž ja ettevõtte maine, seoseid. Siinkohal väärib mainimist, et kliendi rahulolu, kliendi staaž ja ettevõtte maine ei ole ainsad lojaalsust mõjutavad tegurid, kuid vastavalt analüüsitud akadeemilisele materjalile ning magistritöö selgemate tulemuste esitamiseks tehtud kitsendustele, on just need tegurid esile tõstetud.

1.1.1. Kliendirahulolu

Kliendilojaalsust on uuritud korduvalt ning teadlased on suutnud defineerida mõned lojaalsuse mõjutajad. Kliendirahulolu on üks nendest. Kuigi Bodet järgi ei ole lojaalsuse ja kliendirahulolu seos veel täielikult selge. (Bodet 2008, 157)

Shankar et al. täheldavad, et kliendi rahulolu ei ole sama, mis kliendilojaalsus, sest kliendid võivad olla lojaalsed ilma, et nad oleksid rahul. Näiteks kui on saadaval vähesed erinevad valikut teenusepakkujate osas. Lisaks, kliendid võivad olla väga rahul, kuid ebalojaalsed. Näiteks kui on saadaval palju alternatiivseid teenusepakkujaid. Seega, säilitades kõrget kliendirahulolu, ei taga see kliendilojaalsust. (Shankar et al. 2003, 154) See tähendab, et klient võib kasutada mitme konkureeriva ettevõtte tooteid ja teenuseid ning olla samaaegselt rahul kõigiga, kuid see ei tähenda, et klient oleks ühele või teisele ettevõttele lojaalne.

„Kõrge kvaliteediga tooted ja teenused, mis rahuldavad kliendi vajadusi, genereerivad suuremat kliendirahulolu. Suurem kliendirahulolu omakorda genereerib suuremat kliendilojaalsust, (Jones, Sasser 1995, 5). Seega, kliendirahulolu mõjutab peamiselt see, kas teenuse või toote kvaliteet on kõrge. Kuigi, teisest küljest, see ei tähenda, et madala kvaliteediga tooted ja teenused on rahulolematuse peamine põhjus. Ettevõtted tihti turustavad oma tooteid valedele klientidele, kelle vajadusi ei suudeta rahuldada ning see on põhjustatud peamiselt valesti juhitud kliendisuhete protsessist (Ibid.).

Järelduse, et kõrge kliendirahulolu viib suurema kliendilojaalsuseni, toovad välja ka Reichheld ja Sasser (1990, 108). Jones ja Sasser viisid läbi uurimuse ettevõttes Xerox Corporation Ltd, kus nad leidsid veelkord kinnitust akadeemikute Reichheldi ja Sasser (Ibid.) järeldustele. Nimelt, nad leidsid, et täielikult rahulolevate klientide tõenäosus osta Xeroxi tooteid korduvalt järgmise 18 kuu jooksul oli kuus korda kõrgem kui rahulolevatel klientidel

(Jones, Sasser 1995, 5). Sellest uurimusest võib järeldada, et kliendirahulolu võib tagada kliendilojaalsuse, kuid vaid siis, kui kliendid on täielikult rahulolevad. Rahuldades kliente, kellel on vabadus valida, ei ole piisav, et hoida neid lojaalsetena ning ainukesed tõeliselt lojaalsed kliendid on need, kes on täielikult rahuldatud.

Mitmed ettevõtted on kasutusele võtnud kliendirahulolu mõõdiku NPS¹, et tõsta teenuse kvaliteeti. Keiningham et al. andmetel korreleerub NPS aga nõrgalt kliendilojaalsusega. Keiningham et al. väitel raiskavad ettevõtted palju aega ja raha üritades tõsta kliendilojaalsust mõõtes ja analüüsides erinevaid kliendirahulolu näitajaid, kuid olulisem on pöörata tähelepanu kontseptsioonile *share of wallet*². (Keiningham et al. 2011, 29) See tähendab, et kliendid võivad olla väga rahulolevad ja soovitada teenust või toodet oma tuttavatele, kuid samal ajal osta ka konkurentidelt, mis tähendab müügikahjusid. Seega kliendi rahulolu tõstmine ei pruugi olla parim abinõu. Keiningham et al. sõnul tuleks ettevõtetel keskenduda erinevatele lojaalsust kasvatavatele tegevustele, mitte ainult rahulolu tõstmisele, et konkurents ees püsida (Keiningham et al., 2011, 30). Keiningham et al. väitest võib järeldada, et kliendirahulolu on küll üks peamisi lojaalsuse mõjutajaid, kuid mitte ainuke ning ettevõtete juhid peaksid käsitlema antud teemat laiemalt ning kasutama lojaalsuse säilitamiseks erinevaid lähenemisi.

Keiningham et al. viisid läbi uurimuse tuvastamaks seost kliendirahulolu, mida enamuses ettevõtetest mõõdetakse NPS abil, ja ettevõtte käibe kasvu vahel. Uurimusest järeldub, et nende kahe näitaja vahel on nõrk korrelatsioon. Keiningham et al. sõnul on NPSi lihtne juurutada ja töötajatele kommunikeerida ning samuti aitab see meelde tuletada kogu ettevõtte kliendi lojaalsuse olulisust, kuid see ei aita see juhtidel ehitada edukat organisatsiooni. (Keiningham et al., 2008, 51) Seega, kuna ettevõtte eesmärk on teenida kasumit ning ainuüksi kliendi rahuolu mõõdikute rakendamisest, nagu seda on NPS, saavutada ei suudeta, tuleb ettevõtete juhtidel vaadata kaugemale statistilistest andmetest ja käsitleda numbrilisi näitajaid kui juhtnööre, et teha õigeid otsuseid ettevõtte kasuks.

Nagu selgub erinevatest teoreetilistest allikatest, on lojaalsus mõjutatud kliendi rahulolust, kuid seda ei saa pidada ainukeseks defineerivaks teguriks. Kuna lojaalsust saab käsitleda nii emotsionaalse kui ka käitumusliku näitajana (Hayes 2013) ning seda saab mõõta nii objektiivselt kui subjektiivselt (Ibid.) ei saa olla ühtset vastust küsimusele, mis mõjutab

¹ NPS – Ingl.k. *Net Promoter Score*; E.k. Soovitusindeks

² *Share of Wallet* – Protsent kliendi eelarvest, mille ta maksab teenusepakkujale.
<http://www.behaviorworx.com/wallet-share-definition.htm>

lojaalsust. Sellest tulenevalt on kirjeldatud järgnevates peatükkides veel teisigi lojaalsust mõjutavaid tegureid.

1.1.2. Kliendistaaž

Teenusettevõttes on paratamatu, et klient suhtleb teenusepakkujaga. Grönroos sõnul ei kannu mitte toode kliendile väärtust edasi, vaid väärtus genereeritakse kliendi ja teenusepakkuja suhte läbi. (Grönroos 2007) Sellest võib järeldada, et klient hindab ettevõtte suhtumist temasse rohkem kui teenust või toodet, mida ettevõtte pakub. Võib väita, et kliendisuhete ülesehitamine on ettevõtte üks prioriteetidest kuna klient annab pigem andeks kehva toote või teenuse kui kehva kliendisuhetluse. Grönroos määratleb kolm taktikalist suhtlusstrateegia elementi, mille abil üles ehitada kliendisuhetlus.

Kolm taktikalist suhtestrateegia elementi on (Ibid.):

- 1) otsi otsekontakte klientide ja teiste äripartneritega;
- 2) koosta kliendiandmeid sisaldav andmebaas;
- 3) arenda kliendikeskset teenust pakkuv süsteem.

Eelpool loetletud elemendid ei ole küll midagi uut, kuid palju ettevõtteid ei lähtu kliendisuhete ülesehitamisel lihtsatest reeglitest. Kui organisatsioon soovib investeerida suhteturundusse, tuleb neil oma kliente paremini tunda. Teenusepakkuja peab ehitama üles protsessid, mis toetavad kliendisuhetlust. (Grönroos, 2007) Tihti saab kehv kliendisuhetlus alguse just halvasti koostatud kliendiandmebaasist, millela ei oma ettevõtte terviklikku pilti kliendi ajaloost antud ettevõtte juures ning millela ei ole võimalik kliendile teha talle õigeid pakkumisi. Siinkohal võib tuua näiteks olukorra, kus klienditeenindaja pakub kliendile mõnda toodet või teenust, mida sama ettevõtte teine teenindaja on talle juba pakunud ning millest klient on korduvalt keeldunud. Olukorras, kus kaks sama ettevõtte teenindajat ei oma ülevaadet toimingutest, mis ühe kliendiga on juba läbi viidud, suudetakse klient end halvasti tundma panna. Selle tulemusena klient tunneb, et teda ei panda tähele ning on võimalik, et ei soovita antud ettevõtet ühelegi oma tuttavale, kuna on saanud hoolimatu klienditeeninduse osaliseks.

Mõned kliendid aga ei otsigi ettevõtetega pikaajalisi suhteid. Järgnevalt on kirjeldatud kolme tüüpi kliendisuheteid.

Kliendisuhete tüübid Grönroosi järgi on (2007):

- 1) tehingurežiim (Ingl. k.: *Transactional mode*): kliendid, kes otsivad aktsepteeritava hinnaga lahendust oma vajadustele. Nad ei otsi suhet teenusepakkujaga;

- 2) aktiivne suhterežiim (Ingl. k.: *Active relational mode*): Kliendid, kes otsivad võimalusi suhelda teenusepakkujaga, et luua lisaväärtust;
- 3) passiivne suhterežiim (Ingl. k.: *Passive relational mode*): Kliendid, kes soovivad teada, kuidas teenusepakkujaga ühendust võtta juhul kui neil peaks abi vaja olema. Seega, nad otsivad kontakti, kuid harva vastavad teenusepakkuja poolsetele kutsetele suhelda.

Nagu eelpool loetletud, leidub kliente, kes ei soovi end pikaajaliselt ettevõttega siduda ning on kliente, kes soovivad olla vaid teenusepakkujast teadlikud, kui neil peaks selle ettevõtte teenuseid vaja minema, kuid ei ole firmaga aktiivses suhtluses (Ibid.). Teenusettevõttele on oluline vältida olukordi, kus sunnitakse kliente suhtesse astuma. Näiteks kasutades lepingulisi sidumisi teenusepakkujaga. Kui kliendid tunnevad end lõksus, ei pruugi nad olla ettevõtte jaoks kõneisikud ning ei soovita teenust oma tuttavatele. (Fullerton 2011, 93) Samas on kõneisikud ettevõttele lojaalsuse säilitamise puhul olulised, kuna üheks tähtsaks lojaalsust mõjutavaks teguriks on toodete või teenuse propageerimine oma tutvusringkonnas (Hayes 2013).

Kui klient vahetab teenusepakkujat, kaotab ta hüved, mis pikaajaline kliendisuhe on aastate jooksul andnud. Paljud teadlased on uurinud, miks kliendid vahetavad organisatsioone, kuid vähesed uurinud seda, miks kliendid ei lahku organisatsioonist. Arusaam, miks kliendid ei lahku ettevõtetest, aitab organisatsioonidel võita turuosa. (Colgate, Lang 2001, 346) Üks põhjuseid, miks kliendid organisatsiooni ei vaheta, olgugi, et ettevõtte teenuste või toodetega ollakse rahul, on muudatusega kaasnevad üleliigsed kulud.

Klempereri järgi on need kulud järgnevad (1987, 375):

- 1) tehingukulud (Ingl. k.: *Transaction costs*): kulud, mis kaanevad uue teenusepakkujaga suhte algatamisel;
- 2) õppekulud (Ingl. k.: *Learning costs*): kulud, mis kaasnevad kliendile jõudmaks samale mugavustasemele teenuste või toodet kasutades uue ettevõtte juures;
- 3) kunstlikud kulud (Ingl. k.: *Artificial costs*): Ettevõtte hästi läbimõeldud turundustegevuste kulud (nt regulaarsed boonused, kordusostud).

Need on kulud, mis võivad kaasneda kliendile olemasoleva ettevõttega suhte lõpetamisel ja alustades uut suhet uue organisatsiooniga, mis paratamatult nõuab kliendi aega ja raha (Colgate, Lang 2001, 346). Organisatsiooni vahetamisega seonduvad kulud takistavad kliente teenusepakkujat vahetama, olgugi, et teenusega ei olda rahul (Ibid.). Siit võib järeldada, et pikaajalised kliendid ei pruugi alati olla lojaalsed. Nad on kliendid vaid seetõttu, et ettevõtte vahetamisega kaasnevad kulud, mida klient ei ole valmis kandma.

Kokkuvõtteks, kliendisuhete ehitamine peaks olema ettevõtte üheks prioriteediks kuna klient annab pigem andeks halva toote või teenuse kui halva kliendisuhtluse (Grönroos 2007) ning efektiivne suhe kliendi ja organisatsiooni vahel suurendab kliendi sõltuvust organisatsioonist (Colgate, Lang 2001, 346). Pikaajalised kliendid võivad olla küll sõltuvuses ettevõttest ning ei soovi teenusepakkujat seetõttu vahetada, kuid see ei tähenda, et nad on ettevõttele lojaalsed. Firma juures võivad nad olla üksnes seetõttu, et ettevõtte vahetamisega kaasnevad neil kulud (Ibid.).

1.1.3. Ettevõtte maine

2010. aastal viisid Beh Yin Yee ja T.M. Faziharudean läbi uurimuse, kus selgus, et usaldusel, harjumustel ja mainel on tugev seos kliendilojaalsusega. Samal ajal aga teenuse kvaliteedil ja tajutaval väärtusel on nõrk seos lojaalsusega. Kusjuures võrreldes usalduse ja harjumustega, on mainel tugevaim mõju lojaalsusele. (Beh Yin Yee, Faziharudean 2010, 15) Võib öelda, et ettevõtted, kes soovivad kasvatada lojaalsust oma klientide seas, peavad pöörama tähelepanu oma firma maine kujundamisele. See hõlmab nii erinevaid turundus- ja kommunikatsioonitegevusi, kui ka referentside kogumist. Uuringust võib järeldada, et kliendid on valmis teenusepakkujat vahetama maine pärast, olgugi et olemasoleva ettevõtte juures ollakse harjunud. Siinkohal tasub mainida, et uuring viidi läbi internetipanga klientide seas, mis tähendab, et näost näkku suhtlemist klienditeenindajaga ei olnud ning ettevõtte veebilehekülg oli peamine mainekujundusvahend. Otsese kontakti puudumine võib mõjutada antud uuringu tulemusi. Lisaks ei saa teha antud uuringu puhul üldistusi kõikidele ettevõtetele, kuna uuring on läbi viidud vaid ühes riigis asuvate firmade seas.

Vastavalt uurimusele on 27% eestlastest valmis maksma rohkem nende ettevõtete teenuste või toodete eest, kes ühiskonda panustavad (Consumers Who Care. And say they'll reward companies with their wallets 11.03.2014). KPMG poolt koostatud uuringust aga selgub, et Eesti firmajuhid peavad jätkusuutlikku ettevõtlust mainekujunduse osaks, kuid eelkõige kuulub see ettevõtte igapäevategevuste ning organisatsiooni strateegia juurde (Majanduse Pulss 2013 11.03.2014). Üha enam väärtustatakse ettevõtteid, kes suhtuvad vastutustundlikult ühiskonda ja ümbritsevasse keskkonda. Samal ajal kui ettevõtte sotsiaalne vastutus on muutunud mõningal määral moodsaks väljendiks, hindavad kliendid neid ettevõtteid, kes nimetavad end sotsiaalselt vastutustundlikuks, rohkem kui neid, kes sellele rõhku ei pane. Kahtlemata on ettevõtte sotsiaalne vastutus üks oluline osa organisatsiooni mainekujundusest.

Seega, mida rohkem on ettevõtte sisaldanud oma strateegias ja igapäevategevustest sotsiaalse vastutustundlikkust, seda parem on ettevõtte maine ning tugevam konkurentsieelis turul. Kliendid hindavad ettevõtte pingutusi ühiskonna heaolu parandamisele ning muutuvad seeläbi lojaalsemaks.

Halme kirjeldab oma uurimuses, et ettevõtte sotsiaalne vastutus toob kõigile kaasa midagi positiivset (2007, 7). Sotsiaalsete ja finantsiliste tulemuste võrdlemiseks pakub ta välja sotsiaalse vastutuse tüpoloogia (Ibid.). Tabelis 3 on toodud sotsiaalse vastutuse tegevuste võrdlus.

Tabel 3. Sotsiaalse vastutuse tegevuste võrdlus

		SOTSIAALSE VASTUTUSE TEGEVUSE TÜÜP		
		Filantroopia	Sotsiaalse vastutuse integratsioon	Sotsiaalse vastutuse innovatsioon
TEGEVUSTE TASANDID	Seos põhitegevusega	väljaspool ettevõtte põhitegevust	sarnane ettevõtte põhitegevusega	ettevõtte põhitegevuse laiendamine või uue äri arendamine
	Vastutustundlikkuse siht	lisategevused	Olemasolevate äritegevuste keskkondlik ja sotsiaalne sooritus	uue toote või teenuse arendamine
	Oodatav kasu	maine paranemine ja muud mõjud mainele	ettevõtte põhitegevusest tulenevate sotsiaalsete ja keskkonna aspektide parendamine	sotsiaalse või keskkonnaprobleemi leevendamine

Allikas: (Halme 2007, 7)

Tabelis 3 toob Halme välja, et ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlik tegevus mõjub positiivselt firma mainele (Ibid.). Samal ajal aga ei ole maine parandamine peamine oodatav kasu. Samaväärselt on olulised ettevõtte põhitegevusest tulenevate sotsiaalsete ja keskkonna aspektide parendamine ja ka kaudselt ettevõtte tegevusest mõjutatud sotsiaalsete ja keskkonnaprobleemide leevendamine.

Seost ettevõtte sotsiaalse vastutuse ja kliendilojaalsuse vahel kirjeldavad ka Martínez ja Rodríguez del Bosque oma artiklis, kus nad järelavad, et keskendudes aspektidele, mis klienti

mõjutavad, nagu seda on ettevõtte sotsiaalne vastutus, on ettevõtte juhtidel võimalik saavutada suurem kliendirahulolu ja lojaalsus (2013, 97) Saavutades suurema lojaalsuse on kliendid valmis rohkem ostma, maksma ning soovutama toodet või teenust oma tuttavatele (Harris, Goode 2004, 139), mis kokkuvõttes tähendab suuremat konkurentsieelist ja paremat kasumit.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtte maine ja lojaalsuse vahel on märgatav seos. Ettevõtte maine võib olla tugevaks mõjutajaks kui klient otsustab, millist teenusepakkujat valida. Olgugi, et klient on aastaid sama teenusepakkuja juures rahul olnud, valib ta suure tõenäosusega firma, millel on parem maine. Samuti ollakse valmis maksma rohkem nende ettevõtete teenuste või toodete eest, kes ühiskonda panustavad (Consumers Who Care. And say they'll reward companies with their wallets 11.03.2014). Samal ajal aga peavad firmajuhid jätkusuutlikku ettevõtlust küll mainekujunduse osaks, kuid eelkõige kuulub see ettevõtte igapäevategevuste ning organisatsiooni strateegia juurde (Majanduse Pulss 2013 11.03.2014).

1.2. Võrgustikuteooria

Võrgustikuteooria järgi tekivad sidemed üksikisikute, üksuste ja organisatsioonide vahel ning teooria pakub erinevaid meetodeid sotsiaalsete süsteemide analüüsimiseks (Wasserman, Faust 1994, 5). Uzzi väidab, et mida suurem on usaldus kahe subjekti vahel, seda tõhusamini võrgustikud omavahel töötavad (Uzzi 1997, 35). Kui käsitleda klienti ja ettevõtet kui kaht subjekti, siis võrgustikuteooria järgi töötavad nad omavahel paremini kui nendevaheline usalduse tase on kõrge. Sellest tulenevalt võib üldistada, et mida rohkem klient ettevõtet usaldab, seda paremini nendevaheline koostöö toimib ning seda suurem on tõenäosus, et nad soovivad suhet jätkata firmaga pikaajaliselt. Millised peamised võrgustikuteooria seisukohad toetavad lojaalsuse teket ja säilimist, on käsitletud järgmises alapunktis.

1.2.1. Võrgustikuteooria ja lojaalsuse seos

Uzzi väitel ettevõtte tulemused paranevad kui kasutatakse partnersuhetes ära võrgustiku sidemeid (Uzzi 1997, 59). Kui võtta võrgustikuteoorias mainitud sidet kui usaldust kliendi ja ettevõtte vahel, siis võib väita, et mida suurem on usalduse tase, seda paremaid tulemusi ettevõtte saavutab. Beh Yin Yee ja Faziharudean uuring väidab, et usalduse ja kliendilojaalsuse vahel on tugev korrelatsioon (2010, 15). Beh Yin Yee ja Faziharudeani (Ibid.) ning Uzzi (1997,

59) järeldustest tulenevalt võib väita, et kui ettevõtte kliendid on lojaalsed, on ka firma tulemused paremad. Seos ettevõtte edu, usalduse ja lojaalsuse vahe on selge, kuid küsimusele, kuidas võita kliendi usaldus, mitte. Nagu varasemas kirjanduse ülevaates välja toodud, tuleb ettevõtetal pakkuda lojaalsete klientide saamiseks rohkem kui suurepäraseid teenuseid, et võita klientide usaldus (Hart, Johnson 1999, 12).

Lisaks väidab Podolny oma uuringus, et tugevad sidemed on kasulikumad kui nõrgad sidemed, kuna nad võimaldavad suuremas mahus infovahetust kahe osapoolte vahel (2001, 34). Kliendi ja ettevõtte vaheline tugev side võib olla aluseks lojaalsuse tekkele, kuna mõlemad pooled jagavad rohkelt üksteisele informatsiooni, mis omakorda tekitab usaldusliku suhte osapoolte vahel.

Samuti toob Podolny välja, et lisaks sellele, et tugevad sidemed võimaldavad suuremas mahus infovahetust, võimaldavad need ka manipuleerida sidemeid uute osapooltega. Ta väidab, et kui üks osapool üritab oma usaldusväärset tõsta luues tugevaid sidemeid prominentsete osapooltega ühiskonnas, soovivad ka ülejäänud osapooled temaga suhtesse astuda. (Podolny 2001, 34) Siinkohal saab antud väidet samastada ettevõtte mainekujundusega. Nimelt, kui organisatsioon loob endale positiivse kuvandi turul, kasutades selleks mainekate klientide soovitusi, siis ka need kliendid, kes veel ei kasuta selle ettevõtte tooteid või teenuseid, soovivad samuti firmaga suhet alustada.

Võrgustikuteooriast leiab mitmeid toetavaid väiteid (Wasserman, Faust 1994, 5; Uzzi 1997, 59; Podolny 2001, 34), mis annavad alust arvata, et lojaalsus tekib tugevate sidemete loomisel ning baseerub usalduslikul suhtel kliendi ja ettevõtte vahel. Miks aga ettevõtte peaksid väärtustama lojaalseid kliente, on selgitatud järgnevas peatükis.

1.3. Lojaalne klient ja tema väärtus ettevõttele

Et vastata käesolevas magistritöös püstitatud küsimusele, kuidas säilitada kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas, peab töö autor vajalikuks selgitada lugejale, kuidas määratleda lojaalset klienti ning miks on lojaalne klient ettevõttele oluline. Antud alapeatükk kirjeldab, millist tüüpi võivad olla lojaalsed kliendid ning millist väärtust nad loovad ettevõttele.

1.3.1. Lojaalne klient

Magistritöö eelnevates peatükkides on kirjeldatud, mis on lojaalsus, kuid määratlemata on, milline on lojaalne klient. Tabelis 4 on välja toodud, kuidas Kumar ja Rajan jagavad kliendid oma lojaalsuse astme ja kasumlikkuse järgi neljaks (2009, 5).

Tabel 4. Lojaalsuse ja kasumlikkuse juhtimine

<p>Kõrge kasumlikkus</p>	<p>LIBLIKAD Võivad genereerida ettevõttele suurt kasumit. Juhtimissoovitused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kindlusta rahulolu iga tehingu jaoks. • Ära keskendu kliendi pikaajalise suhte loomisele. • On võimalus, et need kliendid muutuvad lojaalseks. Kindlusta kasum senikaua, kuni need kliendid on ettevõtte juures. • Ära investeeeri neisse enam kui nad on lõpetanud ettevõtte teenuste kasutamise või toodete ostmise. 	<p>TÕELISED SÕBRAD Omavad potentsiaali luua ettevõttele suurimat kasumit. Juhtimissoovitused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskendu pikaajalise suhte loomisele. • Ära külva neid kliente üle infoga, vaid saada neile optimaalseim kogus. Infoga üle külvamine ajab nad ettevõtte juures ära. • Suuna neid aja jooksul regulaarselt ettevõtte käest ostma. • Keskendu nende klientide säilitamisele.
<p>Madal kasumlikkus</p>	<p>VÕÕRAD Madalaima kasumipotentsiaaliga kliendid. Juhtimissoovitused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ära keskendu nende klientide suhete säilitamisele. • Kindlusta igast tehingust saadav kasu. 	<p>NUIVÄHID Omavad vähest potentsiaali toota ettevõttele kasumit. Juhtimissoovitused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Need kliendid kurnavad ettevõtte ressursse. • Et muuta neid kliente kasumlikuks, tuleb mõõta kliendi eelarve osakaalu (SOW³) ja suurust. • Kui kliendi eelarve osakaal on madal, keskendu kallimate toodete müügile ja ristmüügile. • Kui kliendi eelarve suurus on väike, siis võta kulud rangelt kontrolli alla.
	<p>Madal lojaalsus</p>	<p>Kõrge lojaalsus</p>

Allikas: (Kumar, Rajan 2009, 5)

³ SOW – Ingl. k. *Share of Wallet*; Protsent kliendi eelarvest, mille ta maksab teenusepakkujale.
<http://www.behaviorworx.com/wallet-share-definition.htm>

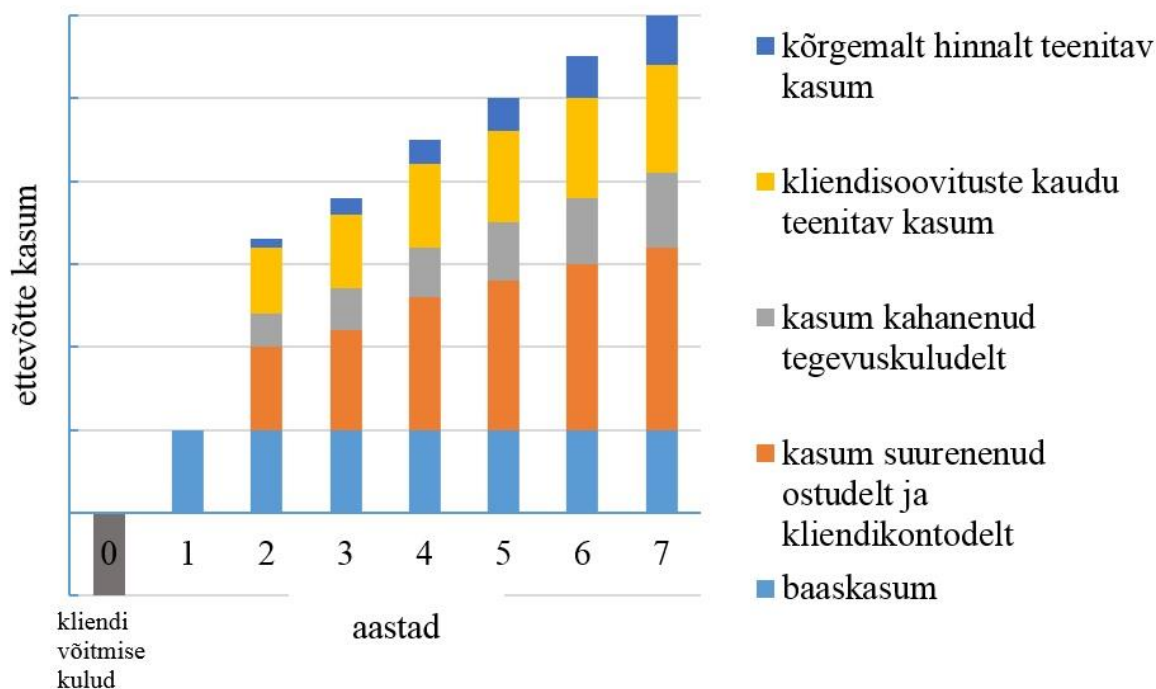
Tabelist 4 selgub, et kliente võib olla nelja tüüpi: madala kasumlikkuse ja madala lojaalsusega, madala kasumlikkuse ja kõrge lojaalsusega, kõrge kasumlikkuse ja madala lojaalsusega ning kõrge kasumlikkuse ja kõrge lojaalsusega. Kõige väärtuslikumad kliendid ettevõttele on need, kes omavad kõrget lojaalsust ning on samal ajal ettevõttele kõige kasumlikumad. Lisaks taolisele klientide segmenteerimisele pakuvad Kumar ja Rajan välja soovitusel, mis on toodud Tabelis 4, mida juhtimistasandil erinevate klienditüüpide puhul rakendada. Siinkohal võib pöörata tähelepanu juhtimissoovitustele, mis on antud kõige lojaalsemate ja kõige kasumlikema klientide jaoks: pikaajalise suhte loomine, optimaalse hulga info jagamine kliendile ning ostmise regulaarsuse säilitamine (vt. Tabel 4).

Kokkuvõttes rõhutavad Kumar ja Rajan, et kliendilojaalsust ettevõttes säilitada ja kasvatada, on oluline kliendid eelnevalt segmenteerida ning tuvastada, milliste klientidega, kuidas tegeleda (2009, 5). Üritades defineerida ettevõtte jaoks lojaalset klienti, siis lähtuvalt Tabelist 4, võib selleks pidada kliente, kes omavad potentsiaali luua ettevõttele suurimat kasumit. Järgnevas lõigus on kirjeldatud täpsemalt, milles seisneb ettevõtte kasu kui ta omab lojaalseid kliente.

1.3.2. Ettevõtte majanduslik ja mittemajanduslik kasu

Kliendilojaalsuse tagajärjed võivad olla nii immateriaalsed (suusõnal leviv reklaam, kiindumus, firma juures püsimine jne) kui ka finantsilised (käive, kliendiosa, kasum, rahavood jne) (Soone 2010, 60). Ettevõtte juhtkonnale on eelkõige olulised just finantsilised näitajad, kuna neid on võimalik kvantitatiivselt analüüsida ning saadud tulemustest lähtuvalt teha majanduslikult kasulikke ja põhjendatud otsuseid. Küll aga on lojaalsuse puhul tegemist tihtipeale emotsioonidest mõjutatud näitajaga ning mitte finantsilisi tegureid ei maksa seejuures alahinnata.

Alustades finantsiliste näitajate positiivsetest tulemitest illustreerib antud kasu hästi teadlaste Frederick F. Reichheld ja W. Earl Sasser'i välja pakutud lojaalsete klientide kasumlikkuse Joonis 1.

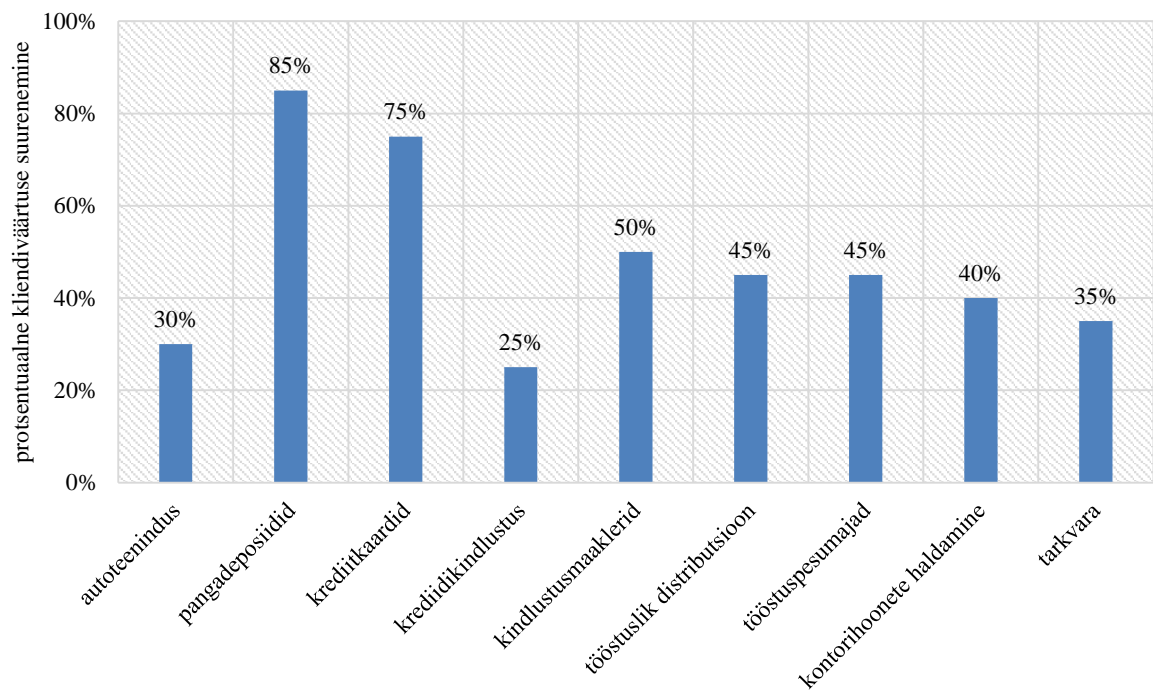


Joonis 1. Kasumi kasv lojaalsete klientide puhul

Allikas: (Reichheld, Sasser 1990, 108)

Joonisel 1 on näidatud, et kliendilt saadav tulu on aastate jooksul kasvav ning majanduslikud efektid on seotud peamiselt järgmiste näitajatega: baaskasum, kasum suurenenud ostudelt ja kliendikontodelt, kasum kahanenud tegevuskuludelt, kliendisoovituste kaudu teenitav kasum ja kõrgemalt hinnalt teenitav kasum (Reichheld, Sasser 1990, 108). Kuigi antud teooria on saanud ka kriitika osaks (Reichheld 1992, 24), annab see alust arvata, et olemasoleva kliendi säilitamine ettevõtte juures on põhjendatud ning võib kaasa tuua kasumi kasvu.

Lisaks on samas uuringus toodud välja seos kliendikadude vähendamise ja kasumi kasvu vahel, mida illustreerib Joonis 2.



Joonis 2. Kliendikadude vähendamise ja kasumi kasvu seos

Allikas: (Reichheld, Sasser 1990, 110)

Joonise 2 on näha Reichheldi ja Sasser'i poolt välja pakutud kliendikadude vähendamise ja kasumi kasvu seos. Nad väidavad, et kui suurendada klientide püsimist ettevõtte juures vaid 5%, siis see võib kaasa tuua 25-85%-lise kasumi kasvu. (1990, 108) Sellest võib järeldada, et klientide säilitamine ettevõtte juures on oluline igale organisatsioonile, kes soovib oma kasumit suurendada.

Rääkides mittefinantsilistest kasuteguritest nagu seda on immateriaalsed kliendilojaalsuse tagajärjed (suusõnal leviv reklaam, kiindumus, firma juures püsimine jne) (Soone 2010, 60), on selge, et nende mõõtmine on keerulisem kui finantsiliste näitajate puhul ning on pigem tunnetuslikud või eeldavad kvalitatiivset analüüsi.

Reichheld ja Sasser väidavad, et ettevõtted saavad küsida lojaalsetelt klientidelt kõrgemaid hindu kui uutelt klientidelt (1990, 107). Põhjenduseks võib tuua väite, et klientidel on tekkinud aja jooksul kindlustunne tuttavate ja läbiproovitud firmade toodete kvaliteedi ja teenindustaseme suhtes (Soone 2010, 64). Paljud kliendid ei ole valmis riskima ning maksma ettevõttele, keda nad veel ei usalda. Taoline emotsionaalne mõjutegur mängib ettevõtte kasuks,

mis aitab firmadel hoida kliente enda juures ning samal ajal ka lõigata kasu kasvatades ettevõtte tulu.

Veel üks positiivne mittefinantsiline mõjutegur on klientide soovitud. Reichheld ja Sasser väitel aitavad pikaajalised kliendi teha ettevõttele tasuta reklaami (1990, 107). Siit võib järeldada, et suure kliendibaasi ning rohkete lojaalsete ja pikaajaliste klientide abil on võimalik hoida ettevõtte turunduseelarve minimaalne. Lisaks on klientide soovitud on üha enam olulised koos infotehnoloogiliste arengutega, kuna kui kliendile saab osaks kehv teenindus või ebakvaliteetne toode, on tal võimalus anda oma pahameelest teada mitte ainult oma tuttavatele suusõnaliselt, vaid ka näiteks läbi ettevõtte sotsiaalmeedia lehekülje.

Kokkuvõtteks võib öelda, et mitmed uuringud on tõestanud, et lojaalseid kliente hoides on võimalik kasvatada ettevõtte kasumit (Reichheld, Sasser 1990, 108) ning läbi mittefinantsiliste tegevuste suurendada klientide kiindumust ettevõtte vastu, muutes kliendid aja jooksul ettevõtte jaoks kõneisikuteks (Reichheld, Sasser 1990, 107), mis omakorda aitab hoida kokku näiteks turunduskulusid. Lisaks sellele, et lojaalsete klientide omamine on ettevõttele kasulik, arutletakse järgmises lõigus täpsemalt, milline on lojaalne kasulik klient.

1.3.3. Lojaalne kasulik klient

Nagu varasemalt magistritöös mainitud, on lojaalseid kliente erinevaid. Kõige kahjulikumad neist ettevõttele on nn nuivähid, kes omavad vähest potentsiaali toota ettevõttele kasumit (Kumar, Rajan 2009, 5). Ettevõtte eesmärk ei tohi olla kõikide kliendisuhete säilitamine, vaid pigem tasub kliendikadusid optimeerida. Nimelt, kui saabub punkt, millest alates ületab kliendisuhete jätkamise kulu sellelt saadavat tulu, siis ei ole mõtet antud suhtesse enam investeerida. (Soone 2010, 69) See tähendab, et kõikide klientidega ei pea ettevõtte kliendisuhteid arendama ning eksisteerib piir, mida ületades ei ole see enam isegi majanduslikult mõistlik.

Kui ettevõtte ei pea püüdlema 100% lojaalsete klientide poole, siis tekib küsimus, kui suur osakaal klientidest võiks olla lojaalsed. Soone järgi võib vastus olla erinevatel ettevõtetel erinev ning kõik sõltub asjaoludest (2010, 70). Ta väidab, et reeglina on säilitatavate klientide hulga optimumpunkti ületamisel iga täiendava kliendi säilitamine aina kulukam ning lõpuks ületab säilitatud klientidelt teenitud piirtulu selle sama kliendi säilitamisele panustatud piirkulu (Ibid.). Vastates aga küsimusele kui suur võiks olla lojaalsete klientide osakaal, toob Soone välja kolm mõjutajat.

Lojaalsete klientide osakaalu mõjutajad on (Ibid.):

- 1) kliendikao tugev sõltuvus valdkonnast, kus ettevõtte tegutseb;
- 2) optimumi sõltuvus konkurentsituatsioonist ja turundusolukorrast ning;
- 3) ettevõtte strateegiast.

Kokkuvõttes, kõik kliendid ei ole ettevõttele kasulik ning iga ettevõtte peab enda jaoks määrama eesmärgi, kui suurt lojaalsust soovitakse oma klientide seas saavutada. Soone sõnul tuleb lisaks eelpool mainitud mõjutajatele analüüsida ka kliendikontosid ning leida kliendisäilitamise optimumpunkt (2010, 72).

Lisaks sellele, et teada saada, millised mõjutegurid aitavad kliendilojaalsust säilitada, tuleb ettevõttel välja selgitada, milliseid kliente nad soovivad organisatsiooni juures hoida. Nagu Tabelis 4 eelnevalt mainitud, on kliente erinevat tüüpi ning kõik kliendid ei ole ettevõttele kasulikud ja nendega ei ole vaja suhteid säilitada. Sama väidab ka Soone, et ettevõtted ei peaks püüdlema 100% lojaalsete klientidel poole (2010, 70), vaid leidma kliendisäilitamise optimumpunkti (2010, 72). Et vastata küsimusele, kuidas säilitada klientide lojaalsust, tuleks ettevõtetel esmalt määratleda klienditüübid ning vastavalt sellele tuvastada, mis neid kliente kõige enam mõjutab ettevõtte juurde jääma. Mis aga mõjutab kliendisuheteid ja kuidas neid säilitada, on arutletud järgmises peatükis.

1.4. Kliendisuhete ja nende säilitamine

Lisaks sellele, et tuvastada, millised mõjutegurid klientide lojaalsust mõjutavad, tuleb tagada ettevõttes ka infrastruktuur selle toetamiseks. Et vastata magistr töö kesksele uurimisküsimusele, on järgnevalt selgitatud kliendisuhete juhtimise olulisust ettevõttes ning toodud välja peamised kliendisuhete säilitamise põhjused. Lisaks on lähemalt tutvustatud töötajate rolli kliendisuhete säilitamisel.

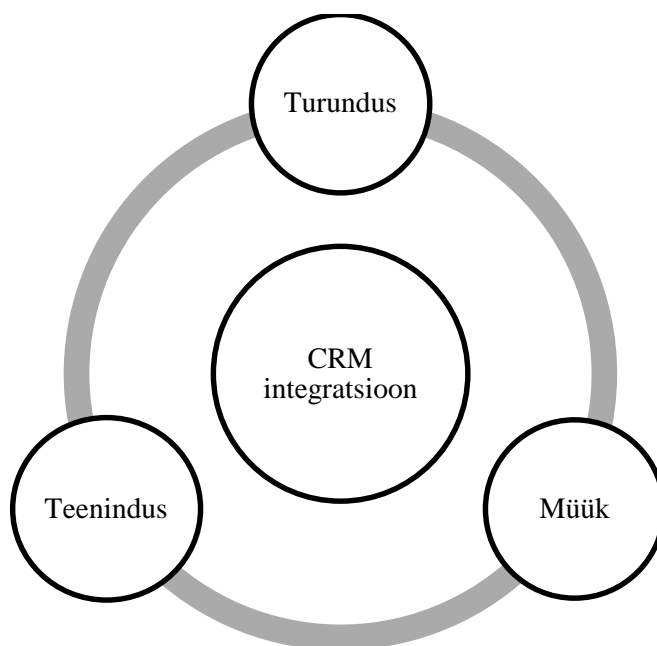
1.4.1. Kliendisuhete juhtimine ettevõttes

Ryalsi järgi genereerib ettevõtte CRM⁴ abil suuremat väärtust mõõtes ja juhtides kliendisuheteid (Ryals 2005, 256). Tema uuringus leiab tõestust, et korrelatsioon kliendi käibe ja väärtuse vahel on tugev, mis näitab, et kliendi väärtuse ettevõttes määrab olulisel määral see,

⁴ CRM – Inglise keele sõna *customer relationship management*; E.k. kliendisuhete juhtimine

kui palju ta käivet toodab ettevõttele (Ryals 2005, 260). Kliendisuhete juhtimine ei ole ainuüksi oluline ettevõtte jaoks, et tagada organiseeritus organisatsioonis, vaid, et olla kursis, millised ettevõtted firmale kõige enam kasumit toodavad. Ryals rõhutab oma uuringu tulemustes, et olulised ei ole mitte kliendi lojaalsus ja klientide säilitamine, vaid kasumlike klientide säilitamine ning kasumlik kliendiportfelli juhtimine (Ibid.). Antud väidet toetab ka Soone, kelle järgi ettevõtted ei peaks püüdlema 100% lojaalsete klientidel poole (2010, 70), vaid leidma kliendisäilitamise optimumpunkti (2010, 72). Kliendisuhete juhtimise abil suudab ettevõtte tuvastada need kliendid, kes on talle kasumlikud ning püüdma säilitada kliendisuhteid just nende klientidega.

Lisaks kliendisuhete juhtimisele, on viimasel ajal kogunud populaarsust kliendikogemuse juhtimine ehk CEM⁵. Hayes'i järgi on kliendikogemuse juhtimine protsess, mille käigus üritatakse aru saada ja lahti mõtestada kliendi suhteid ettevõttega, neid juhtida ning mõista, millisenä näeb klient ettevõtte brändi ning seda suunata. (Hayes 2013) Hayes pakub välja kliendikogemuse juhtimisprotsessi, mis on toodud Joonisel 3.



Joonis 3. Kliendikogemuse juhtimisprotsess

Allikas: (Hayes 2013)

⁵ CEM – Ingl. k. *customer experience management*; E.k. kliendikogemuse juhtimine

Joonisel 3 on toodud Hayesi poolt välja pakutud kliendikogemuse juhtimisprotsess, mis tagab arusaama sellest, kuidas klient ettevõttesse suhtub erinevatel tasanditel nagu seda on turundus, teenindus ja müük. Sisend erinevatelt tasanditelt annab ettevõtte eesliini töötajatele võimaluse saada ligipääs kliendiinfole, et lahendada operatiivselt kliendiprobleeme ning ettevõtte juhtivatel positsioonidel töötajatele võimaluse analüüsida olemasolevat infot ning selle põhjal teha juhtkonnale muudatusettepanekuid kliendisuhete juhtimise kohta. (Hayes 2013) Võib väita, et läbi kliendikogemuse juhtimise on ettevõtetel võimalik ettevõtte juures hoida lojaalseid kliente, kuna ka lojaalsuse säilitamiseks tuleb firmadel aru saada, millisena klient ettevõtet näeb, mis tema arvamust mõjutab ning kuidas seda hoida soovitud kursil.

Lisaks uuris Hayes 277 erineva kliendilojaalsustasemega ettevõtteid ning tuvastas kõrge kliendilojaalsusega ettevõtete CEM programmi peamised komponendid (Ibid.). Need on kirjeldatud Tabelis 5.

Tabel 5. Kõrge kliendilojaalsusega ettevõtete CEM programmi komponendid

Strateegia –		
Üldised reeglid, mis on seotud ettevõtte missiooniga ja visiooniga ning ettevõtte eesmärkidega.		
Juhtimine –		
Juhtnõõrid ja reeglid (kuidas programmi juhitakse); rollid ja vastutusala (kuidas andmeid kasutatakse ja kes kasutab); muudatused (kuidas viiakse programmi muudatusi sisse)		
Äriprotsessi juurutamine –		
Klienditagasisideprogrammi juurutamine (sisaldab ka protsessi ja andmeid) ettevõtte protsessidesse ja süsteemidesse.		
Meetod	Raporteerimine	Uuring
Andmete kogumine (sotsiaalmeedia, küsitlused, brändi kogukonnad); Mõõtmine (kogemus/lojaalsus/taju)	Kuidas kliendi tagasisidet analüüsitakse, tõlgendatakse ja kommunikeeritakse ettevõttes.	Süsteemne klienditagasiside andmete uurimine, et saada lisainformatsiooni kliendi kohta.

Allikas: (Hayes 2013)

Nagu kirjeldatud Tabelis 5, on lähtuvad kõrge kliendilojaalsusega ettevõtted kuuest kliendikogemuse juhtimise programmi kuuluvast komponendist. Nendeks on strateegia, juhtimine, äriprotsessi juurutamine, meetod, raporteerimine ning uuring. (Hayes 2013) Hayesi järgi on kõrgeima lojaalsusega ettevõtetel tippjuhtkonna toetus programmi rakendamiseks, nad

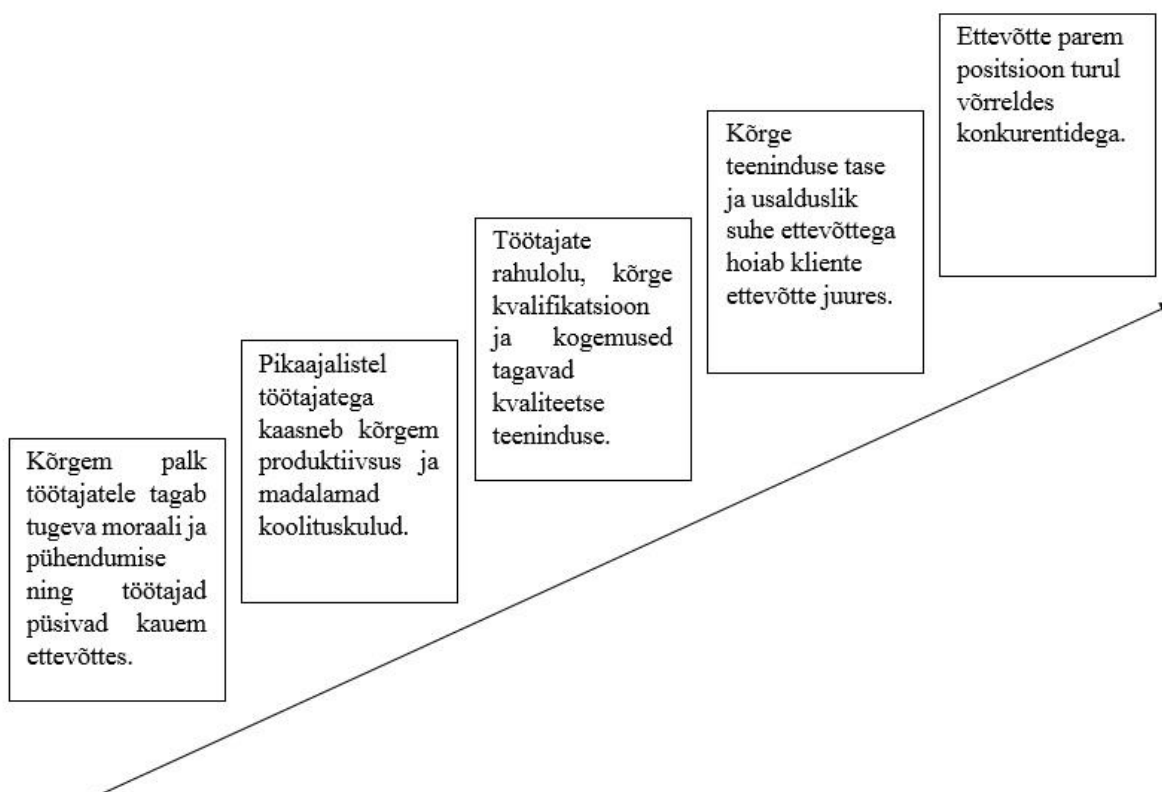
tutvustavad programmi kõikidele töötajatele ettevõttes ning integreerivad klienditagasisidest saadud informatsiooni muu äriinfo nagu näiteks finantsandmed (Ibid). Nagu selgub Tabelist 5, on kõrge kliendilojaalsusega ettevõtted juurutatud kogu organisatsiooni erinevatesse tasemetesse ning tänu sellele omab ettevõtte terviklikku pilti kliendisuhete juhtimisest. Võib öelda, et oluline roll on kliendiandmete ja kliendilt saadud tagasiside analüüsimisel, et teha parandada protsessi ning tõsta teenuse kvaliteeti.

Nii CRM kui ka CEM tagavad toetava keskkonna ettevõtte töötajate jaoks, et kliendisuhteid ja -kogemusi paremini juhtida. Kindlad juhtimisprotsessid tagavad ettevõttes infrastruktuuri klientide lojaalsuse säilitamiseks, kuid oluline osa selles on kanda ka firma töötajatel. Järgnevas lõigus kirjeldatakse, milline roll on ettevõtte töötajatel täita kliendisuhete juhtimisel.

1.4.2. Töötajate roll kliendisuhete säilitamisel

Kliendi lojaalsuse säilitamises ei ole ainuüksi oluline roll ettevõtte juhtkonnal, kes pakub välja strateegia ja tegevused lojaalsuse säilitamiseks, vaid kogu organisatsioonil. Selleks, et olla edukas kliendi lojaalsuse tagamisel, tuleb kaasata protsessi kõik seotud osapooled, seal hulgas töötajad, partnerid ja kliendid. (Hayes 2013) Hayesi järgi tuleb igale töötajale selgeks teha, mis kliendi käitumist mõjutab (Ibid.) Hayesi väidetest võib järeldada, et eduka kliendisuhte tagamiseks, tuleb esmalt luua toetav infrastruktuur organisatsioonis erinevate toetavate protsesside väljatöötamise, teavituskampaaniate läbiviimise ja muu koolitustegevuse kaudu.

Lisaks eelnevale, toetab lojaalsusel baseeruvat kliendisuhete juhtimist ka Reichheld, kes toob välja, et kui ettevõtte keskendub olemasolevate klientide säilitamisele, mitte uute kaasamisele, on firma võimeline maksma oma töötajatele rohkem palka, mis tekitab positiivse ahelreaktsiooni (1993, 26). Joonisel 4 on illustreerivalt kirjeldatud Reichheldi poolt välja toodud ahelreaktsioon.



Joonis 4. Lojalsusel baseeruvast kliendisuhete juhtimisest põhjustatud ahelreaktsioon

Allikas: (Autori koostatud Reichheld 1993, 26 põhjal)

Nagu kirjeldatud Joonisel 4, väidab Reichheld, et kui töötajatele rohkem maksta, siis nende kohusetunne suureneb ning nad on ettevõttega pikaajalisemalt seotud. Lisaks tõuseb nende produktiivsus ning alanevad koolituskulud. Töötajate kõrge kvalifikatsioon, koos pikaajalise kogemusega tagab parema klienditeeninduse, mis omakorda aitab säilitada kliendilojalsust. (Reichheld 1993, 26) Siinkohal väärib aga mainimist, et kuigi Reichheldi järgi suurem töötasu tagab töötajate rahulolu (Ibid.), ei saa kindlalt väita, et see oleks ainuke töötajate rahulolu mõjutegur.

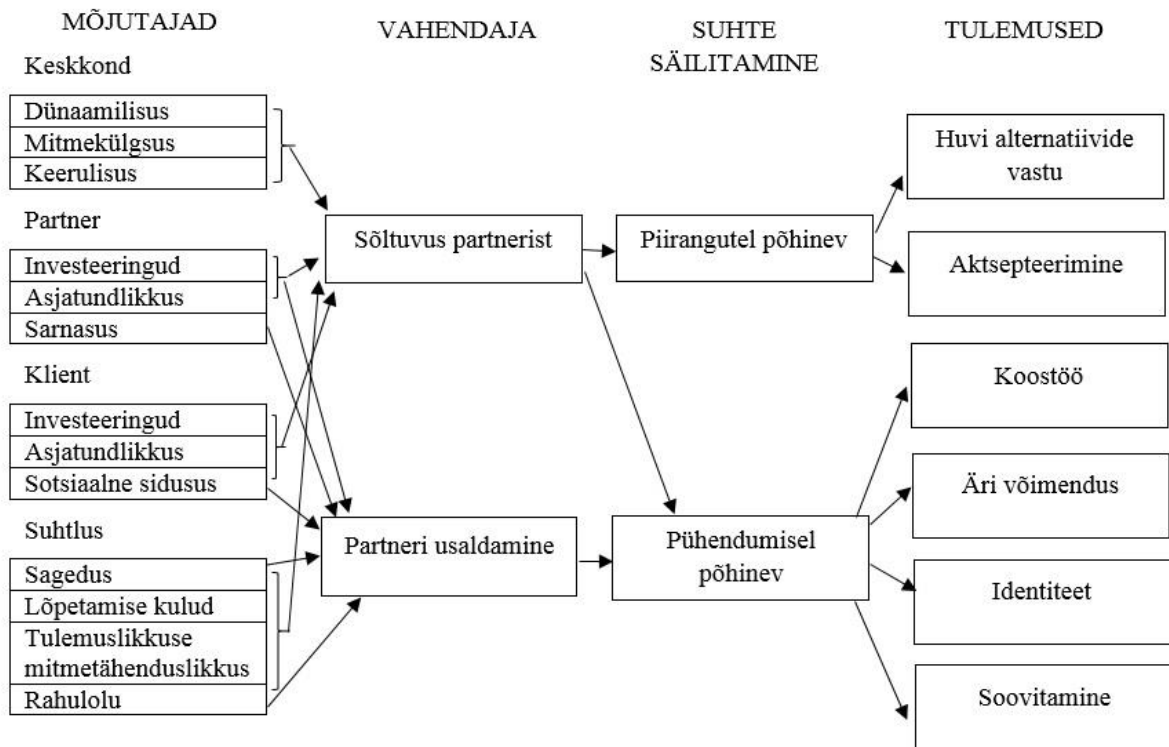
Grönroosi väitel mõjutavad organisatsioonisisised suhted organisatsiooniväliseid kliendisuhteid (Grönroos 2007). Ta lisab, et ettevõtete juhid peavad korraldama organisatsiooni kultuuri selliseks, et töötajad oleksid positiivselt meelestatud teenust pakkuma klientidele (Ibid.). Grönroosi väidetest võib järeldada, et töötajatel on kliendisuhete säilitamisel oluline roll ning et säilitada kliendilojalsust, tuleb ettevõtetel tagada töötajate rahulolu.

Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajatel on oluline roll kliendisuhete säilitamisel (Hayes 2013; Grönroos 2007) ning töötajate kõrge kvalifikatsioon, koos pikaajalise kogemusega tagab parema klienditeeninduse, mis omakorda aitab säilitada kliendilojaalsust (Reichheld 1993, 26). Siiski ei aita vaid töötajad kliendisuheteid säilitada. Et kliendisuheteid säiliks, tuleb pöörata tähelepanu erinevatele mõjutajatele, mida käsitletakse järgmises lõigus.

1.4.3. Kliendisuhete säilimise põhjused

Akadeemilisest kirjandusest leiab erinevaid tõestusi selle kohta, et lojaalsus on emotsioonidest mõjutatud nähtus (Jones, Sasser 1995, 7; Sweeney, Swait 2008, 189; Hayes 2013). Lisaks leiab võrgustikuteooriast mitmeid toetavaid väiteid selle kohta, et lojaalsus tekib tugevate sidemete loomisel ning baseerub usalduslikul suhtel kliendi ja ettevõtte vahel. (Wasserman, Faust 1994, 5; Uzzi 1997, 59; Podolny 2001, 34) Kliendisuhete juhtimise seisukohast, teeb taoline irratsionaalsus protsessi haldamise keeruliseks. Järgnevalt keskendutakse põhjustele, miks kliendid ettevõtte juurest ei lahku.

Bendapudi ja Berry järgi võivad kliendi olla ettevõttega seotud peamiselt kahel põhjusel. Esimesel juhul on klient organisatsioonist sõltuvuses kas majanduslikel, sotsiaalsetel, psühholoogilistel vms põhjustel, ning ei saa sellest tulenevalt teenusepakkujat vahetada. (Bendapudi, Berry 1997, 18) Teisel juhul aga on kliendid ettevõttele pühendunud, kuna nad usaldavad partnerit ning tunnevad, et nad on ise otsustanud ettevõtte teenuseid kasutada, mitte ei ole valinud teenusepakkujat olude sunnil (Bendapudi, Berry 1997, 20). Mõlemal juhul on aga tagajärjed, mis on kirjeldatud Joonisel 5.



Joonis 5. Suhete säilitamise mudel kliendi vaatest

Allikas: (Bendapudi, Berry 1997, 19)

Nagu kirjeldatud Joonisel 5 võib klient olla ettevõttega seotud peamiselt kahel põhjusel, millest üks on piirangutel baseeruv ja teine pühendumisel baseeruv suhete säilitamine. Piirangutel baseeruv suhete säilitamine võib kaasa tuua teenusepakkuja vahetamise või aktsepteerimise. Pühendumisel baseeruv suhete säilitamisel on aga positiivsemad tulemused nagu: koostöö kliendiga, äri võimendus, ettevõtte identiteedi paranemine ja toote või teenuse soovimine oma tuttavatele. (Bendapudi, Berry 1997, 19)

Lisaks sellele, et Bendapudi ja Berry väidavad, et kui kliendid on ettevõttele pühendunud ning usaldavad partnerit, on sellel suurem positiivne mõju ettevõttele (Ibid.), väidavad Martínez ja Rodríguez del Bosque, et kliendi usaldusel on positiivne mõju kliendilojaalsusele (2013, 95). Nagu varasemalt magistritöös mainitud toetab ka võrgustikuteooria usalduse tähtsust kliendisuhete mõjutamisel. Võrgustikuteooriast leiab mitmeid toetavaid väiteid selle kohta, et lojaalsus tekib tugevate sidemete loomisel ning baseerub usalduslikul suhtel kliendi ja ettevõtte vahel (Wasserman, Faust 1994, 5; Uzzi 1997, 59; Podolny 2001, 34). Eelneva arutelu põhjal võib väita, et usalduse roll nii kliendisuhete- kui

lojaalsuse säilitamisel on suur. Samal ajal aga on usaldus mõjutatud omakorda erinevatest teguritest ning kui usaldus kliendi ja organisatsiooni vahel on saavutatud, ei pruugi see kesta igavesti.

Nitzan ja Libai järgi hoiavad sarnaste huvide ning iseloomuomadustega inimesed kokku ning seetõttu võivad kliendid langetada oma otsuse, kas ettevõtte kliendiks jääda või sealt lahkuda selle järgi, kuidas käituvad samasse gruppi kuuluvad teised liikmed (2011, 35). Sellest võib järeldada, et kliendisuhete säilitamine ei sõltu teenuse või toote kvaliteedist, rahulolust või mõnest muust lojaalsust mõjutavast tegurist, vaid sellest, kuidas käituvad ülejäänud grupi liikmed. Antud seisukohta toetab ka Podolny, kes väidab, et kui üks osapool üritab oma usaldusväärst tõsta luues tugevaid sidemeid prominentsete osapooltega ühiskonnas, soovivad ka ülejäänud osapooled temaga suhtesse astuda (2001, 34). Samal ajal aga toovad Nitzan ja Libai välja, et need kliendid, keda peetakse ettevõttele lojaalseteks, on vähem mõjutatud nendega sarnaste omadustega klientide käitumisest ja tõenäosus, et nad ettevõtte juurest lahkuvad, on väiksem. Samuti rõhutavad Nitzan ja Libai selle järelduse puhul kliendilojaalsuse eelist ning olulisust selle poole püüelda. (2011, 35)

Kokkuvõttes võivad kliendid olla ühe ettevõttega seotud erinevatel põhjustel, mille reguleerimist ei saa ettevõtte kontrollida. Tegemist võib olla nii emotsionaalsete põhjustega, kui ka keskkonnast tulenevate mõjutajatega. Küll aga saab teha üldistusi lähtudes erinevatest teaduslikest seisukohtadest. Nii nagu inimsuhete puhul, on kliendi ja ettevõtte suhte puhul tugev mõjutaja usaldus kahe osapoolte vahel (Wasserman, Faust 1994, 5; Uzzi 1997, 59; Podolny 2001, 34) ning läbi usalduse on võimalik äri edendada (Bendapudi, Berry 1997, 19). Lisaks võib kliendi otsust mõjutada temaga sarnaste klientide käitumine, mille mõju on aga väiksem kui kliendilojaalsus on kõrge (Nitzan, Libai 2011, 35).

2. UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS JA METOODIKA

Käesolevas magistritöös uuritakse lojaalsuse mõjutegureid Eesti väikeettevõtete seas. Tabelis 6 toodud informatsiooni põhjal on defineeritud väikeettevõtte tähendus vastavalt Euroopa Liidu õigusaktidele.

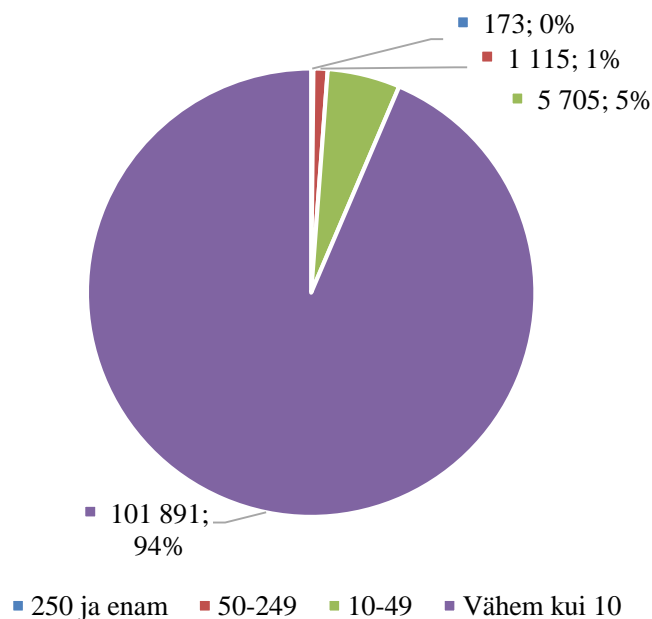
Tabel 6. Peamised näitajad väike- ja keskmise suurusega ettevõtete määramiseks

Ettevõtja kategooria	Töötajad	Käive	või	Bilansimaht
Keskmise suurusega ettevõtjad	< 250	≤ 50 miljonit eurot		≤ 43 miljonit eurot
Väikeettevõtjad	< 50	≤ 10 miljonit eurot		≤ 10 miljonit eurot
Mikroettevõtjad	< 10	≤ 2 miljonit eurot		≤ 2 miljonit eurot

Allikas: (Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete määratlus vastavalt Euroopa Liidu õigusaktidele 25.02.2014)

Nagu Tabelis 6 kirjeldatud, loetakse väikeettevõtteks firmad, mille töötajate arv jääb alla 50 ning bilansimaht on kas võrdne või väiksem kui 10 miljonit eurot. Keskmise suurusega ettevõtted aga alla 250 töötajaga firmad ning bilansimahuga 43 miljonit eurot või vähem. Valimist on välja jäetud mikroettevõtted, mille töötajate arvuks loetakse 1-9 ja keskmise suurusega ettevõtted 50-249 töötajaga ning bilansimahuga 43 miljonit eurot või vähem. (Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete määratlus vastavalt Euroopa Liidu õigusaktidele 25.02.2014).

Et kirjeldada, milline on väikeettevõtete osakaal Eestis, siis selle illustreerimiseks on Joonisel 6 näidatud majanduslikult aktiivsed ettevõtted aastal 2012, mis on jagatud sektoriteks töötajate arvu järgi.



Joonis 6. Majanduslikult aktiivsed ettevõtted

Allikas: (Statistikaamet 25.02.2014)

Joonise 6 on näha, et Eestis oli 2012. aastal majanduslikult aktiivseid ettevõtteid kokku 108 884, millest väikeettevõtteid on kokku 5705. See moodustab 5% kõikidest majanduslikult aktiivsetest ettevõtetest. Antud osakaal ei ole küll märkimisväärne, kuid võttes arvesse, et mikroettevõtteid, kellel on potentsiaal kasvada väikeettevõtteks, on 94% kõikidest majanduslikult aktiivsetest ettevõtetest, on sellel oluline tähtsus Eesti majandusele.

Lisaks näeb Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 ette mitmeid ettevõtlust soodustavaid tegevusi ning on seadnud muuhulgas eesmärgiks tõsta ettevõtete arvu, kus töötab vähemalt 20 inimest, aastaks 2020 4000 firmat (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 18.03.2014), mis näitab järjepidavat ettevõtluse kasvu kogu riigis. Ühest küljest see mõjutab ettevõtete konkurentsitihedust, mis muudab antud magistr töö raames püstitatud probleemi veegi aktuaalsemaks ning teisest küljest annab kaalu teema olulisusele, kuna see puudutab üha rohkem ettevõtteid.

Järgnevalt on kirjeldatud nende ettevõtete tausta, mille esindajatega viiakse läbi süvaintervjuud, et anda lugejale arusaam taustsüsteemist. Seejärel kirjeldatakse intervjuu ettevalmistamis- ja läbiviimisprotsessi ning info registreerimist. Lisaks on kirjeldatud käesolevas magistris kasutatud meetodikat.

2.1. Ettevõtete valim ja taust

Et vastata magistritöö raames püstitatud kesksele uurimisküsimusele, viiakse läbi süvaintervjuud kolme väikeettevõtte esindajaga. Süvaintervjuude eesmärk on leida vastus magistritöös püstitatud kesksele uurimisküsimusele, kuidas säilitada klientide lojaalsust Eesti väikeettevõtete seas ning samuti vastata järgnevatele uurimisküsimustele: kas kliendirahulolu tõstmine aitab säilitada kliendilojaalsust, kas pikaajalised kliendid on rohkem lojaalsed ning kas ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust. Intervjuude käigus kogutakse empiirilisi andmeid, milline on ettevõtete arusaam lojaalsusest ning kuidas seostatakse kliendirahulolu, kliendistaaži ja ettevõtte mainet lojaalsusega. Intervjuude läbiviimisel kasutatud protokoll on toodud käesoleva magistritöö Lisas 1.

Valimisse kuuluvad ettevõtted on kõik vastavalt Euroopa Liidu õigusaktidele väikeettevõtted, mille töötajate arv jääb vahemikku 10-49 töötajat. Ettevõtted ei kuulu samasse tegevusvaldkonda ning võivad olla suunitletud nii era- kui äriklientidele.

Järgnevalt on kirjeldatud lühidalt ettevõtteid, mille esindajatega viidi läbi süvaintervjuud.

2.2. Ettevõtete ülevaade

Valimisse kuulusid järgnevad väikeettevõtted: Max 123 AS, Roi OÜ ja Leib Restoran OÜ. Järgnevalt on lühidalt tutvustatud kõikide ettevõtete tegevusala ning peamisi finantsnäitajaid. Samuti kirjeldatud, kui tähtsale kohale ettevõtte strateegias seab organisatsioon kliendilojaalsust.

2.2.1. Max 123 AS

Max 123 AS, registrikood 11038974, on Tallinnas tegutsev jaekaubandusettevõtte, mille põhitegevusalaks on arvutite, arvuti väliseadmete ja tarkvara jaemüük spetsialiseeritud kauplustes. (Äripäeva infopank 13.04.2014) Ettevõttes oli 2012. aastal 29 töötajat ning ettevõtte müügitulu 2012. aastal küündis 6 269 593 euron. Ettevõtte eesmärgiks on läbi lisaväärtuste pakkuda oma klientidele rohkemat kui infotehnoloogia (Max 123 AS 2012. auditeeritud aastaaruanne), mis näitab, et kliendirahulolu on seatud organisatsioonis kõrgele kohale, olles

integreeritud ettevõtte põhiväärtustesse. Max 123 AS klientideks on äriettevõtted ja avalik sektor. (Ettevõttest Max 123 AS 13.04.2014)

Ettevõtte kasutab kliendirahulolu mõõtmiseks NPS meetodit (Intervjuu 1 2014). Ettevõtte esindaja sõnul on oluline roll teenuse parandamisel ja kvaliteedi tagamisel koguda tagasisidet klientidelt, mis peab olema mõõdetav. Lisaks toob Max 123 AS esindaja välja, et lojaalsust on tema hinnangul võimalik mõõta vaid kordusostudega. Ülejäänud lojaalsust mõjutavad tegurid on tema sõnul tunnetuslik, mida ta samuti hindab oluliseks. (Ibid.)

2.2.2. Roi OÜ

Roi OÜ, registrikood 10060150, on Tallinnas tegutsev ettevõtte, mille põhitegevuseks on firma sümboolikaga esemete tootmine ja müük. Tegevusala on trükitööstus. Ettevõttes töötas 2012. aastal 16 inimest ning müügitulu ulatus 1 141 523 euroni. (Roi OÜ 2012. auditeeritud aastaaruanne) Ettevõtte kodulehe andmetel on töötajate arv kasvanud juba 20 inimeseni. (Ettevõttest Roi OÜ 13.04.2014) Roi OÜ positsioneerib end turul kui kõige kiiremat ja operatiivsemat teenust pakkuv reklaamkingi ettevõtte Eestis (Ibid.). Firma pakub eelkõige teenust äriklientidele. (Intervjuu 2 2014)

Ettevõtte kasutab kliendirahulolu mõõtmiseks NPS meetodit (Ibid.). Ettevõtte esindaja sõnul on kliendirahulolu tagamine ettevõttes väga olulisel kohal, nii nagu ka kliendilojaalsus. Lisaks olemasolevatele tegevustele lojaalsuse säilitamiseks ja kasvatamiseks, mõeldakse pidevalt, kuidas veelgi protsesse parandada. (Ibid.)

2.2.3. Leib Restoran OÜ

Leib Restoran OÜ, registrikood 12094414, on 2012. aastal asutatud Tallinn Vanalinnas tegutsev toitlustusettevõtte. 2012. aastal töötas ettevõttes 20 inimest ning firma müügitulu oli esimesel tegevusaastal 895 688 eurot. (Leib Restoran OÜ 2012. aastaaruanne) Ettevõtte klientideks on peamiselt eraisikud, kuid vähesemal määral ka ärikliendid, mille kasvatamisele firma suurt rõhku paneb. (Intervjuu 3 2014) Ettevõtte 2012. majandusaasta aruande põhjal peab äriühingu juhatus ettevõtte strateegiliseks eesmärgiks käibe ja kasumi kasvatamist läbi efektiivsuse kasvu, turuosa suurendamise ja kliendikeskse lähenemise. (Leib Restoran OÜ 2012. aastaaruanne) Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda klientidele kodumaisest toorainest valmistatud toitu (Ettevõttest Leib Restoran OÜ 13.04.2014), mis tõstab teenuse hinna

keskmisest kõrgemaks, kuid seda peab ettevõtte juhatus just restorani konkurentsieeliseks. (Intervjuu 3 2014)

Ettevõtte kasutab kliendirahulolu tuvastamiseks tagasisideankeete, mida jagatakse klientidele paberil koheselt enne restoranist lahkumist. Tagasisideankeedis palutakse kliendil hinnata viie palli skaalal järgnevaid tegureid: atmosfäär, menüü, veinide nimekiri, söögi kvaliteeti, söögi väljanägemist, teeninduse sõbralikkust, teenindaja teadlikkust, teeninduse kiirust, üldist elamust ja hinna ning teenuse suhet (Lisa 5). Ettevõtte esindaja peab kliendirahulolu ja kliendilojaalsust ettevõtte seisukohast väga oluliseks, kuna konkurents turul on tihe ning teistest toitlustusasutustest eristuda on keeruline (Intervjuu 3 2014). Samal ajal aga puudub ettevõtte esindaja sõnul organisatsioonil turunduseelarve, mille abil ettevõtet reklaamida. Ta sõnul pole eelarvet selleks vaja, kuna parim reklaam on see, kui kliendid neist hästi teistele edasi räägivad ja soovivad. (Ibid.)

2.3. Metoodika kirjeldus

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida, kuidas säilitada klientide lojaalsust Eesti väikeettevõtete seas. Andmeid antud uurimisküsimusele vastamiseks koguti kolme intervjuu käigus, mis viidi läbi 2014. aasta kevadel. Intervjueeritavate ettevõtete seas olid organisatsioonid erinevatest tegevusvaldkondadest nagu jaekaubandus, trükitööstus ning toitlustus. Valimi koostamisel on võetud arvesse, et igasuguses uuringus on vajalik varieeruvus (Ghuri, Grønhaug 2004, 133). Sellest tulenevalt on välja valitud ettevõtted erinevatest tegevusvaldkondadest ning neis ettevõtetes on kasutusel erinevad tegevused näiteks kliendirahulolu tuvastamiseks. Valim koosnes kolmest ettevõttest, mille hulgas olid, Max 123 AS, ROI OÜ ja Leib Restoran OÜ.

Magistritöö puhul on tegemist on kvalitatiivse uuringuga. Uuringu läbiviimiseks viidi läbi kolm standardiseerimata üks-ühele intervjuud kolme ettevõtte esindajaga. Intervjuu küsimused on toodud välja magistritöö Lisas 1. Kokkuvõtvalt üritati küsimustega välja selgitada, milline on ettevõtete arusaam lojaalsusest ning kuidas seostatakse kliendi rahulolu, kliendi staaži ja ettevõtte mainet lojaalsusega. Intervjuu küsimused olid avatud, mis andis intervjueeritavale võimaluse anda detailsemaid ja kirjeldavamaid vastuseid.

Lisas 1 toodud küsimusi ei jagatud enne intervjuu toimumist intervjueeritavale, et säilitada vastuste otsekohesust ja vahetut iseloomu. Kõikidele intervjueeritavatele kehtisid

samad reeglid, olenemata sellest, kas intervjueeritav palus saata küsimused ette või mitte. Intervjuud toimusid ettevõtte kontoris või ametlikus esinduses, mis lõi intervjueeritavale mugavama keskkonna vastamiseks.

Kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutatakse käesolevas töös tarkvara, mis aitab andmeanalüüsi kergendada, tuntud ka kui CAQDAS⁶. Ghauri ja Grønhaug soovivad kasutada selleks üht levinumat programmi nimega QSR NUD*IST (2004, 152). Nimetatud tarkvara on edasi arendatud ning QSR International on loonud uuendatud tarkvara kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks nimega NVivo 10 (NVivo 10 for Windows 13.04.2014), mida käesoleva magistritöö raames andmete analüüsimiseks kasutatakse.

Magistritöö tulemuste esitamiseks transkribeeriti intervjuud, mis on toodud välja magistritöö Lisas 2 kuni Lisas 4 ning üritati analüüsi käigus leida vastus magistritöös püstitatud probleemile. Järgnevas peatükis esitatakse nii intervjuu tulemusi ning vastatakse magistritöös püstitatud keskele uurimisküsimusele ning uurimisküsimustele.

⁶ CAQDAS – Ingl.k. *computer-assisted qualitative data analysis software*; E. k. kvalitatiivsete andmete analüüsiks mõeldud arvutitarkvara

3. ANALÜÜS

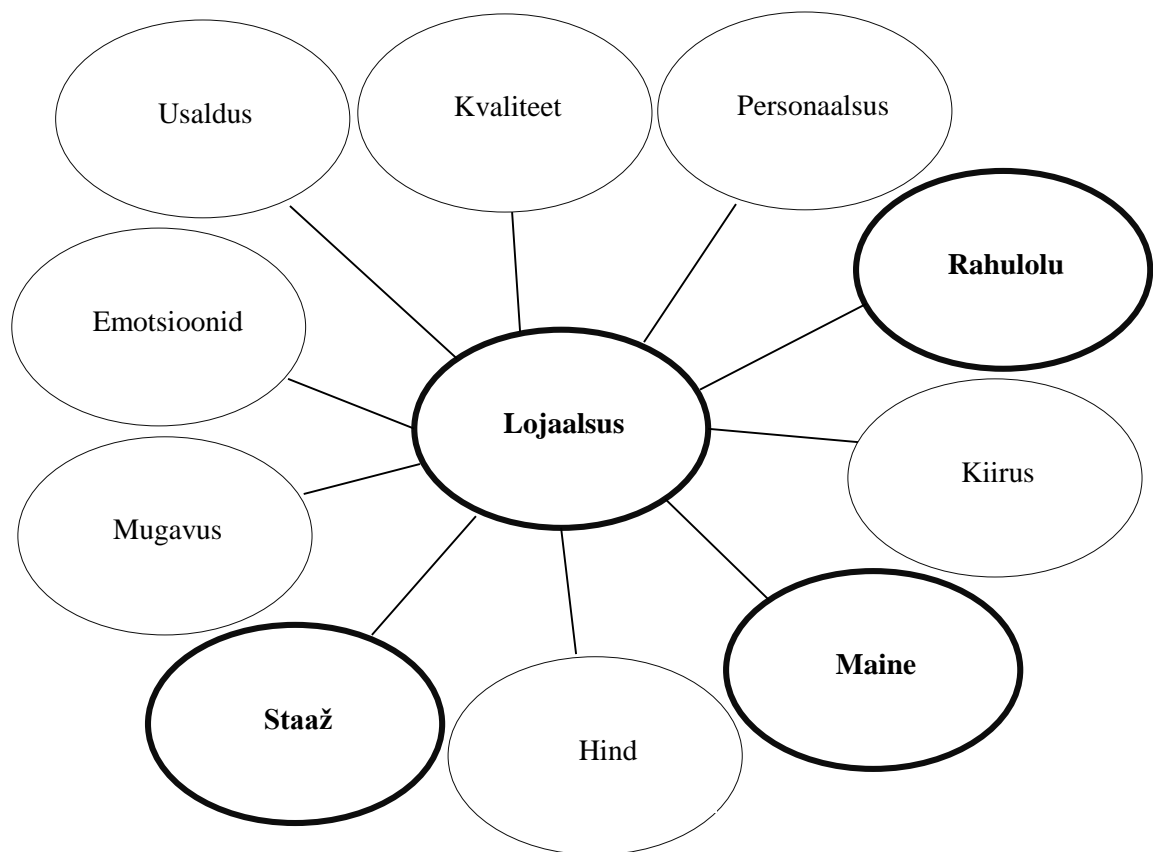
Vastamaks magistritöös püstitatud kesksele uurimisküsimisele, viidi läbi kolm standardiseerimata üks-ühele intervjuud Max 123 AS, ROI OÜ ja Leib Restoran OÜ esindajatega. Antud intervjuud salvestati ning transkribeeriti. Seejärel kodeeriti transkribeeritud intervjuud, kasutades kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks mõeldud tarkvara nimega NVivo 10 (NVivo 10 for Windows 13.04.2014). Kodeerimisel lähtuti deduktiivsest põhimõttest, mida kombineeriti induktiivse põhimõttega, üritades leida intervjuudest lisaks teoorias väljatoodud mõjuteguritele veel täiendavaid tegureid. Järgnevas alapeatükis on esitletud analüüsi tulemused, millele järgneb tulemuste arutelu.

3.1. Tulemused

Käesolevas alapeatükis on esitletud magistritöö tulemused. Magistritöös esitatud uurimisküsimustele vastamiseks tuvastati intervjuude tulemustest erinevaid lojaalsuse mõjutegureid ning tuvastati erinevad praktikas kasutusel olevaid lojaalsust säilitavaid ja tõstvaid tegevusi.

3.1.1. Lojaalsuse mõjutegurid

Magistritöös uuriti, millised tegurid mõjutavad ettevõttes kliendilojaalsust ning eelkõige tuvastati pärast akadeemilise kirjanduse läbitöötamist järgnevad tegurid: rahulolu, staaž ja maine. Pärast intervjuude läbiviimist ning kogutud materjali transkribeerimist ning kodeerimist, tuvastati lisaks eelpool mainitud kolmele mõjutegurile veel seitse tegurit. Mainitud tegurid on kujutatud järgneval Joonisel 7.



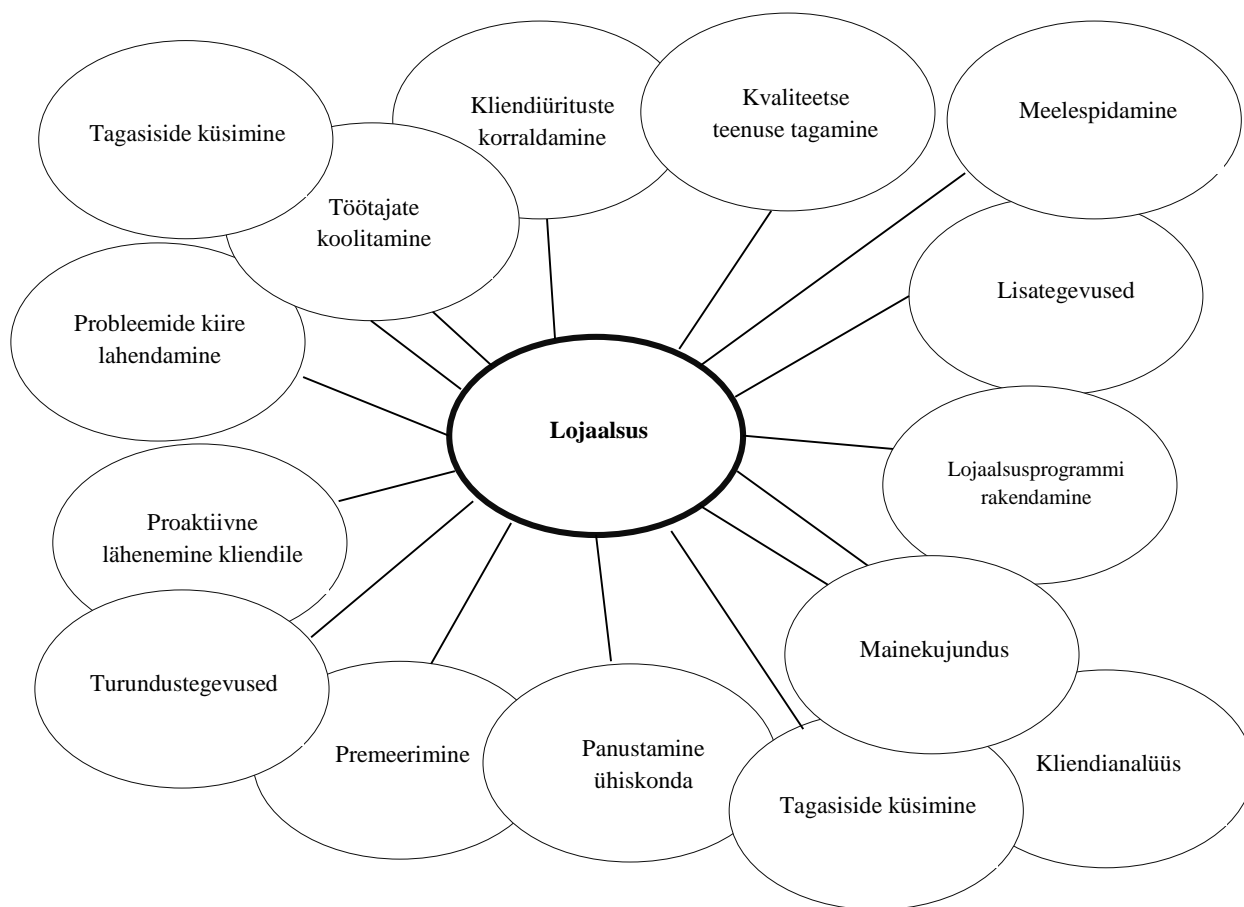
Joonis 7. Lojaalsuse mõjutegurid vastavalt intervjuu tulemustele

Allikas: (Autori koostatud)

Joonisel 7 on illustreerivalt välja toodud mõjutegurite puu, mis on tuvastatud intervjuude tulemusel. Esile on tõstetud tegurid nagu rahulolu, staaž ja maine, kuna nendele pöörati intervjuude käigus suuremat tähelepanu vastavalt teoorias läbi töötatud materjalile, kuid see ei muuda neid tegureid teistest Joonisel 4 olevatest mõjutajatest olulisemaks.

3.1.2. Lojaalsust säilitavad tegevused

Lisaks mõjuteguritele tuvastati intervjuu käigus, millised on peamised tegevused, mida ettevõtte rakendavad, et hoida ja ka saada juurde lojaalseid kliente. Pärast intervjuude läbiviimist ning kogutud materjali transkribeerimist ning kodeerimist, tuvastati 15 tegevust. Mainitud tegurid on kujutatud järgneval Joonisel 8.



Joonis 8. Lojaalsust mõjutavad tegevused vastavalt intervjuu tulemustele

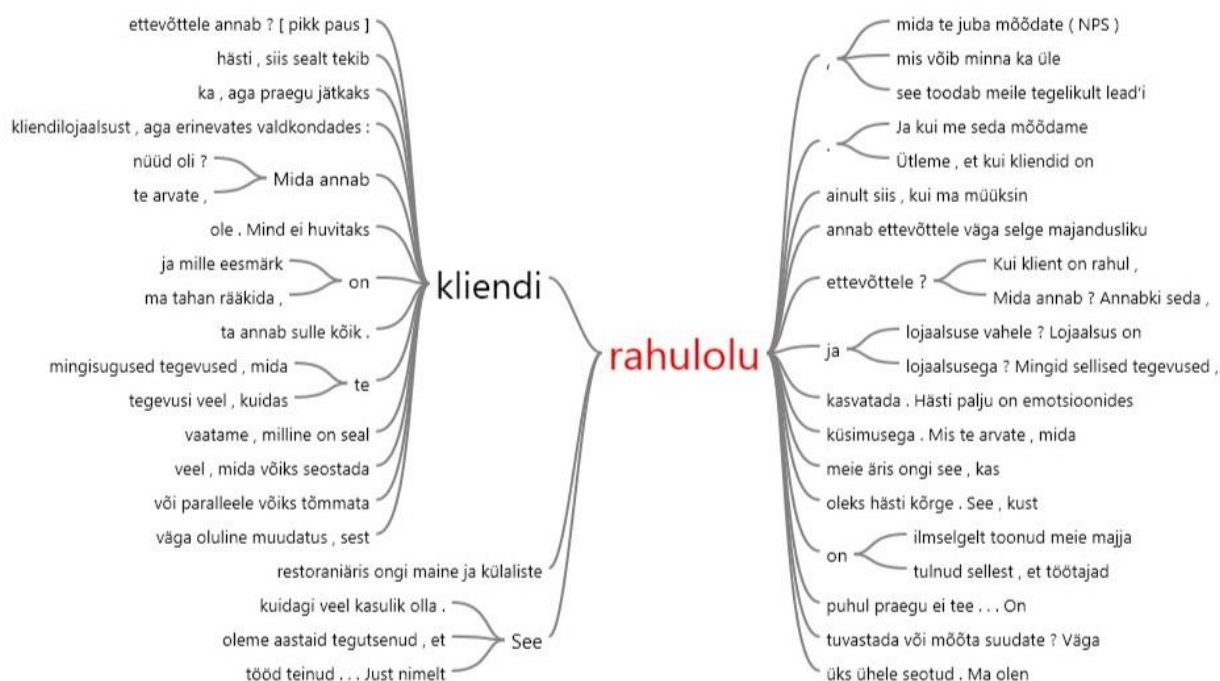
Allikas: (Autori koostatud)

Joonisel 8 on välja toodud intervjuudes mainitud lojaalsust säilitavate ja kasvatavate tegevuste puu. Läbi allahindluste pakuvad uuringus osalenud ettevõtted soodustusi oma toodetele ja teenustele, mis aitavad säilitada kliendisuhteid. Selgus, et olemasoleva kliendibaasi analüüs võimaldab teha rohkem müüki ning tegeleda aktiivselt olemasoleva kliendi vajaduste rahuldamisega. Lisaks toodi välja, et korraldatakse regulaarselt klientidele seminare või koolitusi, mis on kliendile tasuta ning on mõeldud kas olemasoleva kliendisuhete säilitamiseks või eesmärgiga teha lisamüüki. Samuti kuuluvad uuringu järgi lojaalsust mõjutavate tegevuste hulka kvaliteetse teenuse tagamine, lojaalsusprogrammi rakendamine ja parimatele klientidele soodustuste tegemine. Intervjuudes toodi välja ka mõned mainekujundusega seotud tegevused ning sotsiaalsed tegevused, mis võiksid mõjutada klientide lojaalsust. Oluliste tegevustena toodi välja ka kliendilt tagasiside küsimine ning probleemide kiire lahendamine. Samuti peeti

oluliseks lojaalsust mõjutavaks tegevuseks töötajate koolitamist nii töö spetsiifika osas, et töötaja oleks pädev ning suudaks pakkuda kvaliteetset teenust kui ka kliendisuhtluse osas, et oleks soodustatud kliendi ja firma vahelise usalduse teke. Intervjuude tulemusena selgus, et nii erinevad turundustegevused kui ka kliendi meelepidamine mõne tähtsa sündmuse puhul, mõjutavad lojaalsust. Uuringu järgi on oluliseks lojaalsust mõjutavaks tegevuseks ka proaktiivne lähenemine kliendile, mis paneb klienti tunda, et temasse suhtutakse personaalselt ning just tema vajadustest lähtuvalt. Selgus, et lojaalsuse säilitamiseks on olulised ka lisategevused, mis ei ole kuulu ettevõtte hinnakirjajärgse teenuse sisse, kuid mis on vajalikud suhte säilitamiseks, näiteks müügijärgne konsultatsioon.

3.1.3. Tekstiotsingu väljavõte rahulolu kohta

Magistritöö kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutatud tarkvara abil on järgneval Joonisel 9 välja toodud kliendirahulolu tekstiotsingu väljavõte.



Joonis 9. Tekstiotsingu väljavõte kliendirahulolu kohta

Allikas: (Autori koostatud kasutades tarkvara NVivo 10)

Joonisel 9 on illustreerivalt tutvustatud kliendirahulolu tekstiseoseid, mis annab ülevaate magistrیتöös uuritava mõjuteguri kasutamisest lauses. Joonise 9 põhjal võib välja tuua peamised tähelepanekud: kliendirahulolu peab olema mõõdetav, tagab uue müügi olemasolu, on tugevalt mõjutatud emotsioonidest ning omab seost töötajate rahuloluga.

3.1.4. Tekstiotsingu väljavõte staaži kohta

Magistrیتöö kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutatud tarkvara abil on järgneval Joonisel 10 välja toodud staaži tekstiotsingu väljavõte.



Kuidas selle najal tegutseda ? Ainult — staaž — ei anna midagi . Me tegelikult

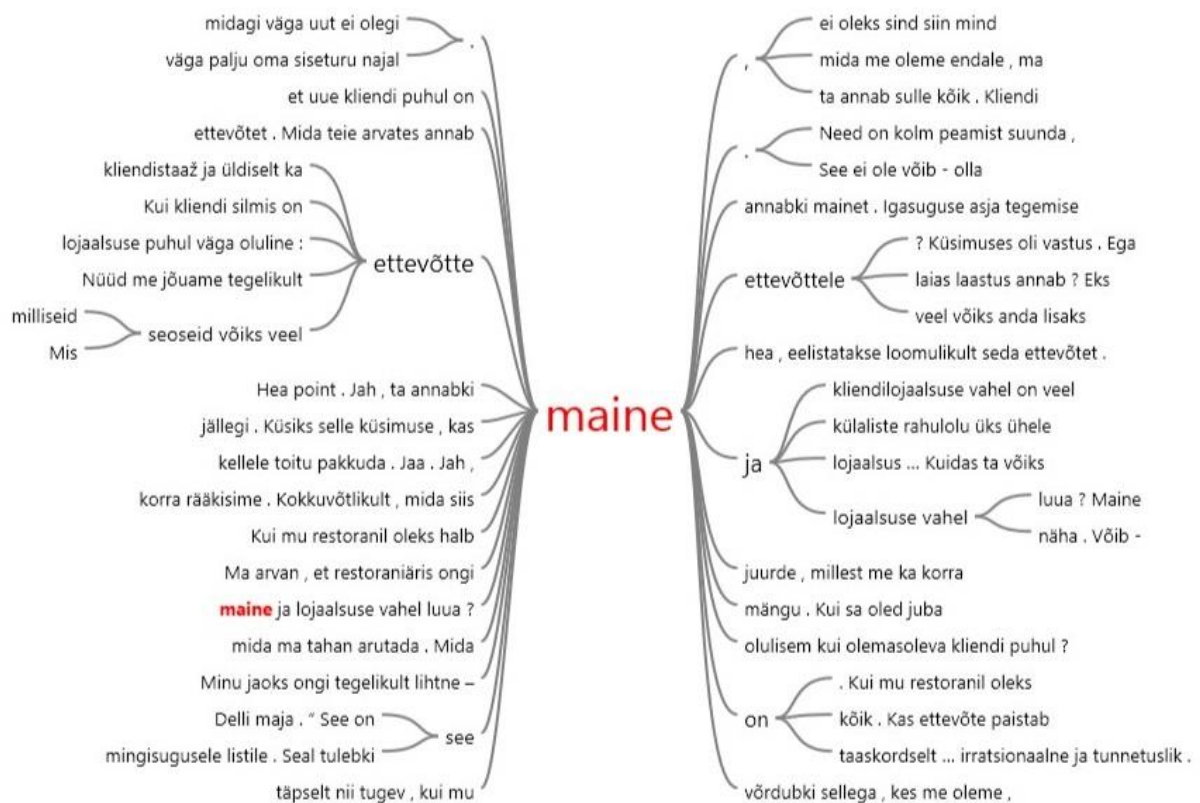
Joonis 10: Tekstiotsingu väljavõte staaži kohta

Allikas: (Autori koostatud kasutades tarkvara NVivo 10)

Joonisel 10 on illustreerivalt tutvustatud staaži tekstiseoseid, mis annab ülevaate magistrیتöös uuritava mõjuteguri kasutamisest lauses. Joonise 10 põhjal võib järeldada, et staaž mõjutab kliendilojaalsuse säilimist, kuid on ebapiisav selleks, et tagada klientide säilimist ettevõtte juures. Siinkohal väärub mainimist, et intervjuude vastustes sisaldus uuritavat nimisõna vaid ühel korral ning seetõttu ei ole võimalik rohkem tähelepanekuid antud tekstiotsingu väljavõttest teha.

3.1.5. Tekstiotsingu väljavõte maine kohta

Magistrیتöö kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutatud tarkvara abil on järgneval Joonisel 11 välja toodud ettevõtte maine tekstiotsingu väljavõte.



Joonis 11: Tekstiotsingu väljavõte ettevõtte maine kohta

Allikas: (Autori koostatud kasutades tarkvara NVivo 10)

Joonisel 11 on illustreerivalt tutvustatud ettevõtte maine tekstiseoseid, mis annab ülevaate magistratöös uuritava mõjuteguri kasutamisest lauses. Peamised tähelepanekud Joonise 11 põhjal on, et ettevõtte mainet peetakse irratsionaalseks ja tunnetuslikuks, maine defineerib ettevõtte, hea maine tõmbab ligi uusi kliente ning annab konkurentsieelise.

3.2. Arutelu

Akadeemilisest kirjandusest leiab rohkelt tõestust selle kohta, et lojaalsus on emotsioonidest mõjutatud nähtus (Jones, Sasser 1995, 7; Sweeney, Swait 2008, 189; Hayes 2013), millele on raske anda mõõdikut. Küll aga leidub teoorias mitmeid arutelusid teemal, kuidas erinevad mõjutegurid nagu seda on kliendi rahulolu (Jones, Sasser 1995, 5), kliendistaaž (Grönroos 2007) või ettevõtte maine (Beh Yin Yee, Faziharudean 2010, 15) lojaalsust võivad mõjutada. Vastavalt läbi töötatud akadeemilisele materjalile, kitsendati käesoleva magistratöö

keskset uurimisküsimust, kus uuriti lähemalt just rahulolu, staaži ja maine mõju lojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas.

3.2.1. Rahulolu mõju kliendilojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas

Intervjuude tulemustest selgus, et kaks ettevõtet kolmest kasutavad kliendirahulolu tuvastamiseks soovitusindeksi (NPS) meetodit ning üks ettevõtte kasutab tagasisideankeete (vt. Lisa 5). Kõigi intervjuueeritavate sõnul on kliendirahulolu ettevõttes olulisel kohal, kuid seda ei peeta lojaalsust defineerivaks mõjuteguriks ning seda ei võrdsustata lojaalsusega. Rahulolu puhul peetakse silmas eelkõige küsida kliendilt tagasisidet, et tuvastada, kus on müügi protsessis kitsaskohad ning mida saavad ettevõtted teha paremini, et pakkuda kvaliteetset teenust.

Tsitaat 1: „Kõigepealt on see küsimus, et me peame seda mõõta oskama. Selleks, et seda mõõta, anname igale külalisele koos arvega ka tagasisidevormi, kuhu saab kirjutada.“ (Intervjuu 3 2014)

Tsitaat 2: „Teeninduse kiirus, kvaliteet ja asjalikkus – need on need kolm asja, mis peavad kindlasti olema.“ (Intervjuu 1 2014)

Intervjuudest järeldub, et ettevõtted seostavad kvaliteetset toodet või teenust kliendi rahuloluga. Antud seisukohta toetavad ka Jones ja Sasser, kes väidavad, et kõrge kvaliteediga tooted ja teenused, mis rahuldavad kliendi vajadusi, loovad suuremat kliendirahulolu ning suurem kliendirahulolu genereerib suuremat kliendilojaalsust (Jones, Sasser 1995, 5). Samal aja aga ei toeta Shankar et al. kliendirahulolu mõju kliendilojaalsusele, kes väidavad, et kliendirahulolu võib olla kõrge, kuid see ei tähenda, et kliendid oleksid ettevõttele lojaalsed (2003, 154). Ometi nii intervjuude tulemustest kui ka teooriast võib järeldada, et pakkudes klientidele võimalikult kvaliteetset teenust või toodet, on võimalik suurendada kliendirahulolu, vaatamata kas see omab efekti lojaalsusele.

Kahe vastanu sõnul on oluline kliendi tagasisidest kiiresti välja sorteerida negatiivne tagasiside või konkreetne kliendiprobleem, mida tuleb võimalikult kiiresti lahendada.

Tsitaat 3: „Aga see on selge, et me vaatame kohe, kui on mingi negatiivne vastus – need jooksevad mõnedele inimestele suisa automaatselt postkasti. Teeninduse juht saab kohe postkasti teate, ta isegi ei pea neid ise enam otsima, ka see on automatiseeritud. Meil on kohustus – kui on näha, et on selgelt vaja kliendiga suhelda, siis võetakse talle kõne ka.“ (Intervjuu 1 2014)

Tsitaat 4: „Praegu on süsteem selline, et kui see tagasi tuleb, siis ma edastan selle kohe projektijuhile või inimesele, kes sellega tegeles. Üldiselt on tagasiside alati väga hea, aga on ka probleeme. Kui probleemid tekivad, siis me üritame need kiiresti kohe esimese prioriteedina ära lahendada.“ (Intervjuu 2 2014)

Kõikide intervjueeritavate puhul aitab probleeme kiiresti lahendada kliendilt tagasiside küsimine, kas paludes kliendil täita peale teenuse osutamist või toote ostmist tagasisideankeet või kasutades selleks elektroonse tagasiside küsimise võimalust. Võib järeltada, et operatiivselt lahendatud kliendiprobleem aitab säilitada või isegi tõsta kliendirahulolu kuna klient tunneb, et talle on osaks saanud kvaliteetne teenus. Antud järeltust toetavad Jones ja Sasser, kelle väitel kvaliteetsed tooted ja teenused tagavad kõrgema rahulolu (1995, 5).

Intervjueeritavad leidsid, et lojaalsus on väga tunnetuslik näitaja ning selle mõõtmine on keeruline või isegi võimatu. Samuti seati kahtluse alla konkurentide rahulolu tulemuste näitajad, kuna leiti, et mõõtmistulemusi on lihtne võltsida.

Tsitaat 5: „Lojaalsus on ju teadagi ebaratsionaalne ja tunnetuslik. Seda ongi praktiliselt võimatu mõõta ja ainus asi, mida on võimalik mõõta, ongi see, kui palju on kordustehinguid.“ (Intervjuu 1 2014)

Tsitaat 6: „Ma tean, Eestis on väga palju neid ettevõtteid, kes saavad oma käsitsi, siis on sellega võimalik suurepäraselt manipuleerida.“ (Intervjuu 1 2014)

Siinkohal seatakse kahtluse alla, kas rahulolu mõõtmismeetodid annavad adekvaatseid tulemusi ning kui pole selge, kas mõõtmistulemuste muutus ajas on olnud tingitud reaalselt parema kliendirahuloluga või on tegemist manipuleeritud tulemustega, siis ei saa ka kindlalt väita, et kõrgem rahulolu aitab säilitada kliendilojaalsust.

Järeldus 1: Kliendirahulolu tõstmine võib aidata säilitada kliendilojaalsust, kuid ei pane klienti alternatiivsetest toodetest või teenustest konkurendi juures loobuma.

3.2.2. Staaži mõju kliendilojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas

Uuringust selgus, et kliendi eluiga ettevõtte juures võib mõjutada kliendilojaalsust, kuid ettevõtetel on raske seda hinnata kui puudub terviklik kliendi eluea vaade. See tähendab, et ettevõttele ei ole teada, millal sooritas klient esmakordse ostu või millal sooritas klient viimase ostu ettevõttelt. Küll aga on ka siin erandeid.

Tsitaat 7: „Me oleme selle tegemise peale mõelnud ja kindlasti on teatud eelis, kui sa näed, et keegi on su juures 20. korda – sa oskad sellele tähelepanu pöörata. See süvendab

kindlasti positiivset tunnetust ka selle külalise poole pealt. Aga me ei ole seda teinud, kuna meil käib nii palju külalisi – aastas 45 000 –, et mulle on praegu tundunud, et me hakkame võitlema koletisega, keda me ei suuda pikali panna.“ (Intervjuu 3 2014)

Tsitaat 8: „Igal meie kliendil on meie süsteemis küljes n-ö elukohane mõõde. Me saame iga hetk vaadata, kui palju meil püsikliente on; kui palju on meil neid kliente, kes on uued, kes pole enne meiega ühtegi tehingut teinud. Me mõõdame seda ja teeme sellele vastavalt nendega ka igasuguseid tegevusi. Kelle viimane ost oli aasta tagasi, kaks aastat tagasi, kolm aastat tagasi – me peame selle enda jaoks päris hästi selgeks tegema, sest me ise arvame, et suuremate IT-ostude vaheaeg on umbes kolm aastat.“ (Intervjuu 1 2014)

Tsitaat 9: „Jälgima peab veel seda, et kui tükk aega ei ole tellimust taga või konto langeb, siis üritada aru saada, mis selle taga on, ja tegutseda.“ (Intervjuu 2 2014)

On võimalik, et siinkohal avalduvad erinevates sektorites tegutsevate väikeettevõtete erinevused. Ettevõtted, kes on keskendunud rohkem äriklientidele, on teadlikud oma klientide elueast ja ostude arvust, samas aga ettevõtted, kes teenindavad neid vähemal määral, ei pea kliendi elutsükli jälgimist ettevõtte juures niivõrd oluliseks. Ühise tunnusena võib aga välja tuua, et ettevõtte suudab hinnata, kas staaž mõjutab lojaalsust või ei, ainult juhul kui omatakse terviklikku süsteemi, mis kajastab kliendi eluiga ja aktiivsust ettevõtte juures.

Grönroosi järgi on üheks taktikaliseks suhtlusstrateegia eesmärgiks koostada kliendiandmeid sisaldav andmebaas ning seejärel arendada kliendikesket teenust pakkuv süsteem (2007). Omamata selget ülevaadet klientidest, ei ole võimalik proaktiivselt kliendiga suhelda ja pikaajalises suhtes usaldust tekitada. Võttes arvesse võrgustikuteooria väite, kus kaks osapoolt toimivad paremini kui nende vahel on kõrge usalduse tase (Uzzi 1997, 35), siis mängib just tugeva ja informatiivse kliendibaasi olemasolu suurt rolli pikaajalise kliendi lojaalsuse kasvatamises.

Intervjueeritavate vastustest selgus, et staažikate klientide puhul mängib olulist rolli mugavus. Nimelt ei pruugi kliendid osta ühe ettevõtte juurest mitte seetõttu, et nad on ettevõttele lojaalsed, vaid nad ei soovi proovida uusi asju ning on harjunud kasutama sama ettevõtte teenust.

Tsitaat 10: „Üks seos on inimlik laiskus, mis on meie puhul väga tervitav. Ta ei viitsigi minna kuskilt mujalt uurima ega küsima. Ja eks neid on väga palju.“ (Intervjuu 1 2014)

Intervjuu tulemustest selgus, et kliendid ei pruugi olla pikaajalised kuna nad on ettevõttele lojaalsed, vaid kuna nad on harjunud kasutama sama ettevõtte teenuseid või

vahetamine oleks neile tülikas. Nimelt võivad kliendile kaasneda kulud olemasoleva ettevõttega suhte lõpetamisel ja alustades uut suhet uue organisatsiooniga (Colgate, Lang 2001, 346). Lisaks sellele kui klient vahetab teenusepakkujat, kaotab ta hüved, mis pikaajaline kliendisuhe on aastate jooksul andnud (Ibid). Seisukohta toetab ka Bendapudi ja Berry'i väide, mille järgi võivad kliendi olla ettevõttega seotud peamiselt kahel põhjusel, millest esimesel juhul on klient organisatsioonist sõltuvuses kas majanduslikel, sotsiaalsetel, psühholoogilistel vms põhjustel, ning ei saa sellest tulenevalt teenusepakkujat vahetada (1997, 18).

Kõik intervjueritavad väitsid, et pikaajalise kliendi ja ettevõtte vahel tekib usalduslik suhe, mis võrgustikuteooria järgi paneb kaks subjekti omavahel paremini toimima (Uzzi 1997, 35). Lisaks mainiti usaldust kui üht kõige tähtsamat lojaalsuse mõjutegurit.

Tsitaat 11: „See on pikk protsess, see ei teki kindlasti üleöö. Siin on tõesti hästi palju erinevaid momente, aga usaldus tekib kindlasti ajaga, kellega kiiremini, kellega aeglasemalt. Põhiasi, mis seda tekitab, on see, kui on olemas üks inimene, kes on aastaid sellega tegelenud ja kes teeb oma tööd hästi, vastab kiiresti, elimineerib probleemid kiiresti. Sealt see üldiselt tekib, nii palju kui ma meie kliente olen vaadanud.“ (Intervjuu 2 2014)

Tsitaat 12: „Kliendihaldurid vahetuvad täpselt samamoodi ja protsessid liiguvad inimeselt inimesele, aga isiklik suhe ja teadmine, kes see klient täpselt on ... – need ei lähe üks ühele inimeselt inimesele üle. See tuleb ajapikku.“ (Intervjuu 1 2014)

Tsitaat 13: „Kui me vaatame vanu kliente, kes meil on, siis see suhtumine on kindlasti palju-palju soojem. Kui on mingid probleemid, siis antakse kergemini andeks. Teatud usaldus on juba olemas, krediit, usalduskrediit, see on tegelikult päris tähtis. Isegi kui midagi metsa läheb, antakse sulle andeks.“ (Intervjuu 2 2014)

Intervjuu tulemustest selgub, et arvestades Eesti turu suurust, on personaalsusel ja usalduslikul suhtel tähtis roll. Usaldusliku suhte loomise eelduseks on intervjueritavate sõnul kliendihalduritel. Seega on tähtis personali koolitada, et suudetaks tagada kvaliteetset teenust, motiveerida töötajaid, et nad oleks pikaajaliselt ettevõttega seotud ning oleksid oskuslikud suhtlejad, et klient tunneks, et saab vastaspoolt usaldada. Antud intervjuu tulemust toetab Grönroos, kes väidab, et teenusettevõttes ei kanna mitte toode kliendile väärtust edasi, vaid väärtus genereeritakse kliendi ja teenusepakkuja suhte läbi (2007). Võib isegi oletada, et kui ettevõtte esindaja, kelleks võib olla kliendihaldur, ning kliendi vahel on usalduslik suhe, on see klient pigem lojaalne antud kliendihaldurile kui ettevõttele. See võib olla põhjuseks, miks intervjuu tulemustest selgus, et usaldus on just üks olulisimaid lojaalsuse mõjutegureid.

Olukorras, kus klient on pigem lojaalne kliendihaldurile kui ettevõttele ning kliendihaldur ei ole töö tingimustega rahul, võib ettevõtte jääda ilma nii kliendihaldurist kui ka antud kliendist, kui kliendihaldur peaks ettevõttest lahkuma. Seetõttu peetakse oluliseks ka töötajate motiveeritust ning rahulolu. Töötajate rolli kliendisuhete säilitamisel tähtsustab ka Reichheld, kelle järgi töötajate kohusetunne suureneb kui neile rohkem maksta, mille tõttu on nad ettevõttega kauem seotud. Lisaks väitab Reichheld et, selle tulemusena tõuseb töötajate produktiivsus ning alanevad koolituskulud ning töötajate kõrge kvalifikatsioon, koos pikaajalise kogemusega tagab parema klienditeeninduse, mis omakorda aitab säilitada kliendilojaalsust (1993, 26).

Järeldus 2: Pikaajalised kliendid võivad olla rohkem lojaalsed, kui pikk kliendi eluiga ettevõtte juures baseerub usalduslikul suhtel osapoolte vahel ja ei ole tingitud kliendi harjumuspärasest käitumisest.

3.2.3. Maine mõju kliendilojaalsusele Eesti väikeettevõtete seas

Intervjuu tulemuste põhjal võib väita, et ettevõtte mainel on oluline roll uute klientide kaasamisel. Omades turul rohkem mõju tänu tugevale brändile või referentsklientide olemasolule, on lihtsam uute klientide seas silma paista.

Tsitaat 14: „Eesmärk on tekitada või ollagi natuke arvamusi liider, kes neid asju natuke rohkem juhib, mitte niimoodi, et me oleme ainult sabassõrkijad.“ (Intervjuu 2 2014)

Tsitaat 15: „See on see maine, mida me oleme endale, ma arvan, et juba 10–12 aastat ehitanud. Max võrdubki Delliga. Väga tihti ei tule inimestel, kes on siin harjunud käima, Max ka kohe ette, aga nad käivadki nagu Delli majas. Ja see on see, mida me oleme kogu aeg ehitanud.“ (Intervjuu 1 2014)

Intervjuu tulemusi toetab ka Podolny oma artiklis, kus ta väidab, et kui üks osapool üritab oma usaldusväärset tõsta luues tugevaid sidemeid prominentsete osapooltega ühiskonnas, soovivad ka ülejäänud osapooled temaga suhtesse astuda (2001, 34). Nii nagu ühes intervjuus kolmest, mainiti väikeettevõtte samastamist ühe suurema ettevõttega, kes on klientidele rohkem tuntud. Kuigi Beh Yin Yee ja Faziharudean väidavad oma uuringus, et usaldusel, harjumustel ja mainel on tugev seos kliendilojaalsusega ning seejuures võrreldes usalduse ja harjumustega, on mainel tugevaim mõju lojaalsusele (2010, 15), ei toeta intervjuu tulemused antud väidet. Võib oletada, et magistritöö valimisse kuuluvate ettevõtete suurus (Max 123 AS 29 töötajat (Max 123 AS 2012. auditeeritud aastaaruanne); Roi OÜ 20 töötajat

(Roi OÜ kodulehekülg 13.04.2014); Leib Restoran OÜ 20 töötajat (Leib Restoran OÜ 2012. aastaaruanne)) ning Eesti turu suurus mõjutavad antud tulemusi sedavõrd, et maine ei oma niivõrd olulist tähtsust kliendilojaalsusele.

Kuigi kõik intervjueeritavad ettevõtted väitsid, et panustavad ühiskonda ühel või teisel viisil, ei toetanud nad seisukohta, et antud tegevused võiksid oluliselt mõjutada nende klientide lojaalsust. Intervjuudest selgus, et pigem on sotsiaalne vastutustundlikkus seotud ettevõtte omanike sooviga anda ühiskonda tagasi ilma, et see peaks mõjutama ettevõtte mainet. Küll aga kui need tegevused peaksid mainet mõjutama, oleks see ettevõtetele tervitatav. Lisaks sellele, et väljendati arvamust, et sotsiaalsetest tegevustest ei soovita kasu lõigata, toetab antud väidet ka seisukoht, et antud tegevusi ei kajastata meedias ega sellele ei toetuta ettevõtte mainekujunduses.

Tsitaat 16: „Me leiame, et see oleks inimeste õnnetuse ärakasutamine. Võiks kasutada seda, kui me toetame noort kunstnikku, aga see, et ma toetan Eesti Vähiliitu nende kinkekaartidega, tundub minu jaoks endale reklaami tegemisenäol. Ja seda reklaami ma ei poolda.“ (Intervjuu 3 2014)

Tsitaat 17: „Tegelikult ühed projektid on, mida me praegu teeme. Seda kliendid iseenesest ei tea, aga mida me oleme kasutanud, ongi see, et kui meil on vaja mingisugust lisavõi pakkimistööd teha ... on kuskil kas mingi puuetega inimeste koda või mingi asi, kus nad teevad lihtsamaid töid.“ (Intervjuu 2 2014)

Sotsiaalse vastutuse positiivset mõju mainele väidavad oma uuringutes nii Halme (2007) kui Martínez ja Rodríguez del Bosque (2013, 97), kuid kõik nad seisukohal, et maine paranemine läbi sotsiaalsete tegevuste ei ole peamine kasu. Intervjuu tulemustest selgub, et ka ettevõtted on seisukohal, et panustamine ühiskonda omab teatud määral positiivset mõju kliendilojaalsusele, kuid ei ole peamine mõjutegur, mis aitaks säilitada kliendilojaalsust.

Kuigi The Nielsen Company (Consumers Who Care. And say they'll reward companies with their wallets 11.03.2014) uuringust selgus, et 27% eestlastest valmis maksma rohkem nende ettevõtete teenuste või toodete eest, kes ühiskonda panustavad, ei ole intervjueeritavad ettevõtted sellele olulist tähtsust pööranud. Selle põhjusena võib välja tuua raha puuduse ning keskendumise muudele tegevustele. Samal ajal ei väideta, et see ei mõjuta kliendilojaalsust.

Tsitaat 18: „Ma ei ole sellele kunagi fookust pannud. Ma ei ole seda järjepidevalt teinud ka, aga see oleks kindlasti üks argumente, mis võiks hästi töötada.“ (Intervjuu 2 2014)

Tsitaat 19: „Aga kui sul ikka pole taga väga korralikku agentuuri, kellele sa suudaksid hirmsat raha maksta, siis see ei huvita mitte kedagi. Mitte ühtki väljaannet.“ (Intervjuu 1 2014)

Magistritöö raames läbi viidud intervjuude tulemustest võib järeldada, et väikeettevõtted ei pane olulist rõhku mainekujundusele. Samas ei saa väita, et intervjuueeritavad ettevõtted oleks seisukohal, et maine kliendilojaalsust ei mõjuta. Mainekujundusega kaasnevad paratamatult kulutused, mida väikeettevõtted ei ole valmis kandma või lükkavad antud kulud määramata aega tulevikus. Nagu aga selgus The Nielsen Company uuringust, on kliendid valmis maksma rohkem nende ettevõtete teenuste või toodete eest, kes ühiskonda panustavad (Consumers Who Care. And say they'll reward companies with their wallets 11.03.2014), siis võimalike tulude seisukohast tasuks aga väikeettevõtetel kaaluda erinevaid mainekujundusvõtteid, olgugi, et need eeldavad teatud investeringuid. Samas tuleb igal ettevõttel otsustada, milline on tema kliendisäilitamise optimumpunkt (Soone 2010, 72), kuna kõiki kliendisuhteid pole mõtet säilitada, vaid pigem optimeerida kliendikadusid (Soone 2010, 69). Sama väidab ka Ryals, kelle järgi ei ole olulised mitte kliendi lojaalsus ja klientide säilitamine, vaid kasumlike klientide säilitamine ning kasumlik kliendiportfelli juhtimine (Ryals 2005, 260)

Järeldus 3: Ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas mõningal määral, kuid on olulisem mõjutaja uute klientide kaasamisel.

3.3. Järeldused

Eesti väikeettevõtete seas läbi viidud kvalitatiivse uuringu käigus püüti välja selgitada, kuidas erinevad tegurid mõjutavad kliendilojaalsust. Eelkõige keskenduti kolmele mõjutegurile, milleks olid rahulolu, staaž ja maine.

Antud temaatika võiks huvi pakkuda nii mitmelegi Eesti väikeettevõttele, kuna tänapäeval on klientidel võimalik lihtsalt teenusepakkujat vahetada tänu madalatele bürokraatlikele ning tehnoloogilistele barjääridele. Teisest küljest panustab uuring laiemalt teeninduse kvaliteedi tõstmisele, püüdes pöörata Eesti väikeettevõtete tähelepanu antud temaatikale ning üritades tagada seeläbi paremat kliendikogemuse juhtimist.

Selgus, et kliendirahulolu ettevõttes olulisel kohal, kuid seda ei seda ei peeta ainukeseks mõjutajaks. Rahulolu puhul peetakse oluliseks küsida kliendilt tagasisidet, et tuvastada, kus on müügiprotsessis kitsaskohad, et parandada teenuse kvaliteeti. Nii intervjuude tulemustest kui

ka teooriast võib järeldada, et pakkudes kliendile kvaliteetset teenust või toodet, on võimalik suurendada kliendirahulolu, vaatamata kas see omab efekti lojaalsusele. Lisaks võib intervjuu tulemuste põhjal väita, et lojaalsus on väga tunnetuslik näitaja ning selle mõõtmine on keeruline ning mille tulemusi on võimalik manipuleerida. Kui pole selge, kas mõõtmistulemuste muutus ajas on olnud tingitud realselt parema kliendirahuloluga või on tegemist manipuleeritud tulemustega, siis ei saa ka kindlalt väita, et kõrgem rahulolu aitab säilitada kliendilojaalsust. Uuringu tulemustest selgus, et kliendirahulolu tõstmine võib aidata säilitada kliendilojaalsust, kuid ei pane klienti alternatiivsetest toodetest või teenustest konkurendi juures loobuma.

Lisaks selgus intervjuu tulemustest, et kliendistaaž võib mõjutada kliendilojaalsust, kuid ettevõtetel on raske seda hinnata kui puudub terviklik kliendivaade ja ei ole selge, millal klient esmakordselt ettevõtte teenust kasutas või esimese toote ostis ning kui tihti klient teenust kasutab või oste sooritab. Eelnevalt kirjeldatud ülevaadet omavad uuringu järgi väikeettevõtted, kes pakuvad toodet või teenust pigem äri- kui eraklientidele. Uuringu tulemustest selgus, et kliendid, kes on ettevõttes olnud pikaajaliselt, ei pruugi olla firmaga seotud mitte seetõttu, et nad on lojaalsed, vaid kuna nad on harjunud kasutama sama ettevõtte teenuseid või vahetamine oleks neile tülikas. Intervjuu tulemustest selgus, et arvestades Eesti turu suurust, on personaalsusel ja usalduslikul suhtel pikaajalise kliendi puhul tähtis roll. Uuringu tulemustest võib järeldada, et pikaajalised kliendid võivad olla rohkem lojaalsed, kui pikk kliendi eluiga ettevõtte juures baseerub usalduslikul suhtel osapoolte vahel ja ei ole tingitud kliendi harjumuspärasest käitumisest.

Viimaks tuvastati, et tänu tugevale brändile või referentsklientide olemasolule võib ettevõtte turul rohkem silma paista ning seetõttu omada tänu mainele paremat positsiooni võrreldes konkurentidega. Intervjuude tulemustest selgus, et väikeettevõtted ei pane olulist rõhku mainekujundusele, kuid samal ajal ei väideta, et maine kliendilojaalsust ei mõjuta. Põhjus, miks mainekujundusse ei investeerita, seisneb soovis hoida kokku ettevõtte kulused ning selles, et seda ei peeta piisavalt oluliseks mõjuteguriks. Uuringust võib järeldada, et ettevõtte maine küll mõjutab kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas mõningal määral, kuid on olulisem mõjutaja uute klientide kaasamisel.

Järgnevalt on toodud Tabelis 7 kokkuvõtlikult empiirilise uuringu järeldused ning igale lojaalsuse mõjutegurile on antud vastavalt intervjuudest selgunud tulemustele prioriteet.

Tabel 7: Empiirilise uuringu järelduste kokkuvõte

Lojaalsuse mõjutegur	Uurimisküsimused	Järeldus intervjuudest	Järeldust toetav teooria	Prioriteet
Rahulolu	Kas kliendirahulolu tõstmine aitab säilitada kliendilojaalsust?	Kliendirahulolu tõstmine võib aidata säilitada kliendilojaalsust, kuid ei pane klienti alternatiivsetest toodetest või teenustest konkurenti juures loobuma.	(Jones, Sasser 1995, 5)	Kõrge
Staaž	Kas pikaajalised kliendid on rohkem lojaalsed?	Pikaajalised kliendid võivad olla rohkem lojaalsed, kui pikk kliendi eluiga ettevõtte juures baseerub usalduslikul suhtel osapoolte vahel ja ei ole tingitud kliendi harjumuspärasest käitumisest.	(Colgate, Lang 2001, 346; Uzzi 1997, 35)	Kõrge
Maine	Kas ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust?	Ettevõtte maine parandamine aitab säilitada kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas mõningal määral, kuid on olulisem mõjutaja uute klientide kaasamisel.	(Beh Yin Yee, Faziharudean 2010, 15)	Madal

Allikas: (Autori koostatud)

Tabelis 7 on välja toodud kolm kliendilojaalsust mõjutavat tegurit, milleks on rahulolu, kliendistaaž ja maine. Vastavalt intervjuudest saadud tulemustele on igale tegurile antud prioriteet. Intervjuu tulemustest selgus, et ettevõtete esindajad peavad nendest mõjuteguritest kõige ebaolulisemaks mõjutajaks lojaalsete klientide säilitamisel mainet ja olulisteks mõjutajateks staaži ning rahulolu, kusjuures kliendirahulolu puhul toodi välja selle mõõtmise ebapiisav usalduse tase. Võib oletada, et põhjus, miks maine on väikeettevõtete seas kõige nõrgemaks lojaalsuse säilimise mõjutajaks, seisneb selles, et väikeettevõtete kliendisuhted on väga personaalsed ja baseeruvad usaldusel ning ettevõtted ei näe vajadust mainekujundusele kui personaalne ja usalduslik suhe on juba saavutatud.

Et vastata magistritöös püstitatud kesksele uurimisküsimusele, kuidas säilitada klientide lojaalsust Eesti väikeettevõtete seas, ei piisa ainult eelpool loetletud mõjutegurite, nagu seda rahulolu, staaž ja maine, analüüsimisest. Nii nagu väidab akadeemiline kirjandus, et lojaalsus

on emotsioonidest mõjutatud nähtus (Jones, Sasser 1995, 7; Sweeney, Swait 2008, 189; Hayes 2013), millele on raske anda mõõdikut, kinnitavad ka intervjuudest saadud tulemused sama. Klientide lojaalsuse säilitamiseks tuleb kombineerida nii tunnetuslikke kui mõõdetavaid tegureid (Hayes 2013).

Praktilisest küljest vaadates, tuleb Eesti väikeettevõtete juhtidel kliendilojaalsuse säilitamiseks omada ülevaadet oma klientidest: millal alustas klient ettevõttega suhet, millal sooritas oma viimase ostu, kui tihti klient ettevõtte käest ostab jne. Vastasel juhul ei ole võimalik ettevõttel kliendiga usalduslikku suhet luua ning just usalduse saavutamine kliendiga on lojaalsuse säilitamisel oluliseks märksõnaks (Hart, Johnson 1999, 12). Intervjuu tulemustest selgus, et just usaldus kahe osapoole vahel on üks olulisimaid lojaalsuse mõjutegureid.

Lisaks aitab kliendi usaldust võita personaalne suhe ettevõtte esindajaga, kelleks enamasti on klienditeenindaja. Nagu juba eelpool magistr töö kirjanduse ülevaates mainitud, on töötajatel oluline roll kliendisuhete säilitamisel (Hayes 2013; Grönroos 2007) ning töötajate kõrge kvalifikatsioon, koos pikaajalise kogemusega tagab parema klienditeeninduse, mis omakorda aitab säilitada kliendilojaalsust (Reichheld 1993, 26). Teooriat toetavad ka intervjuu tulemused, kus toodi välja, et kui töötajad on rahul ja motiveeritud, on ka kliendid rahulolevad ning püsivad ettevõtte juures (Intervjuu 2 2014). Eelnevast võib järeldada, et üheks oluliseks kliendilojaalsuse säilimise mõjuteguriks on töötajate rahulolu ning nende püsimine ettevõttes pikaajaliselt, mis omakorda suurendab usaldust klientide ja ettevõtete vahel.

KOKKUVÕTE

Magistritöös uuriti erinevaid kliendilojaalsust mõjutavaid tegureid Eesti väikeettevõtete seas. Täpsemalt keskendus uuring järgnevatele teguritele: kliendi rahulolu, kliendi staaž ja ettevõtte maine. Et vastata magistritöös püstitatud kesksele uurimisküsimusele analüüsiti teemakohast akadeemilist kirjandust, viidi läbi kolm standardiseerimata üks-ühele intervjuud kolme Eesti väikeettevõtte esindajaga ning analüüsiti saadud tulemusi omavahel. Kõik intervjuud salvestati ning transkribeeriti. Transkriptsioonid on lisatud käesoleva magistritöö lisadesse.

Uuringu tulemused annavad alust arvata, kliendirahulolu tõstmine võib aidata säilitada kliendilojaalsust, kuid ei pane klienti alternatiivsetest toodetest või teenustest konkurendi juures loobuma. Intervjuu tulemustest selgus, et Eesti väikeettevõtete seas peetakse oluliseks küsida kliendilt tagasisidet, et tuvastada, kus on müügiotsessis kitsaskohad, et parandada teenuse kvaliteeti. Nii intervjuude tulemustest kui ka teooriast võib järeldada, et pakkudes kliendile kvaliteetset teenust või toodet, on võimalik suurendada kliendirahulolu, kuid see ei pruugi mõjutada lojaalsust. Uuringu tulemustest selgus, et kliendirahulolu on ettevõttes küll olulisel kohal, kuid seda ei peeta lojaalsust defineerivaks mõjuteguriks ning seda ei võrdsustata lojaalsusega.

Lisaks näitavad uuringu tulemused, et pikaajalised kliendid võivad olla rohkem lojaalsed, kui pikk kliendi eluiga ettevõtte juures baseerub usalduslikul suhtel osapoolte vahel ja ei ole tingitud kliendi harjumuspärasest käitumisest. Ühtlasi mainiti usaldust osapoolte vahel üheks mõjuvaimaks lojaalsuse säilimise teguriks ning arvestades Eesti turu suurust, on personaalsusel ja usalduslikul suhtel tähtis roll. Intervjuu tulemustest selgus, et kliendid ei pruugi olla pikaajalised kuna nad on ettevõttele lojaalsed, vaid kuna nad on harjunud kasutama sama ettevõtte teenuseid või vahetamine oleks neile tülikas. Lisaks võib välja tuua, et staaži mõju lojaalsusele osatakse hinnata paremini siis kui omatakse terviklikku ülevaadet oma klientidest.

Samuti selgus uuringust, et ettevõtte maine mõjutab kliendilojaalsust Eesti väikeettevõtete seas mõningal määral, kuid on olulisem mõjutaja uute klientide kaasamisel. Tulemused näitavad, et väikeettevõtted ei pane mainekujundusele suurt rõhku ning peavad seda võrreldes eelnevalt mainitud mõjuteguritele, staaž ja rahulolu, vähemoluliseks. Põhjus, miks mainekujundusse ei investeerita, seisneb soovis hoida kokku ettevõtte kulusid ning selles, et

seda ei peeta piisavalt oluliseks mõjuteguriks. Maine mõjutab rohkem uute klientide kaasamist, kuid mitte niivõrd olemasoleva kliendi lojaalsuse säilimist.

Kuigi antud uuring pakub olulisi järeldusi, on magistritöös ka mitmeid piiranguid. Lojaalsuse mõjutegureid uurides tuleks uurida lisaks käesolevas magistritöös analüüsitud ettevõtete seisukohtadele ka klientide seisukohti. Et teha veelgi põhjalikumaid järeldusi, tuleks koguda infot selle kohta, millised mõjutegurid mõjutavad lojaalsust kliendi seisukohast. Saadavad tulemused annavad võimaluse võrrelda ettevõtte ja kliendi arusaama lojaalsusest ning seda mõjutavatest teguritest. Lisaks võis magistritöö raames läbiviidud intervjuude valimisse kuulunud väikeettevõtete arv ja tegevusala mõjutada uuringu tulemusi. Selle kontrollimiseks tuleks suurendada intervjuude arvu ning võtta valimisse erinevatesse tegevusaladesse kuuluvaid väikeettevõtteid. See annaks võimaluse leida ka lojaalsust mõjutavate tegurite sarnasusi ja erinevusi erinevate tegevusalade vahel. Samuti võib edasine analüüs eristada era- ja ärikliendile suunatud ettevõtete lojaalsust mõjutavaid tegureid, mida käesolev magistritöö ei sisalda.

SUMMARY

This thesis studied a variety of factors affecting customer loyalty among Estonian small businesses. Specifically, the study focused on the following factors: customer satisfaction, customer experience, and the company's reputation. To answer the research question of the thesis academic literature was reviewed and three unstandardized one-on-one interviews with three Estonian small sized business representatives were conducted. Finally the results were compared and analyzed. All the interviews were recorded and transcribed. Transcriptions are included in the annexes to this thesis.

Results of the study suggest that increasing customer satisfaction can help maintain customer loyalty, but do not make the client to give up alternative products or services of a competitor. Interview results revealed that among small businesses in Estonia it is important to ask for customer feedback to identify where the bottlenecks in the sales process are in order to improve the quality of service. Thus, the results of the interviews, as well as the theory suggests that providing the customer with quality service or product, it is possible to increase customer satisfaction, but it does not necessarily affect loyalty. The survey revealed that customer satisfaction is important to companies, but it is not considered a defining factor of loyalty, and it is not equal to loyalty.

In addition, the survey findings indicate that long-term customers may be more loyal to the company if the longevity of the customer is based on the fiduciary relationship between the parties and is not due to the client's habitual behavior. It was also mentioned that the trust between the parties to be one of the strongest loyalty factor, and considering the size of the Estonian market, it is based on personality and the relationship of trust play an important role. Interview results revealed that customers may not be long-term because they are loyal to the company, but because they are accustomed to using the company's services and replacing them would be cumbersome. It may also be pointed out that companies have better understanding whether the long-term customers are more loyal when they have complete overview of their customers.

Also, the study revealed that the company's reputation affects customer loyalty among Estonian small businesses to some extent, but rather has effect on attracting new customers. The results show that small businesses do not put much emphasis on image building and consider it compared to the impact of the previously mentioned factors less important. The reason why companies do not invest in reputation, lies in the desire to keep the total cost of the

company on low level, and that it is not considered sufficiently important factor. Image affects customer acquisition rather than the preservation of the existing customer loyalty.

Although this study provides important findings, it also has number of limitations. In addition to examining corporate side of loyalty, it should be also examined from customer side. To make even more substantial conclusions it should be investigated what factors affect loyalty from customer's perspective. The results obtained would provide an opportunity to compare the customer`s perception of loyalty to the company`s perception of loyalty. In addition the small number of companies included in this study and their business sector could have affected study results. To check this, the number of interviews should be increased and wider range of companies from different business sectors should be included. This would provide an opportunity to find similarities and differences between factors affecting the loyalty among different business sectors. Additionally further analysis could make a distinction between loyalty factors that affect companies which concentrate on business customers and companies which concentrate on private customers.

VIIDATUD ALLIKAD

- Beh Yin Yee, Faziharudean, T.M. (2010). Factors Affecting Customer Loyalty of Using Internet Banking in Malaysia. - *Journal of Electronic Banking Systems* <http://www.ibimapublishing.com/journals/JEBS/2010/592297/592297.pdf> Vol. 2010 (13.03.2014)
- Bendapudi, N., Berry, L.L. (1997). Customers`s Motivations for Maintaining Relationship With Service Provider.- *Journal of Retailing*, Vol. 73 (1), pp. 15-37.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: two concepts, four constructs, several relationships. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15. pp. 156-162.
- Casaló, L.V, Flavián, C., Guinalú, M. (2010). Relationship quality, community promotion and brand loyalty in virtual communities: Evidence from free software communities. - *International Journal of Information Management*, Vol. 30 (4), pp. 357-367.
- Chen, P., Hitt, L.M. (2000). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet-enabled business: a study of the online brokerage industry.- *Information Systems Research*, Vol.13 (3). pp. 255-274.
- Colgate, M., Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets. An investigation of the financial services industry. - *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 (4), pp. 332-347.
- Consumers Who Care. And say they'll reward companies with their wallets. The Nielsen Company. <http://www.csr.ee/upload/fck/Nielsen-Global-Report-Consumers-Who-Care-August-2013.pdf> (11.03.2014)
- Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014-2020. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/valitsus/arengukavad/majandus-ja-kommunikatsiooniministeerium/Eesti_ettevotluse_kasvustrateegia_2020.pdf (18.03.2014)
- Ettevõttest Leib Restoran OÜ. Leib Restoran OÜ. (2014). <http://www.leibresto.ee/#!/meielugu> (13.04.2014)
- Ettevõttest Max 123 AS. Max 123 AS. <http://www.max.ee/footer/ettevottest/> (13.04.2014)
- Ettevõttest Roi OÜ. Roi OÜ. <http://www.roi.ee/firmast> (13.04.2014)
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, pp. 92-100.
- Garland, R., Gendall, F. (2004). Testing Dick and Basu's Customer Loyalty Model. - *Australasian Marketing Journal*. Vol. 12 (3). pp. 81-87.

- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2004). Äriuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
- Grönroos, C. (2007). Service management and marketing. Customer management in service competition. Kindle e-book. Retrieved from: http://www.amazon.com/Service-Management-Marketing-Customer-Competition/dp/0470028629/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1400657528&sr=8-1&keywords=gr%C3%B6nroos
- Halme, M. (2007). Something Good for Everyone? Investigation of three corporate responsibility approaches. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w435.pdf> (13.03.2014)
- Harris, L., Goode, M., (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. - *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 139–158.
- Hart, C.W., Johnson. M.D. (1999). Growing the Trust Relationship. - *Marketing Management*, Spring, pp. 9-19.
- Hayes. E. B. (2013). Total Customer Experience: Building Business through Customer-Centric Measurement and Analytics. Kindle e-book. Retrieved from: http://www.amazon.com/TCE-Total-Customer-Experience-Customer-Centric/dp/098928042X/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1400657688&sr=8-1&keywords=hayes+total+customer
- Jones, T. O., Sasser, W.E. Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. - *Harvard Business Review*, pp. 88–99.
- Keiningham, T.L., Aksoy, L., Buoye, A., Cooil, B. (2011). Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. - *Harvard Business Review*, October 2011, pp. 29-31.
- Keiningham, T.L., Aksoy, L., Cooil, B., Andreassen, T.W. (2008). Linking Customer Loyalty to Growth. - *MIT Sloan Management Review*, Summer 2008, Vol. 49 (4), pp. 51-57.
- Klemperer, P. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. – *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102 (2), pp. 375–394.
- Kumar, V., Rajan, B. (2009). Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value. - *Management Accounting Quarterly*. Vol. 10 (3), pp. 1-18.
- Leib Restoran OÜ 2012. aastaaruanne.
- Majanduse Pulss 2013. KPMG.
<http://www.kpmg.com/EE/et/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Majanduse-Pulss/Documents/majanduse-pulss-2013-est-veeb.pdf> (11.03.2014)
- Martínez, P., Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. - *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 89–99.

Max 123 AS 2012. auditeeritud aastaaruanne.

Nitzan, I., Libai, B. (2011). Social Effects on Customer Retention.- *Journal of Marketing*, Vol. 75 (6), pp. 24-38.

NVivo 10 for Windows. QSR International.
http://www.qsrinternational.com/products_previous-products_n6.aspx (13.04.2014)

Oliver, R. L. (1999). Whence Customer Loyalty. - *Journal of Marketing*, Vol. 63 (4). pp. 33–44.

Podolny, J.M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. - *American Journal of Sociology*, Vol. 107 (1), pp. 33-60.

Reichheld, F.F., Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. - *Harvard Business Review*. Vol. 68.(5). pp.105–111.

Reichheld, F.F. (1992). The truth of customer retention. - *Journal of Retail Banking*, Vol. 13 (4). pp. 21-24.

Reichheld, F.F. (1993). Loyalty-Based Management. – *Harvard Business Review*, Vol. 71 (2). pp. 64-73.

Roi OÜ 2012. auditeeritud aastaaruanne.

Ryals, L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. - *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4) pp. 252-261.

Shankar, V., Smith, A.K., Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. - *Internal Journal of Research in Marketing*, Vol. 20. pp. 153-175.

Soone, I. (2010). Kliendilojaalsuse kuldraamat: kuidas võita ja hoida kliente. Tallinn: Äripäev

Statistikaamet. (2014). Majanduslikult aktiivsed ettevõtted. <http://www.stat.ee/68771>
25.02.2014

Sweeney, J., Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. - *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 15. pp. 179-193.

The 2013 Maritz Loyalty Report. Maritz Loyalty Marketing.
<http://www.maritzloyaltymarketing.com/Loyalty-Report.aspx> (18.03.2014)

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. Northwestern University. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 35-67.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete määratlus vastavalt Euroopa Liidu õigusaktidele.
Euroopa Komisjon. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_et.htm (25.02.2014)

Wasserman, S., Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. 5th ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Äripäeva infopank. Äripäev. <http://infopank.aripaev.ee/Default.aspx> (13.04.2014)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu protokoll

ÜLDINE

1. Kuidas seletate mõistet kliendilojaalsus?
2. Kirjeldage oma ettevõtte seisukohta kliendilojaalsusele!
3. Milliste tegevustega hoiate kliente enda juures?

KLIENDIRAHULOLU

4. Mida annab kliendirahulolu ettevõttele?
5. Kuidas mõõdate oma ettevõttes kliendirahulolu?
6. Milliseid seoseid näete kliendirahulolu ja lojaalsuse vahel?

KLIENDISTAAŽ

7. Mida annab kliendistaaž ettevõttele?
8. Kuidas kliendistaaž mõjutab Teie ettevõttes suhtumist klienti?
9. Milliseid seoseid näete veel kliendistaaži ja lojaalsuse vahel?

ETTEVÕTTE MAINE

10. Mida annab maine ettevõttele?
11. Kuidas kujundab Teie ettevõtte oma mainet?
12. Milliseid seoseid näete ettevõtte maine ja lojaalsuse vahel?

Lisa 2. Transkriptsioon intervjuust 1

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte MAX 123 AS esindajaga 1. aprillil 2014. (Magistritöös viidatud kui Intervjuu 1.)

Mina: Igatahes ma täna, et olite nõus mind vastu võtma. Minu nimi on Helen Tiitma. Olen lõpetamas TTÜs oma magistriõpinguid juhtimise ja turunduse erialal. Minu magistritöö teema ongi siis kliendilojaalsuse mõjutegurite uurimine väikeettevõtete seas ehk see, mis kliendilojaalsust mõjutab. Kuna teie ettevõtte nimi käis läbi ka recommy.com-i lehelt, kus on kirjas, et te neid asju mõõdate, tundus teie ettevõtte mulle intervjuu läbiviimiseks väga sobilik. Minu küsimused puudutavad üldiselt kliendilojaalsust, aga erinevates valdkondades: kliendi rahulolu, mida te juba mõõdate (NPS), kliendistaaz ja üldiselt ka ettevõtte maine. Need on kolm peamist suunda, mida ma oma töös käsitlen, ja nendest teemadest võiksime me täna siis ka rääkida. Võib-olla tutvustate alustuseks ennast ja üldiselt oma ettevõtet? Mis on teie valdkond ja mis on teenuste valdkonnas teie põhisuund?

Intervjueeritav: Ma olen ettevõttes turundusjuht. Firmas olen töötanud peaaegu 18 aastat. Max 123 on Eestis Delli partnerettevõtte. Oleme 100% Dellile pühendunud ettevõtte, mis tähendab seda, et otseselt arvutustehnika ja seadmetega seotud asjad on meie tootevalikus kõik Delli-kesksed. Mõnedes valdkondades on selliseid väikeseid ... No kui me tahame mingeid lisaväärtusi pakkuda, kasutame juurde teisi tarkvaralahendusi, mis Delliga otseselt koos ei käi. Dell on üks kõige suurem Microsofti partner, st Microsoft on seal juba niikuinii, aga me kasutame siin ka veel SHIRO Tech, VMware'i jms, mis aitavad paremaid IT-lahendusi luua. Ka võrgutoodete juures on meil lisaks Dellile ka omad partnerid, aga nende osakaal on marginaalne.

Mina: Selge. Ma küsin taustaks selle ka kohe ära, kuidas või mis hetkel te neid asju ettevõttes mõõtma otsustasite hakata? Kuidas sellega läinud on? Võib-olla paar kommentaari selle kohta.

Intervjueeritav: Selle täpse aja jään ma nüüd küll võlgu.

Mina: Täpne kuupäev ei olegi võib-olla oluline. Kas oskate aastates öelda?

Intervjueeritav: Ma arvan, et me oleme seda umbes kolm aastat küll juba mõõtnud, aga need mõtted on veel varasemad. Need projektid jäid kuidagi erinevatel põhjustel kuskile kellegi lauale toppama, kas aja- või huvipuudusel, ma täpselt isegi ei mäleta enam. Mina isiklikult olen väga seda usku ja minu suur eeskuju on Indrek Saul, kes on sellel teemal vaieldamatult Eesti kõige kõvema häälega mees. Ta on meid pisut ka erinevates projektides aidanud ja konsultandiks olnud, kuigi NPSis ei ole ta otseselt sees olnud. Ta on meil muudes projektides kaasa löönud.

Mina: Need siis puudutavad ka kliendi ... ja suhteid üldiselt?

Intervjueeritav: Jah, strateegilistes punktides on ta nii mõneski projektis kaasa löönud. Just nimelt nõuandjana. Koolitusi ta meile otseselt teinud ei ole, ma olen ise päris mitmeid kordi käinud tema asju kuulamas.

Mina: Kui me lähme üldisemas mõttes lojaalsuse juurde, siis minu huvi on teada saada ettevõtjate seisukoht, st mitte see, kuidas teie asja suhtute, vaid kuidas ettevõtte asja näeb. Kuidas teie seletaksite mõistet „kliendilojaalsus”. Mida see tähendab?

Intervjueeritav: Puhtheoreetilises mõttes ei oska ma lojaalsust defineerida ...

Mina: See ei peagi olema defineering.

Intervjueeritav: Kuidas meie seda näeme, on see, mida me ise tegelikult ka mõõdame: kordusostud. See on üldine, statistiline mõõde. Aga lojaalsuse puhul on väga oluline ka tunnetuslik [pool], sest tegelikkuses, nagu igasuguses bisnises, toovad 20% ettevõtted meile 80% kasumist, mis tähendab seda, et kliendihaldurite töö – kliendi igapäevane haldamine – on sõna otseses mõttes väga olulisel kohal. Sealt tuleb lojaalsuse küsimus väga palju välja, st kuivõrd lihtne on olemasoleva, juba meie külge justkui kinnitunud ... – meil on lepingulisi kliente suhteliselt vähe, me pole juriidilises mõttes endaga väga palju ettevõtteid sidunud. IT-bisnis muutub niivõrd kiiresti ja kõik, mis mingisuguse lepinguga on kunagi kokku lepitud, ei ole homme enam üldse ajakohane, sest tulevad uued tooted ja uued tehnoloogiad. Just nimelt, see tagasiside, mis me saame oma kliendihalduritelt – kuidas on meie kliendid rahul, kas nad võtavad esimese kõne või esimese *e-mail*'i meie kliendihaldurile või otsivad kuskilt turult veel kedagi, kas mingit konkureerivat asja ... Või sõna otseses mõttes mingisuguste projektide juures ... Kas nad küsivad nõu, kuidas mingisugust hanget koostada või kuidas üleüldse oma asjadega

edasi minna. Me küll otseselt välja ei paku, et me IT-juhtimise tuge pakume, küll aga teeme seda tegelikult päevast päeva. See tähendab seda, et need, kes julgevad meie käest juba midagi küsida ... Nimetame seda lojaalsuseks või usalduseks, et mingisugusel hulgal klientidel on usaldus olemas – see tähendab, et nad on meile lojaalsed, nad küsivad meie käest kas siis konkreetset pakkumist või nõu. See on nihukene oluline asi.

Mina: Teie seisukoht on ka see, et see on väga suhteline ja väga tunnetuslik. Te ei saa öelda, et kliendid on lojaalsed, te peate seda lihtsalt protsessi käigus otsustama(?)

Intervjuueritav: Lojaalsus on ju teadagi ebaratsionaalne ja tunnetuslik. Seda ongi praktiliselt võimatu mõõta ja ainus asi, mida on võimalik mõõta, ongi see, kui palju on kordustehinguid. Igal meie kliendil on meie süsteemis küljes n-ö elukohane mõõde. Me saame iga hetk vaadata, kui palju meil püsikliente on; kui palju on meil neid kliente, kes on uued, kes pole enne meiega ühtegi tehingut teinud. Me mõõdame seda [kui palju neid on] ja teeme sellele vastavalt nendega ka igasuguseid tegevusi. Kelle viimane ost oli aasta tagasi, kaks aastat tagasi, kolm aastat tagasi – me peame selle enda jaoks päris hästi selgeks tegema, sest me ise arvame, et suuremate IT-ostude vaheaeg on umbes kolm aastat. See, kes ei ole juba kolm aastat meie käest ostnud, teeb ärevaks. Sinnamaani me ei jookse jalad rakkus, et ta tuleks kindlasti meie juurde seda ühte hiirt või CD-toorikuid ostma, nagu vanasti käidi – oluline on see, et meil oleks temaga mingisugune kontakt, suhe. Lojaalsus ei ole päris see, et ta peaks iga kuu meie juurest läbi käima, või siis, kui on lihtsamad, esmatarbekaubad ... et ta peaks iga päev kindlasti meie poest oma leiva ostma. Meie maailmas on kõik need asjad palju pikema pinnaga ja projektid venivad. Mõne kliendiga, mõne projektiga võib minna aasta, võib-olla isegi lõpuks kaks aastat, kuid ta on meie jaoks ikkagi lojaalne klient. Kordusostude arv, mida me mõõdame, on ikka päris pika perioodi peale. Aga see protsent, mis me ise hindame, on ... Kaks kolmandikku ostnud klientidest teeb kindlasti meilt järgmise ostu ka. See on nüüd suures piiris see, mida me mõõdame.

Mina: Mille pealt on võimalik siis numbriliselt ... otsuseid langetada?

Intervjuueritav: See on, jah, selleks, et tunnetuslikule asjale ka mingisugune numbriline asi taha anda. Kui me tahame mingisuguseid eesmärke seada ja plaane teha ... Teada on, et kui ei ole võimalik mõõta, siis ei saa ka eesmärgistada. Oleme enda jaoks mingisugusedki mõõdikud seadnud.

Mina: Just. Nüüd natuke sellest, millest me juba ka rääkisime. Võtame kokku, milliste tegevustega te kliente enda juures hoiate. Tegelete nendega proaktiivselt, teil on olemas kliendivaade ... sel hetkel, kui ta ei ole teilt üle kolme aasta midagi ostnud, kas te nendega aktiivselt suhtlete ka?

Intervjueeritav: Kindlasti. Meil on selle jaoks – küll alates sellest aastast – ka välised müügimehed, keda meil enne pole olnud. Meil on olnud müügiorganisatsioon, kus inimesed on tegelenud nii uute kui ka vanadega [klientidega]. Sisuliselt on igal meie kliendil täna nimi taga, igal juhul on meie enda süsteemis teada, kes meie inimestest peaks ühe või teise kliendiga tegelema. Kliendihaldur on igal juhul taga, aga on selge, et väikeettevõtetega ei jõua isiklikku suhet kunagi luua. Aktiivne baas on ligi 4000 ettevõtet – see on füüsiliselt võimatu. Küll aga on kesk- ja suurettevõtetega ilmselgelt suhe kogu aeg olemas. See ju ei tähenda, et iga päev küsitakse: „Tšau, kuidas läheb?“, aga teatud aja tagant vaadatakse üle, kuulatakse maad, kes kuskil mingisuguseid uuendusi või asju [on teinud], sest need asjad jooksevad ka ajakirjandusest läbi. Meil kõigil on kuskil tuttavad – Eesti on nii väike. Kui kuskil mõnda uut maja ehitatakse või keegi kuskil kuuleb, et firmat hakatakse vähendama või suurendama – see info jookseb ikka kuidagi sisse. Suhtlus käib tegelikult kogu aeg.

Pluss siis pisut formaalsemad tegevused. Me jälgime oma müüdüd kaupade garantiiperioodi. Üks *trigger*, kust suhtlus tuleb, on garantiiperioodi lõppemine. Lisaks on meil, ja ainult meil, selline asi nagu kasko. See on sisuliselt nagu kaskokindlustus süle- ja tavaarvutitele. Seda perioodi me jälgime, kuna hinna sees on aasta [kaskokindlustust] ja seda on võimalik oma arvutile kuni garantiiperioodi lõpuni osta. Need on asjad, mida me kindlasti jälgime, lisaks igasuguseid tarkvaralitsentse täpselt samamoodi. Lepingulistele klientidele teeme me tarkvaralitsentside *update*'e suisa ilma küsimata, ilma rääkimata – me jälgime neid ja teavitame ning viime kliendi nõusolekul kõik need *update* 'id ja uuendused ka sisse. See on igapäevane töö, mida kogu aeg tehakse, ja see ongi see, mis loob usalduse, ja see loobki ... See ongi n-ö kliendilojaalsus.

Mina: Kui me jätame nende tegevuste puhul kõrvale igapäevased tegevused ja räägime sellistest tegevustest, mis kliendile kuidagi mingit muud lisaväärtust toovad – kas mingite infovideote saatmine vms tegevused, mis ei ole otseselt müügi protsessiga seotud, aga peaksid ka kuidagi klienti teie juures hoidma ...

Intervjueeritav: Seda teeme ka. See on tegelikult turundustegevustest täiesti number kaks teema. Ilmselt on ka näha ja kuulda, et me ju kuskil ajakirjades ja ajalehtedes ennast ei reklaami. Me tegeleme sisuliselt oma olemasoleva baasiga nii *e-mail*'itsi kui ka telefoni teel. *E-mail* on üks põhilisi kanaleid. Uudiskiri ongi see, mis mõnikord tihemini, mõnikord harvemini, olenevalt sellest, kuidas on aega ja jõudu. Turundusosakond kui selline meil tegelikult puudub. Turundusjuht on ühtlasi ka turundusosakond. Erinevate sihtgruppide jaoks on loodud turundusgrupid, müügiinimesed koostöös minuga juhivad kõiki neid asju ja mõtlevad tegevusi välja. Teostajaks on n-ö turundus, aga kogu planeerimine käib koostöös vastavate müügiinimestega. Kui see on suunatud väikeettevõtetele, siis käib see koostöös salongiga; kui kesk- ja suurettevõtetele, siis koostöös kliendihalduritega; kui see on hulgimüügiga seotud, käib see koostöös hulgimüügitiimiga.

Mina: Kas me räägime siin ka mingitest kliendiüritustest? Väliüritustest?

Intervjueeritav: Kliendiüritused ka. Jaa, absoluutselt. Meil on kahte liiki üritusi. Ühed on informatiivsed, koondnimetusega võime öelda „üldiselt seminarid”. Eelmisel aastal tegime hommikukohvi-seminare – ma ei mäletagi, viis või kuus tükki aastas –, kuhu me kutsusime teatava seltskonna, kellele see meie arvates võiks huvi pakkuda. Hästi väiksed üritused, ainult umbes kümne kuni kahekümne inimesega – hommiku[üritus] lihtsalt kuskil väikses saalis ja lõunaks olid inimesed vabad. Suuri, mitmesaja inimesega seminare ei ole me korraldanud. Iga kord oli erinev teema: mõni uus Delli tootesari, huvitav lahendus vms.

Teist liiki üritusi nimetame me ise *fun*-üritusteks, mis on meie poolt täiesti reklaamivabad. See on selgelt piiritletud asi. Me lepime kokku, et formaalses mõttes ei räägita seal ühtegi sõna mitte ühestki asjast, mida me ise pakume. Seal on inimlik suhtlus, mida iganes ette võetakse. Me oleme teinud näiteks igasuguseid ... Filmibuss on korraldanud meile filmitegemise talgud ja oleme käinud tahvelarvutitega n-ö metsas jooksmas, A Le Coqi sviidis teeme kinoüritusi. Meil oli aastaid tegelikult isegi Dell Bowling Cup, mis toimus neli korda aastas ja millest sai osa võtta, ning aasta lõpuks tehti kokkuvõtteid suisa individuaalselt. See oli hulgimüüja poole pealt.

Mina: Tagasisidet kliendilt ka ... Kuidas sellised üritused peale lähevad jne?

Intervjueeritav: Tagasiside on selline, et kinoüritustega on sisuliselt 100% osalus. Hommikukohvidele, see on ilmselge, sinna tulid umbes pooled kohale, ja isegi vähem.

Mõnikord, kui oli ebaõnnestunud teema, siis oli lõpuks saalis kaks inimest. Ega kõiki neid asju ei oska kunagi ette arvata.

Mina: Ja klient ka tegelikult ikkagi väärtustab seda, kui ta tunneb, et on usaldus, et talle ei suruta midagi peale, vaid tegemist on ikkagi kas esiteks harimisüritusega või teiseks n-ö fondimisüritusega, kus saab ise suhteid luua ...

Intervjueeritav: Selle jaoks on väga selge mõõdik. Nii kui inimesele meili saadad, näed ära, mitu *unsubscribe*'i tuli. See on väga selge tagasiside. Kui tuleb paar-kolm tükki ... – neid ikka on alati, sinna ei ole midagi parata. Kui kirjad lähevad välja suuremale auditoriumile, siis on seal vähemalt paar-kolm tuhat adressaati taga, nendest ikka iga kord mõni ei tule. See hulk, mis inimestele postkasti potsatab, on pöörane. Nad ei jõua kõiki kirju lugeda ja ei tahagi, see on ilmselge. Me oleme sellega arvestanud ja me ei erutu selle peale absoluutselt. Lõppeks on oluline see, et see, kes selle saab, seda ka loeks. Me vaatame tegelikult pigem seda, kui palju on avamisi ja palju on klikke, aga mitte seda, kes meie listist ära on läinud.

Mina: Võib-olla räägime natuke konkreetsemalt kliendirahulolust ja siinkohal ka siis veel kord NPSist. Üldisemalt, mis on teie arvamus – mida kliendirahulolu ettevõttele annab?

[pikk paus]

Intervjueeritav: Kliendi rahulolu annab ettevõttele väga selge majandusliku efekti, sest see ei ole mingisugune raketiteadus, et müük vanale kliendile on oluliselt odavam kui uue [kliendi] otsimine. Seal see vastus on. Kui me võtame ärilises mõttes, siis see ongi vastus.

Mina: Kas te olete ise ettevõttes analüüsinud ka seda – kui te olete NPSi mõõtnud –, et mis majanduslik kasu siis sellest tegelikult tekib? Olete selle pealt näiteks käivet vaadanud?

Intervjueeritav: Ei ole. Niimoodi on seda ka jube keeruline mõõta. Kõike tahaks mõõta. Reaalsus on see, et saatan on pisi-asjades. Alati tuleb mingisugune pisi-asi juurde. Asjal, tehingul või kliendil ei ole seda märget või tunnust küljes, me ei saa seda lõpuks mõõta. Aga eks me püüame iga päevaga järjest enam ja enam kõiki neid asju sinna külge panna, et me saaksime kõike seda mõõta. Kuid tegelikult ei ole me täna sellist asja teinud. Küll aga me näeme ise, et ... Sellest aastast me hakkame kindlasti mõõtma seda, et ... Täna ... Me oleme küll ... Eestis

on veel neid, kes Delli seadmetele garantiid teevad, aga me oleme kindlasti kõige suurem [ettevõtte]. Praegu on kaks tükki, kes otsest garantiid pakuvad. Sealt me registreerime iga uue, kes ei ole isegi meie juurest ostnud, ja see kontakt pannakse otsekohe sinna listi, millega hakkavad tegelema välised müügimehed. Ehk siis nendega võetakse kohe kontakti, küsitakse, kas oleks võimalik kuidagi veel kasulik olla. See rahulolu on ilmselgelt toonud meie majja päris palju *lead*'i [halvasti kuuldav; 23:20] ja garantiiteenindusega ollakse väga rahul. Just selle nimel oleme aastaid tegutsenud, et see rahulolu oleks hästi kõrge. See, kust saada väikese vaevaga juurde uusi kontakte ... Ütleme nii, et meil oli eelmisel aastal väikeettevõtete baasis umbes 40% tõusu ja sellest oli üks suur osa see, et me saime Delli garantii enda kätte. Varem ei olnud Dellil Eestis üldse rahvusvahelist garantiid. Kõik müüjad pidid ise oma garantii eest vastutama. Ehk siis see, kes maale tõi, pidi ka garantiid pakkuma. Eestis oli Dellil n-ö maaletooja garantii. Nüüd on Dellil juba umbes poolteist aastat ametlik rahvusvaheline garantii, mis on Delli enda garantii, mille puhul ei ole oluline, kas see on ostetud meilt või Türgist või siis kelleltki muult. Ühesõnaga see ei ole tähtis. Muidu oli nii, et kui Max tõi maale ja müüs, siis pidi Max garantiid pakkuma. Kui ostsid näiteks Klicki poest, pidi Klick selle eest hoolitsema, et garantii saaks tehtud. Ehk siis toimetama veel edasi selle kätte, kelle käest ta siis selle ostis. See on üks väga oluline koht, mille nimel me oleme tööd teinud ... Just nimelt see rahulolu, see toodab meile tegelikult *lead*'i [halvasti kuuldav; 25:00].

Mina: Siinkohal on klientide jaoks kindlasti oluline, et see toimub hästi kiiresti ...

Intervjueeritav: Just, kõik see. Teeninduse kiirus, kvaliteet ja asjalikkus – need on need kolm asja, mis peavad kindlasti olema. Täna me ise kiirusega enam väga midagi teha ei saa, sest kõik asjad, mis toppama jäävad, jäävad toppama Delli taha, mitte siia majja. Me ei saa näiteks mingit juppi kätte või midagi sellist ... Meil on terve toatais tehnikuid, kes teevadki selle nimel kogu aeg tööd, et kõik, kes maja uksest vähegi sisse tulevad, saaksid kiiresti teenindatud ja võimalikult kvaliteetselt.

Mina: Kas NPSi tulemused, st tagasiside, info NPSi laekub kuidagi küsimustiku kaudu? See saadetakse kliendile pärast välja ja ...

Intervjueeritav: See on meil tehtud täiesti ausaks. Kõik saavad. Kõik, kes on mingisuguse asjaga meie majja registreeritud, saavad selle küsimustiku automaatselt. Ma tean, Eestis on väga palju neid ettevõtteid, kes saavad oma [küsimustikke] käsitsi, siis on sellega

võimalik suurepäraselt manipuleerida. Nende eesotsas, keda me täna Recommyst näeme, tean ma kindlasti kohe paari firmat, kelle puhul tegelikult sekretär vaatab, kellele üldse saata. Meil on see automaatne. Meil on see süsteemiga täielikult integreeritud, ka Recommyga, ja inimest seal vahel ei ole.

Mina: Põhimõtteliselt klient tuleb teie juurde, saab teenindatud ja ...

Intervjueeritav: Jah, nii kui vajutatakse seda nuppu, et *case* on nüüd suletud, saadetakse automaatselt kohe need kaks küsimust: kuidas jäite rahule ja kas soovitaksite. Nii, nagu nad selles süsteemis on. Ja kõik kommentaarid on ka veebis avalikud, kui inimene seda lubab. Me neid endale kuskile ei kogu.

Mina: Ma olen endale üles märkinud, et me võiksime arutada seda, mis seost te kliendirahulolu ja -lojaalsuse vahel näete. See, ma arvan, on juba siin arutatud põhjal üsna selge. Teie jaoks on see väga suure seosega.

Intervjueeritav: Ta on suure seosega ja kuna see on selline emotsionaalne asi, tuleb vastustest ja hinnangutest muidugi täiesti absurdseid situatsioone välja. Ja ega siis ... Ongi seal, et ... [klient ütleb]: „Ma olin üli rahul, ma sain ootetööna korda.” Ja siis ütleb ta ka: „Ma tegelikult ikka ei soovita.” Ja täpselt samasugune asi tuleb ju siis ka, kui ma kuskilt mingisuguse positiivse asja sain, aga usaldust mul nende vastu ikkagi päriselt ei ole. No okei, selle arvuti tegid nad korda ja nõu andsid mulle ka ning müüsid ka uue asja, aga kui mul on vaja mingisugust võrgulahendust vms, siis ma lähen kuskile mujale. Selline usaldus tuleb ikkagi kuskilt mujalt välja teenida, ainult selle ühe poolega ei ole seda kõike võimalik katta. Nad on omavahel väga selges seoses, aga see ei ole ainus.

Mina: Mina olen täiesti nõus sellega. Minu töö eesmärk on tegelikult ka natuke see, et näidata, et see ei ole nii üks ühele ... et see on väga suhteline näitaja ikkagi. Me ei saa vaadata ainult oma NPSi ... ja nüüd on kliendid majas. See on väga vale arusaam ja see on tegelikult laialdaselt levinud. Arvatakse, et nii on.

Ja siit võtakski järgmise teema, mis on minu jaoks ka väga oluline. See puudutab just lojaalsust ehk siis kliendistatust. Me juba rääkisime korra sellest, et teil on selge vaade, kui kaua klient on teie juures olnud, millal ta viimati midagi on ostnud ja millal ta uuesti

**on ostnud. Mida annab kliendistaaž ettevõttele? Mis infot on sealt võimalik kätte saada?
Kuidas selle najal tegutseda?**

Intervjueeritav: Ainult staaž ei anna midagi. Me tegelikult vaatame sel juhul ka ikkagi seda, mida ta konkreetselt ostnud on. Kui ettevõtte ostab igal aastal meilt ühe hiire ja mõnikord ka sülearvutikoti, on see meie jaoks suhteliselt väärtusetu kontakt. Palju olulisem on aru saada, mida ta on ostnud. Sealt joonistub välja, millal, kui palju ja mis teemal temaga suhtlema peab. Nagu ma just ütlesin, meie vaade on umbes kolm aastat – ehk siis see on IT-seadme eluiga, tema moraalne eluiga. Tegelikult kannatavad Delli seadmed kaugelt üle kolme ja ka üle viie aasta kasutamist. Aga kui me räägime ettevõtelt ettevõttele, *business to business*-ärast, nii nagu me ka enamuses oleme, siis väga palju ikkagi vahetatakse oma marki kolme aasta tagant, kasvõi osaliselt. Ehk siis see ongi täpselt see. Sealt me vaatame, mida ta ostis ja kui kaua aega tagasi ta selle ostis. Elukaar pannakse kokku ka sellele seadmele, mis sellel hetkel ... see tehing tehti. See on oluline. Mitte ainult see, kas ta on meie juures teinud mingisuguse tehingu iga kahekolme aasta tagant. Siis on veel üks selge kokkulepitud asi: kui ta ei ole viis aastat meiega ühtegi tehingut teinud, siis ta liigub meil n-ö sinna kasti, et temaga tuleb meil tegelema hakata. Tema on siis nagu kaotatud klient. Temaga tegeldakse uuesti järgmises stiilis: talle tehakse kas mingi pakkumine, et teda üles äratada, või kui ta on millegi poolest oluline olnud ja tähelepanuta jäänud, uuritakse, mis sellest firmast üldse on saanud. Kliendihaldurid vahetuvad täpselt samamoodi ja protsessid liiguvad inimeselt inimesele, aga isiklik suhe ja teadmine, kes see klient täpselt on ... – need ei lähe üks ühele inimeselt inimesele üle. See tuleb ajapikku. Seal väga tihti ongi see, et ... Sellepärast ongi see, et kui on viis aastat möödunud, siis on ta meie jaoks igal juhul kaotatud ja ta tuleb uuesti võita.

Mina: Reeglina, kas pikaajalisele kliendile – ma ei tea, kust see piir teie jaoks nüüd läheb – on mingeid soodustusi rakendatud või on võimalik soodustusi rakendada ning kas seda tehakse?

Intervjueeritav: Meil on ka n-ö püsikliendiprogramm. See on pigem sisemine. Me hüüame seda küll ka õige pisut välja, et meil selline asi on, ja püsiklient on meie jaoks – me oleme kokku leppinud – [see klient,] kes on viimase, ma täpselt peast ei mäleta, viimase kolme aasta jooksul vähemalt 50-eurose ostu teinud. Sisuliselt, kui sa oled meilt midagigi ostnud, oled sa meie jaoks püsiklient ja müügiinimesele on öeldud, et kui sa näed, et ta on meiega enne midagigi teinud, siis on 3% see allahindlus, mis me talle igal juhul lubame. IT-maailmas on

katted jube õhukesed. Kui me mujal turul ringi vaatame ... kui siin lammutatakse mingisuguste 20–30% allahindlustega, ja nüüd [mõni ettevõtte] ütleb, et hinnad pooleks – see on meie äris täiesti võimatu. Kui keegi seda teeb, siis see tähendab seda, et tal on kas mingid laojäägid või lihtsalt teeb *dumping*'ut või on nii hädas, et tal on igal juhul midagigi vaja teha, et müüki teha. See on näha, me oleme seda siin ise näinud. Meie head konkurendid, kes siin turul lammutasid ... Sisuliselt me vaatasime, et nad müüsid täiesti ilma katteta. Me ju enam-vähem ikkagi teame neid hindu, millega sisse ostetakse. Oli ka näha, et selle firmaga väga pikalt ei pidanud enam konkureerima. Mingil ajal nad solgivad muidugi päris kõvasti turgu. Jah, ja loomulikult, kui me räägime pikaajalistest klientidest, meie jaoks peaaegu n-ö VIP-klientidest, siis *case by case* on niikuinii erinevad hinnaläbirääkimised. Me ei müü oma suurkliendile põhimõtteliselt mitte ainult kasti, vaid pakume kastile alati juurde ka mingisuguse lisaväärtuse. See on meie äri põhiline loogika. Kastiliigutajaid on terve turg täis, me ei suuda mitte iialgi arvutipoodidega näiteks sülearvutite müügis võistelda. See on täiesti võimatu. Nad müüvad oluliselt madalama kattega oluliselt suuremaid koguseid, nad saavad võib-olla juba paremaid sisseostuhindasid. Selle jaoks ongi meil kõik need asjad juurde pandud. Meil on n-ö meelerahupakett, kus on täiesti piiramatu hooldus. Sa võid oma arvutil kasvõi iga nädal torusid puhastamas käia. On kaskokindlustus. Sellega me püüame ... Ja kui me juba suurematest asjadest räägime, siis on meie enda igasugused teenused – monitooringud, lisateenused, haldusteenused – kõik juures, mis me nendele suurematele asjadele juba juurde pakume, mis serveriruumi puudutab.

Mina: Ja klientidele ei ole püsikliendiprogrammi kusagilt kommunikeeritud ... et see pigem on selline sisemine ...

Intervjueeritav: Ta on meil tegelikult üleval ja ta on e-poes ja salongis täiesti olemas ning teeninduse vastuvõttus on alati seda ... A4, selle nädala pakkumine on selline. Seda me lihtsalt hoiame selleks, et ta on meil olemas. Me ei ole sellest kunagi eraldi mingisugust hobust vankri ette teinud, nii nagu me NPSist tegime. Me võtsime esimesest päevast NPSi endale turundusvankri ette, kuna meil oli tulemus alguses kohe arusaamatult kõrge. Kõige kõrgem protsent, mis meil on olnud, on vist 97%, mis on täiesti absurd. Nüüd pikapeale on ta normaliseerunud ja nüüd natukene kukkuma hakanud tänu sellele, et me pakume nüüd teenust ka sellistele klientidele, kes meie juurest pole ostnud, kellel puudub meiega igasugune eelnev side. Sinna ei ole midagi teha, igal juhul tuleb neid sisse. Kuna vastanute arv on meil suhteliselt madal, rikub üks inimene, kellele me millegipärast ei meeldinud, statistiliselt juba selle

keskmise kohe nii palju ära. Kui meil oleks kordades rohkem vastanuid, kõiguks see protsent ka vähem. Täna vist oli suisa 66, kui ma õigesti mäletan. Aga see on selge, et me vaatame kohe, kui on mingi negatiivne vastus – need jooksevad mõnedele inimestele suisa automaatselt postkasti. Teeninduse juht saab kohe postkasti teate, ta isegi ei pea neid ise enam otsima, ka see on automatiseeritud. Meil on kohustus – kui on näha, et on selgelt vaja kliendiga suhelda, siis võetakse talle kõne ka.

Mina: See ilmselt toimub väga operatiivselt ...

Intervjueeritav: Jah, see peab olema. Kui me ei reageeri ka, siis on ta meie jaoks igal juhul kaotatud. Igasugust asja on võimalik selgitada. Ma arvan, et isegi kui ta ei olnud sellel hetkel rahul, [siis ta jäi rahule,] kui keegi temaga rääkis, seletas ja võib-olla ka mingisugust lahendust või siis otseselt mingit kingitustki või mis iganes pakkus ... On ka selliseid asju, mis on meie süül toimunud, ja meil on selle jaoks kohe täiesti eraldi kokkulepe. Kui on selge, et on vaja kliendile natukene mett mokale määrada, siis seda ka tehakse. Kõige lollim on hakata ennast õigustama või kui peab tarbijakaitsesse minema. See on meie majas täielikult tabu.

Mina: Kas võiks näha veel mingisuguseid seoseid kliendistääži ja -lojaalsuse vahel? Kuidas võiks kliendistääž lojaalsust mõjutada, isegi kui see teie ettevõttes võib-olla praegu nii ei ole?

Intervjueeritav: Seal on veel üks väga lihtne asi. Üks seos on inimlik laiskus, mis on meie puhul väga tervitatav. Ta [klient] ei viitsigi minna kuskilt mujalt uurima ega küsima. Ja eks neid on väga palju. Ma olen harjunud kuskil käima, mul on kontakt olemas. Ideaalne on, kui see on ka isiklik kontakt, ma ei saada oma meili kuskile faksi... [?] peale või ma ei helista kuskile üldnumbrile, vaid mul on selle kontakti isiklik meiliaadress ja isiklik telefon. Enamike, vähemalt müügiinimeste telefonide kontaktid on kõik avalikud, neid me ei püüa kuidagiviisi varjata, see on selge. See on kindlasti veel üks seos. See teadmine, et kui ta on meie pikaajaline klient, järelkult on see lojaalsus juba tekkinud, järelkult on ta meiega kogu aeg mingisuguseid tehinguid teinud. Kui me räägime eraettevõtetest, siis on see seos väga otsene. Kui me räägime avalikust sektorist, siis seal see nii otsene ei ole. Järjest enam on see häda, et avaliku sektoriga ei saa üldse mingisuguseid isiklike suhteid luua, sest satume kohe Kapo huviorbiiti. Meil on üks täiesti reaalne *case* olemas ühe inimesega, kes tegelikult oligi ebaaus ametnik, ja paraku me jääme sinna [vahele] täiesti tavaliste tegevustega, mida Eesti äritegevuses tehakse:

mingisugune väikene jõuluringitus oma parimatele klientidele, vaatamata sellele, kas ta on avalik või eraettevõtte ... Ja niimoodi on. Jah, ma jäin sinna avaliku juurde. Avalikel ettevõtetel käivad ju kõik suuremad asjad hankega ja hanketingimused, hankeseadus on Eesti vabariigis selline, et võidab hind. Ja eks seal on see isiklik suhe veel olulisem, sest kui sa suudad olla abiks hanke kirjutamisel, isegi mitte selles halvas mõttes, et sa kirjutaksid kindlasti mingisugused oma tingimused sisse või kindlasti sinu juurest peab kõik ostma ... – ka see on võimalik ja seda tehakse, see ei ole mingisugune saatus. Kogu Eesti äri niimoodi käibki, et kirjutatakse sellised hanketingimused, et oleks kindel, et see, keda ma tahan, see võidab. Aga väga palju on siiski selliseid, kus küsitakse lihtsalt nõu, sest kõiki asju ei pea ise teadma ja ega peagi kõik IT-juhid või IT eest vastutavad inimesed teadma. Lihtsalt küsitakse nõu. Kui need suhted on niivõrd head, et ta annab mulle mingisuguses küsimuses nõu, kuidas või kas ma üldse peaksin sellega tegelema ... – alati on ju võimalik probleeme sellega lahendada, et kas sa ostad juurde uue kasti või siis täiustad vana või restruktureerid või mis iganes sa selle asjaga teed. Kui sa suudad, kui sa julged nõu küsida ... Ja see ongi selle pikaajalise suhte üks väga suur eelis.

Mina: Okei. Mul on veel üks teema, mis on lojaalsuse puhul väga oluline: ettevõtte maine. See ei ole võib-olla mitte nii käegakatsutav asi, aga kindlasti annab kliendile väga palju juurde. Kui kliendi silmis on ettevõtte maine hea, eelistatakse loomulikult seda ettevõtet. Mida teie arvates annab maine ettevõttele?

Intervjueeritav: Küsimuses oli vastus. Ega seal midagi väga uut ei olegi. Maine annabki mainet. Igasuguse asja tegemise juures, kui me seda kliendi vaates võtame, on mul mingisugune vajadus. Mingi abstraktne ... Ütleme, et mul ei liigu mingid meilid või käib raamatupidaja mu juures iga päev nutmas, et ta ei saa oma asjadele korralikult ligi või mis iganes. Seal ongi siis alati ju mingisuguseid erinevaid võimalusi. Kas sul on olemasolev partner, kelle käest sa siis väga konkreetselt nõu küsid ... On sul mingisugune toetav, teenuseid pakkuv partner, kellel sa helistad. Või sa võtad täiesti ... Et nüüd teen hanke. Siis on see, et on võimalik teha suunatud hankeid ja n-ö väiksemaid hankeid, mis ei pea riigihangetena välja minema, sest riigihanked on niikuinii omaette teema, need on tõesti avalikud, suisa piiriülesed. Aga kui on mingid lihthanked ja suunatud hanked, siis on ju selge, et tehakse see päring või hange, ja saadetakse lihtsalt mingisugusele listile. Seal tulebki see maine mängu. Kui sa oled juba eelnevalt suhet omanud, siis sinult küsitakse. Kui eelnevat suhet ei ole, siis on väga tähtis see, et sul peab olema

mingisugune bränd, mida üldse teatakse või kelle käest tahetakse küsida. Ja see on n-ö igapäevane lõppematu protsess.

Mina: Kas võiks siis arvata, et uue kliendi puhul on maine olulisem kui olemasoleva kliendi puhul?

Intervjueeritav: Jah, kindlasti. Me näeme seda ise. Meil enne pole otseselt sellist n-ö külmade kõnede meeskonda olnudki, see on alates sellest aastast. Ongi selge, et ... – „Kust te helistate?” – „Max 123st.” – „Ei tea, ei ole kuulnudki. Aa, te olete Delli partner, aa, siis ma tean küll. Aa, te olete Veerennist, see ongi see Delli maja.” See on see maine, mida me oleme endale, ma arvan, et juba 10–12 aastat ehitanud. Max võrdubki Delliga. Väga tihti ei tule inimestel, kes on siin harjunud käima, Max ka kohe ette, aga nad käivadki nagu Delli majas. Ja see on see, mida me oleme kogu aeg ehitanud.

Mina: Me räägime sellest, et seda on ehitatud aastaid ja aastaid, aga millised on need tegevused praegu, tänapäeval? Kuidas te oma mainet kujundate ja kuidas te seda hoiate?

Intervjueeritav: Me mainekujundusega selles mõttes, nagu PRi mõttes otseselt ei tegele. Ei ole lihtsalt eelarvet ega jõudu. Mina ise pean brändingut jubekulutuseks [?; 47:38]. Seda ei ole võimalik teha, kui ei ole selle jaoks ressursi – inimressursi ja rahalist ... Ja siis me peamegi oma mainega läbi oma töö tegelema. Jube oluline ongi see, kuidas me käitume, kuidas me räägime, mida me endast räägime. Me kasutasime aastaid ühe kanalina Facebooki. Aga kuna Facebook tundus lõpuks ... No ta ei ole meie kanal, seal ei ole ettevõtteid, seal on inimesed, kes loomulikult ongi need, kes lõpuks ettevõtetes ka töötavad, aga sinna oli asjalikku seltskonda jube keeruline saada. Üldse on IT-inimesed tihtilugu sellistes küsimustes natukene foobilised ja mõtlevad väga palju, et Facebook on saatanast ja ma mitte kunagi sellega ei tegele, ma ei tee omale kontot, ma ei loe kunagi ja ma ei taha sellest midagi teada. Ma arvan, et umbes 80% suhtleb IT-juhiga, see kanal on jube keeruline. Täna ei ole Eestis ka paraku ühtegi teist kanalit. Kõik asjalikud ajakirjad on turult ära kadunud ja sisuliselt ei olegi võimalik endale mingisuguste lihtsate vahenditega kuskil PRi teha.

Mina: Aga mõned muud *online*-kanalid, ma mõtlen, mõned uudiste portaalid või ...

Intervjueeritav: Ega nad on täpselt samamoodi. Meil on siin turul selliseid asjalikke – on mõne päevalehe ärilehed, Äri 24, Äripäev –, aga nad on ju teadagi ikka väga rahaahned, nendega on väga keeruline teha sisulist koostööd. Kõikide sõnum on ikkagi väga selge: ostan kord reklaami ära ja siis võime ju artiklist ka rääkida. Väga selge väljendus käib sel teemal. Neid kanaleid, kes ütleks, et „jah, mind huvitaks, et te kirjutaksite meie juures millestki huvitavast“, ei ole. See on reaalsus. Kindlasti neid kuskil nišikates on – ma ei loe ühtegi –, aga sellises suuremas n-ö peavoolumeedias ei ole.

Mina: Väga suur viimase aja moesõna on „sotsiaalne vastutus“. Kui palju sellega kokkupuudet või tegeletud on?

Intervjueeritav: [Ohkab] Eks ta ... Ta on nagu väga selge ... Ongi nagu selge tee, ütleme, selline kanal ja vahend ...

Mina: Või kui palju see võiks lõppkokkuvõttes kliendi otsuste puhul mõjutada?

Intervjueeritav: See on natukene brändinguga seoses, st sul peab olema kõiges mahtu, et sa suudaksid teha ennast nähtavaks ja et kõik oleksid sinust lõpuks midagi kuulnud. Me oleme tegelikult üsna mitu aktsiooni teinud läbi aegade ja täitsa tõsiselt mõnda lastekodu ja erinevaid projekte toetanud. Siin on erinevaid projekte veel, vähe väiksemaid ka. Aga mõned asjad tegime täitsa konkreetselt kahe lastekoduga ja mitte üldse väikestes summades, mis me sinna lõpuks andsime. Aga kui sul ikka pole taga väga korralikku agentuuri, kellele sa suudaksid hirmsat raha maksta, siis see ei huvita mitte kedagi. Mitte ühtki väljaannet. Lõpuks, see oli üks Viljandimaa lastekodu, Viljandi kohalik leht, jah, kes seda tõepoolest kajastas, ja täitsa korralikult. Nemad olid sellest huvitatud küll, aga see oli ka kõik.

Mina: Võib-olla võib siis ka eeldada, et see oleneb turu suurusest. Kui on nii isiklik nimi ja vahetu suhe kliendiga, siis ...

Intervjueeritav: Just-just. Meil ongi keeruline ja me ei taha sinna väga, sest meil ei ole lõpptarbija tuntuusega väga palju pihta hakata, sest selle alusel ... Me näeme ... Täna me võrdleme ennast Elioniga. See tundub täiesti naljakas ja isegi absurdne, et Elion, kes on absoluutne turu liider, ja väike Max, väikeettevõtte ... Aga reaalsus on see, kui me räägime *business to business*-ärist, siis on ka seal Elion selge turuliider ja number kahte ei ole. Ehk siis me pürgime väga selgelt oma strateegias positsioonile number kaks. See ei juhtu ei homme ega

kindlasti mitte ka aasta pärast, aga see, kellega me end kõikides asjades võrdleme, on just nimelt Elion. Sellepärast ongi brändid väga olulised. Aga kuna meil ei ole Elioni eelarvet ega ka nende turumahtu ja seda kõike, siis on neil seda oluliselt lihtsam teha. Kui keegi helistab ja ütleb, et „tere, ma olen Elionist ja ma tahan teie IT-juhiga rääkida ... Et me võiksime kuidagi koostööd teha”, siis on see ju väga lihtne – Elion ikka kulub ära ju, vaatame, mis tal öelda on. Aga kui Max helistab, siis on juba väga keeruline, kas me ikka saame sinna parasjagu jutule. Jõudumööda teemegi, saadame ikka oma uudiskirju ja plaanime ikka ka mingisuguseidki artikleid. Forbesis tegime eelmisel aastal, ei üleelmisel aastal, millal Forbes välja tuli – ma ei mäleta, aeg läheb nii kiiresti ... Me tegime kõikides esimese aasta Forbesi numbrites ühe lehekülje – see oli küll reklaam, aga ta oli ainult tekst, artikli vormis tehtud asi. See on üks suuremaid, mis me teinud oleme. Peale seda, kui oli näha, et Forbes ei kujunenud Eestis kuidagi juhtivaks, lõpetasime selle teema kohe ära. Meil olid ootused, et äkki Forbesist saab kuidagi ... Aga täna on ta selgelt langeva trendiga ajakiri.

Mina: Võtaks veel kokku, milliseid seoseid võiks veel ettevõtte maine ja lojaalsuse vahel näha. Võib-olla on veel midagi lisaks, mida me praegu ei arutanud ...

Intervjueeritav: [Ohkab sügavalt] Muidugi, mainet on võimalik loomulikult ka mingisuguste uuringutega mõõta. Kuna meil ei ole ka maineuuringu tegemiseks mingisugust turunduseelarvet, siis meie mõõdame neid asju siiski väga palju oma siseturu najal. Maine on taaskordselt ... irratsionaalne ja tunnetuslik. Mainet loovad meie enda inimesed igapäevases töös, suhtluses, ja see ongi see, kuidas omavaheline suhe tuleb.

Mina: Võib siis kokku võtta, et tegelikult teie äris on vähemalt praegu kõige tähtsam ikkagi kliendi usalduse võitmine ja selle hoidmine?

Intervjueeritav: Just. See on see igapäevane töö, mida kliendihaldur peab tegema. Kas ta on nii hea sõber, et helistab: „Tere, kuidas läheb? Pagan, kevad ikka pole veel tulnud.”? Või näiteks: „Kas lähme nädalavahetusel golfi ka mängima?”, kui on juba nii hea suhe. Või siis sarnases mõttes see: „Oli teil Venemaal või Gruusias ka mingit ärihuvi? Kas teil on kuskilt äkki vaja kokku tõmmata? Saame ehk selles abiks olla?” Sellised täiesti inimlikud igapäevased suhted on need, mis loovad meie jaoks põhilise hoovi... [?; 56:18] meie enda brändist ja pikas perspektiivis lojaalsusest. Inimene on see ...

Mina: mootor ...

Intervjueeritav: ... kõige tähtsam meie jaoks, jah.

Mina: Okei. Minul rohkem küsimusi ei ole. Saime sellele ringi peale. Kas teil on mulle küsimusi?

Intervjueeritav: Ega väga ei oskagi küsida, selles mõttes, et lihtsalt huvi pärast ... Mitmes intervjuu see oli?

Mina: Esimene. Aus vastus.

Intervjueeritav: Aa, siis ei ole millegagi võrrelda praegu. Tahtsingi just teada, et ...

Mina: Kokkuvõtteks võin öelda, et kui ma olen ära teinud kõik intervjuud, mis ma planeerinud olen, ja töö kokku kirjutanud, siis ma olen valmis seda infot jagama ning ma olen selles mõttes tagasiside eest väga tänulik. See aitab kindlasti mul selle teooria baasil, mis ma olen praegu välja otsinud, sinna natuke reaalselt infot juurde lisada, analüüsida võib-olla pigem Eesti situatsiooni, mitte ... Jah ... Teooria on üldiselt riigist väljast. Võite arvata, et see ei ole Eesti näitajate puhul. Need reeglid, mis võib-olla kuskil mujal rakenduvad, ei rakendu siin. Täpselt sama nagu see, et siin on väga usalduslik suhe ja sa tunnend kõiki oma kliente, aga mõnel suuremal turul on ettevõtte mainekujundus sinu jaoks oluliselt tähtsamal kohal.

Intervjueeritav: Mind sellepärast just huvitaks. Ma tean ka seda, et kui me kuulame igasugustel üritustel ja seminaridel kogu aeg seda juttu, kuidas kõik kogu aeg kõike mõõdavad, kõik on mõõdetav ja muidu ei ole üldse mõtet midagi teha, kui mõõta ei saa, siis mulle tundub, et need inimesed kas valetavad teadlikult, valetavad alateadlikult või ongi kellelgi kuskil mingid müstilised mõõdikud, ei tea. Mulle tundub, et kõhutunne, talupojatarkus ja kuidas iganes me neid asju nimetame ... – need on ülitähtsad mõõdikud ja ma ei ole päris kindel, kas reaalne protsendi mõõtmine või Exceli tabelite täitmine ka Eestis reaalselt toimib. See huvitaks mind tegelikult kõige rohkem. Sellest ei taha keegi väga rääkida. See ei ole prestiižne. Keegi ei taha tunnistada, et me tegelikult ei suudagi midagi mõõta. Me lajatame kogu aeg umbes. Eks meil endal on ka täpselt selliseid aegu olnud, et me olemegi ainult kõhutunde pealt oma asju teinud, sest süsteemid olid natukene kehvemal järjel ja me olimegi suutelised mõõtma ainult seda, mis me raamatupidamisest järele vaatasime: kas eelarve tuli täis või ei tulnud täis. Kõik see, miks eelarve täis tuli või miks ei tulnud – seda ei olnudki keegi võimeline mõõtma. Ma ei ole päris

kindel, kas teisedki on. Vot seda oleks huvitav kuulda, kuidas teised seda hindavad ja mis nad sellest räägivad.

Mina: Mingit informatsiooni on kindlasti võimalik saada minu töö põhjal ka ja teistest ettevõtetest, sama intervjuu baasil. Mina arvan seda, et üldiselt on numbrilisi näitajaid võimalik moonutada. Neid on võimalik presenteerida täpselt nii, kuidas mugav on, aga just see tunnetuslik pool, millele ei pöörata tähelepanu, kuna seda ei ole võimalik kuidagi kasti suruda ... – sellele ei pöörata piisavalt tähelepanu. Juhtkonnale ei suuda sa neid nii esitada, et „mina arvan”, kui sind just väga ei usaldata. Tahetakse näha analüüsi ja numbrilisi näitajaid, mis lõpuks peaks kuidagi mingisuguse otsuseni viima.

Aga selge, aitäh!

Lisa 3. Transkriptsioon intervjuust 2

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Roi OÜ esindajaga 1. aprillil 2014. (Magistritöös viidatud kui Intervjuu 2.)

Mina: Ma kõigepealt tänan, et mind vastu saate võtta.

Intervjueeritav: Jah, palun.

Mina: Ma võib-olla tutvustan ennast, et miks ma siin üldse olen ja kes ma olen. Minu nimi on Helen Tiiama ning ma olen lõpetamas TTÜ magistrantuuris juhtimise ja turunduse eriala. Minu magistritöö puudutabki kliendilojaalsust ehk seda mõjutavaid tegureid eelkõige väikeettevõtete seas. Igaks juhuks veel mainin seda, et ma ei oota teilt niivõrd konkreetseid vastuseid, kuivõrd avatud arutelu. Sellepärast ma ei saatnud neid küsimusi ka ette. Alustuseks võib-olla tutvustate ennast ja ettevõtte tegevusala ning selle peamisi suundi. Kes on kliendid jne?

Intervjueeritav: Meie peamine tegevus on reklaamtoodete vahendamine, tootmine. On kaks suunda, kuidas me oma äri ajame. Klient tuleb siia, esitab tellimuse toodetele, mis on meie laos või Euroopa hulgiladudes, ja need tooted tuuakse siia. Siin me paneme nendele peale logod eri tehnoloogiaga. Me siin maja sees teeme tampotrükki, siiditrükki, tikkimist, graveerimist, kleebiseid – põhimõtteliselt kõike. Pärast seda saab klient need tooted kätte või teise variandina me tellime kliendi erivajadusi silmas pidades need tooted otse tehastest. Nad jõuavad tehastest otse kliendini.

Mina: Kas pigem on siis tegemist äriklientidega?

Intervjueeritav: Kindlasti äriklient on B2B.

Mina: Ja teie vastutusvaldkond on ...

Intervjueeritav: Ütleme, et minu ametinimetus on „arendusjuht”, aga ma tegelen ka ettevõtte igapäevase juhtimisega.

Mina: Kui me läheme konkreetsemalt lojaalsuse juurde, siis võib-olla alustaks üldistest teemadest. Mina ootan vastust teilt kui ettevõtte esindajalt. See ei ole mõeldud

nii, et mis teie isiklikult asjast arvate, vaid mis on ettevõtte seisukoht. Kuidas seletada mõistet „kliendilojaalsus“?

Intervjueeritav: Kliendilojaalsus ...

Mina: See ei pea olema definitsioon. Lihtsalt, kuidas te ise sellest aru saate ja kuidas sellesse ...

Intervjueeritav: Kliendilojaalsus on see, kui sa täidad mingid parameetrid, hoiad oma toodete ja teenuste taset teatud kriitilisel tasemel ning suudad natuke ka üllatada või teistest parem olla – see tekitab kõige parema efekti lojaalsusest. Kindlasti käib selle juurde ka teatud turunduslik pool ehk su ettevõtte peaks olema mingil määral turul tuntud ja nii-öelda ihaldatud. ... võib tekitada seda momenti, see kindlasti aitab kaasa, et tekiks lojaalsus. Ma ise arvan niimoodi.

Mina: Kui võtta nüüd ettevõtte, siis millised kliendilojaalsust säilitavad tegevused oskaksite enda ettevõtetest välja tuua?

Intervjueeritav: Üks asi, mida me ise ka teeme, on see, et me oleme keskendunud kingitustele. Meil on hästi palju kliente, kes tulevad siia sel põhjusel, et on vaja kingitusi koostööpartneritele, klientidele jne. See on ka kindlasti üks osa, mis töötab. Ongi needsamad kingitused. Me ise jagame ka klientidele jõuludeks ja erinevateks puhkudeks igasuguseid kingitusi. Aga see on nüüd kuidagi üks väike osa ... Mis see küsimus oli?

Mina: Konkreetsemalt, milliste tegevustega teie oma kliente enda juures hoiate?

Intervjueeritav: Kõige parem mõõdupuu on see, kui me suudame pakkuda klientidele väga head teenust. Kui meie projektijuhid – need, kes klientidega igapäevaselt tegelevad – on piisavalt pädevad, tegutsevad piisavalt kiiresti ega jää vastust võlgu. Kui tekivad probleemid, mida meie valdkonnas on hästi palju, nt toode on praak või kliendil on asju kiiresti vaja, aga transport hilineb või trükk ei tule välja – neid asju on hästi palju –, siis meie ettevõtte seisukoht on selline, et need probleemid peab kliendiga kindlasti ära lahendama, et mitte midagi ei jääks õhku rippuma. Sellepärast, et see, mis me klientidele ütleme ja samuti müügitoomis, ongi see, et me ei otsi ühekordseid diile, vaid meie eesmärk on saada strateegilisi partnereid. See eeldab ka seda, et kui on vaja hinnas alla tulla – kliendil on mingisugune hinna *budget* ja me tuleme alla –, hästi palju on selliseid pisidetaile, aga rõhk ongi sellel, et klient jääks väga kauaks meiega,

et tal ei oleks põhjust minna mingi lolli asja pärast teise firmasse. Kui on mingisugused probleemid, siis tuleb need kindlasti ära lahendada ja olla maksimaalselt kliendile fokuseeritud. See on number üks asi, mis ma ise näen.

Mina: Kas teil on see tehniliselt ka kuidagi lahendatud, et kui klient teile mingisuguse negatiivse tagasiside annab, et see jõuab siis automaatselt kellelegi kuskile postkasti või ..., et ta saab kiiresti tegutseda?

Intervjueeritav: Praegu sa ise oled ka kursis, et see Recommy on siin peal ... Meil töötab see asi *recommy*-süsteemiga ja nõnda, et kui arve kliendile väljastatakse, siis läheb viis päeva pärast arve esitamist või väljasaatmist välja ka Recommy-kiri – küsitakse tagasisidet. Seal on kaks küsimust: kuidas ta viimase projektiga rahul oli ja kas ta soovitaks meie ettevõtet oma sõbrale või tuttavale. Miks just viis päeva? Viis päeva on see sellepärast, et jätta natuke puhvrit, et klient saaks toodetega tutvuda, et ta oleks kursis. Kui me selle kohe koos arvega esitame, siis ta ei pruugi kohe aduda, kas toodetega on kõik korras jne. Praegu on süsteem selline, et kui see tagasi tuleb, siis ma edastan selle kohe projektijuhile või inimesele, kes sellega tegeles. Üldiselt on tagasiside alati väga hea, aga on ka probleeme. Kui probleemid tekivad, siis me üritame need kiiresti kohe esimese prioriteedina ära lahendada. Püüame negatiivset juttu ja asja võimalikult kiiresti minimaliseerida. See on tähtis.

Mina: Kui aktiivselt nendele küsimustikele või küsimustele – need on üksikud küsimused – vastatakse?

Intervjueeritav: See on kerge probleem. Kui ma praegu vaatan, siis on võib-olla 20–25% vastanuid. St et 75% vastustest ei saa me kätte. Nii ta paraku on. Perfektne see ei ole, kõik ei viitsi vastata, aga mingit infot sealt ikkagi tuleb.

Mina: Kui tähtsaks te kliendilojaalsust ettevõtte seisukohast peate?

Intervjueeritav: Ma arvan, et see on kõige tähtsam asi üldse. See kõik hakkab minu arvates pihta töötajatest, nende motiveeritusest ja lojaalsusest ning see liigub ka klientideni välja. Meil on väga tähtis osa projektijuhtidel ja müügiinimestel, kes igapäevaselt seda tööd teevad. Kui nemad oma tööd hästi teevad ja kõik on timm, on kliendid rahul – see on üks suur ring.

Üldse on lojaalsus antud äris väga tähtis, eriti kui me võtame aluseks, et konkureerivaid firmasid on hästi palju ja me ei suuda ka väga palju eristuda, v.a teenuse tasemega, sest toote sortiment on laias laastus kõigil firmadel sama. See on pisidetail, kes mille peale rohkem rõhub, aga laias laastus on tooted samad. See eristumismoment ei ole antud valdkonnas väga suur ja ainuke koht eristumiseks on pakkuda piisavalt head teenust ning suruda rohkem raha turunduse peale, et meie ettevõtte kaubamärk oleks turul piisavalt nähtav ja tuntud.

Mina: Ma arvan, et selleni me veel jõuame, neid tegevusi on väga palju. Lojaalsus ei ole ainult NPSi mõõtmine ja reageerimine kliendi tagasisidele. Me jõuame nende muude teemadeni ka, aga praegu jätkaks kliendi rahulolu küsimusega. Mis te arvate, mida annab kliendi rahulolu ettevõttele? Kui klient on rahul, siis mis on selle tulemus ettevõtte jaoks?

Intervjueeritav: Laias laastus käib see kõik ikkagi ümber raha. Kui sul on lojaalsed kliendid, siis nad toovad sulle raha sisse. Nii lihtne ongi.

Mina: Kas olete ise ka jälginud, kas te peate seda vajalikuks, et kui NPS-näitaja muutub, siis kas sellel on ka mingisugune mõju majandusnäitajatele, à la käibe?

Intervjueeritav: Ma arvan, et on. Siin on muidugi rohkem detaile. Kasutasin viimati seda süsteemi, olen siin seda juurutanud, eelmine kord tegin ma seda suuremalt, pool aastat tagasi. Siis ma tegin nii, et saatsin automaatselt kõikidele. Praegu on süsteem selline, et see toimub jooksvalt. Enne seda, kolm aastat tagasi, tegin sedasama asja ja tulemuste vahed – praegu oli meil vist 59, samal ajal kui kolm aastat tagasi – jään vist täpse vastuse võlgu – oli 20 või midagi, 24 äkki. See on väga oluline nihe. Tol ajal kolm aastat tagasi oli siin olukord hoopis teine, olid teised inimesed, mind ennast ka tol hetkel siin firmas ei olnud ja ma nägin, et oli natuke tohuvabohu. Võib-olla ei olnud töötajad ka lojaalsed ega motiveeritud, piisavalt tasemel. Praegu on toimunud väga oluline muudatus, sest kliendi rahulolu on tulnud sellest, et töötajad on rohkem tasemel ja motiveeritumad, arvan mina.

Mina: Me teame, et NPSi mõõdate te nüüd Recommy abil. Kas on mingeid tegevusi veel, kuidas te kliendi rahulolu tuvastada või mõõta suudate?

Intervjueeritav: Väga ei ole. On ikkagi sellised üks ühele ... Vahepeal ju kontrollime selliseid suuremaid kontosid, et kuidas seal seis on. Selles osas mingit head rada ei ole. Teine

asi – kui mingisugune info tuleb kuskilt, et keegi ei ole rahul või on mingi jama, siis me üritame kiiresti reageerida, et see asi korda teha. See info, mis tuleb siis väljastpoolt Recommyt ...

Mina: See on siis põhimõtteliselt *case by case*?

Intervjueeritav: *Case by case*'i moodi süsteemset lähenemist rohkem hetkel ei ole. Mida ma siin kasutasin ... mida ma olen tahtnud tekitada ... mis on ikkagi natuke soiku jäänud, on see, et projektijuht ise helistaks ka üle, kui projekt on valmis. Nädal-paar hiljem, et küsida lihtsalt, kuidas ta rahul on jne. Seda siin mõned teevad, aga väga süsteemselt seda kahjuks ei tehta. Aga see on ka siis üks asi, mida ma tahan rakendada.

Üks moment on ... Kui mingi jama on, tuleb see asi välja. Teine moment on ka siin juures. Et klient tunnetaks, et me oleme olemas ka pärast seda, kui tal see projekt valmis on ja tellimus tehtud, mitte niimoodi, et me nüüd teeme selle kiiresti ära, tsupsti. See on psühholoogiline moment, see on küllaltki tähtis. Hästi paljud teevad mingi asja ära, kui sa otsid näiteks mingit inimest või mis iganes, mis need teenused on ... Nad teevad selle asja ära, aga edaspidine käekäik väga ei huvita. Ja siis, kui mingi ülemus ütleb vahel, et nüüd helista, siis helistatakse ja räägitakse. Aga see peaks olema ikkagi orgaaniline ja pidev. Suhtlemine ongi see, et me tunneme reaalselt huvi, kuidas tal see projekt või need asjad laabusid ja kas ta on rahul. See on minu arvates väga tähtis.

Mina: Kui me nüüd võtaks selle kliendirahulolu lõigu kokku, siis milliseid seoseid või paralleele võiks tõmmata kliendi rahulolu ja lojaalsuse vahele?

Intervjueeritav: Lojaalsus on grammi võrra ... Sa pead jõudma ikkagi kliendi südamesse. See, et rahul ollakse, ei tähenda seda, et on lojaalsus. Aga see ongi see moment, sellised väiksed asjad, detailid, kus me suudame ületada ootusi. Kui sa ületad ootusi, siis, ma arvan, see ongi üks peamine argument või punkt, kust lojaalsus tekib.

Mina: Kas võiks väita, et kliendiga tuleb saavutada väga usalduslik suhe, et üldse selle lojaalsuseni jõuda?

Intervjueeritav: Absoluutselt. See on pikk protsess, see ei teki kindlasti üleöö. Siin on tõesti hästi palju erinevaid momente, aga usaldus tekib kindlasti ajaga, kellega kiiremini, kellega aeglasemalt. Põhiasi, mis seda tekitab, on see, kui on olemas üks inimene, kes on aastaid sellega tegelenud ja kes teeb oma tööd hästi, vastab kiiresti, elimineerib probleemid kiiresti.

Sealt see üldiselt tekib, nii palju kui ma meie kliente olen vaadanud. Üldiselt on see kontakt seotud inimesega, kellega sa suhtled. Kui sellega ollakse superrahul, siis on see lojaalsus väga kerge tulema. Ainult firmamärk ei tekita lojaalsust. Ma tahan, et need inimesed, kes siin on, vastaksid teatud kriteeriumitele, teatud *level*'ile. Et isegi kui tuleb uus inimene, teeb ta neid asju võimalikult sarnaselt, võimalikult samamoodi, isegi kui keegi teine võtab selle konto kunagi üle, et seal kvaliteet ei langeks. See on väga tähtis. Inimesed ikka liiguvad, aga samal ajal peavad kõik inimesed, kes siin töötavad, kriteeriumitele vastama.

Mina: Me siin korra jõudsime rääkida sellest, et see kõik – hea suhte loomine – võtab aega. Mida teie arvates kliendistaaž ettevõttele annab?

Intervjueeritav: Et kaua ta meiega on olnud?

Mina: Jah, et kas pikaajaline klient on teile väärtuslikum kui näiteks uus klient? Kas te seda ka kuidagi rõhutate, pakkudes talle näiteks selle arvelt mingisuguseid soodustusi? Kas kliendistaaži jälgimine on oluline?

Intervjueeritav: Kindlasti on. Mida kauem me suudame seda klienti hoida ... Küsimus on ka selles, et uue kliendi sissetoomine on kõvasti, mitmeid kordi keerulisem ja kulukam kui vanade hoidmine. See on üks kindel postulaat. Me näeme ka, et uut klienti konkurendi juurest üle tuua on keeruline. See tähendab, et sa pead panustama müügiinimesse, kes peab seal kohal olema. Pluss ka veel see, et üldiselt, millega [klienti] sisse saada ... Väga tihti oodatakse paremaid hindu. See tähendab, et need hinnad on isegi nende uuemate klientide poolt, kellele me tahame suuremat kontot, üldiselt küllaltki väiksed. Samas on vanemate klientide puhul lojaalsus suurem ja igalt poolt ei pressita võib-olla hinda ka nii palju alla. Kui ma niimoodi vaatan, siis vanemate klientide marginaalid võivad olla natuke kõrgemad kui uute omad.

Mina: Kui me räägime mingitest püsikliendiprogrammidest, lojaalsusprogrammidest, siis kas midagi sellist on teil ka olemas?

Intervjueeritav: Meil sellist otsest programmi ei ole, see meil puudub. Me vaatame seda asja küllaltki *case by case*.

Mina: Kas klientidele ei ole kommunikeeritud seda, et on mingi püsikliendiprogramm vms?

Intervjueeritav: Meil ei ole jah. Kuna meie tootesortiment on nii suur ja lai ning kõik projektid on nii erinevad, hinnastus on erinev, siis meil oleks sellist programmi päris keeruline tekitada. Kuigi suurematele klientidele, kes teevad suuremat tööd, on näiteks transport tasuta ... et viime kohale – niisugused väiksed asjad. Midagi süsteemset väga palju rohkem ei ole. Muidugi korraldasime eelmisel aastal kliendipäevad, kuhu kutsusime suuremad kliendid kohale – niisuguseid asju me teeme. Siis on veel nii-öelda kingitused, kui on jõulud või mingisugused sündmused – me kingime ka, et suhet hoida.

Mina: Kas te jälgite ka kliendi elutsüklit ettevõttes? Te teate, millal ta midagi on ostnud või et ta ei ole tükk aega näiteks midagi ostnud. Kas siis tegutsete proaktiivselt ja uurite tagasisidet, mis põhjusel ... Kas ta on vahetanud teenusepakkujat või ...

Intervjueeritav: Seda proaktiivset suhtlust olen ma ettevõttes väga tihti propageerinud. Üks reegel on veel selline, et kolm proaktiivset kohtumist peab nädalas olema. Ei ole tähtis, kas see on uus klient või vana klient või kes ta on. Aga neid peab tegema. Jälgima peab veel seda, et kui tükk aega ei ole tellimust taga või konto langeb, siis üritada aru saada, mis selle taga on, ja tegutseda. See on jälgimisel ainult suuremate klientide puhul. Kuna mul on see kliendihulk tegelikult väga suur, siis me väiksemate klientideni paraku tihti ei jõua. See jääb hetkel fookusest natuke välja. Suuremate klientide puhul on aga jälgimine küll olemas.

Mina: See ei ole ka süsteemne tegevus, vaid see on jälle kliendipõhiselt arendatud ...

Intervjueeritav: Jah, pigem kliendipõhine.

Mina: Aga kui me võrdleme, kas on tegemist pikaajalise või natuke värskema kliendiga, siis kas seal on ka suhtumise vahe, kasvõi tunnetuslik?

Intervjueeritav: Jaa, kindlasti on. Sada protsenti. Ütleme, et kui uus klient tuleb, on päris paljud natuke tõredad, nad ei tunne meid ja nad võivad olla natuke üleolevad jne. Kui me vaatame vanu kliente, kes meil on, siis see suhtumine on kindlasti palju-palju soojem. Kui on mingid probleemid, siis antakse kergemini andeks. Teatud usaldus on juba olemas, krediit, usalduskrediit, see on tegelikult päris tähtis. Isegi kui midagi metsa läheb, antakse sulle andeks. Kui mingisugune inimene esimest korda tellib ja midagi natuke nihu läheb – ükskõik mis, mingid väiksed asjad –, võib ta sellest väiksest asjast väga suure poleemika tekitada ja rääkida

veel kümnele sõbrale edasi, kuidas teda halvasti koheldi jne. Samal ajal kui vana klient, kes meid juba tunneb, nihukest asja ei räägi.

Mina: Kas lojaalsuse ja kliendistaaži vahele võiks veel mingisuguseid paralleele tõmmata? Mida võib-olla ei ole veel ettevõttes rakendatud, aga mis võiks olla?

Intervjueeritav: Et mis võiks olla veel? Ma arvan, et neid võimalusi tegelikult on. On pisidetailid, millele võib rohkem rõhku panna. On kogu see suhtlemispool, kuidas seda kliendile võimalikult mugavaks teha ja samal ajal teda ka millegagi üllatada. Mingid asjad, mida ta ei oota. Kliendisuhtluse või kliendilojaalsuse parandamine on mul kogu aeg agendas. Väikseid asju teeme pidevalt: muudame natuke oma tooteid, võtame näidistesaaali uusi näidiseid juurde. Kui klient siia tuleb, on tal alati midagi uut vaadata. Samal ajal väiksed asjad – mis pakendiga või kuidas tooted kliendini jõuavad, kuidas me neid presenteerime ... On hästi palju väikseid asju, millega me pidevalt tegeleme ja mille eesmärk on kliendi rahulolu kasvatada. Hästi palju on emotsioonides kinni. Kui me ise teeme kõik hästi – näiteks kui mõned tooted on ilusasti pakendatud –, siis see tekitab rohkem usaldust ja see on väga tähtis osa.

Mina: Üldiselt on teie seisukoht ka see, et ei olegi mõtet nii palju hindadega mängida, vaid pigem olla stabiilne hinnastuse poole pealt ja pakkuda kliendile midagi lisaks ...

Intervjueeritav: Ma ise arvan ka, et siin on kaks poolt. Ühed on keskmised-väiksemad kliendid ja teised on suuremad kliendid. Suuremate klientide puhul on paratamatult nende peal rohkem ka konkurentide silm, peame olema väga konkurentsisis. Väiksemate ja keskmiste klientide puhul on meie poliitika, et hind peab olema mõistlik, aga jällegi, me ei saa ka alla omahinna müüa. Üldiselt seal me hoiame natuke rangemat distsipliini. Samas, kui kliendil on seda vaja, siis me oleme üldiselt vastu tulnud, aga sel puhul ma arvan, et hinnafaktor ei olegi kõige suurem. Ta on suur siis, kui klient kombib pinda erinevates [firmades]. Kui ta on juba harjunud seda siit tellima ja need hinnad on okei, siis tal ei ole väga mõtet ka kuskile mujale minna. Hind on paratamatult üks faktor, aga ma arvan, et kui see on natuke üle turu keskmise, siis sellest ei ole midagi hullu. Antud momendil on turg nii palju muutunud. Vanasti olid meie hinnad tunduvalt kõrgemad võrreldes teiste konkurentidega. Praegusel momendil me näeme meist väiksemate firmade puhul, et marginaalid on meie hinnaga võrreldes isegi kõrgemad. Turg on nii palju muutunud, et väiksematel ettevõtetel on antud hetkel vaja seda marginaali

kätte saada, et elus püsida, samal ajal kui meie vaatame üldkäivet ja teeme selle järgi otsused. Praegusel hetkel on turg meie poolt, sest kui väiksematel ettevõtetel – me oleme seda hästi palju kuulnud – on mingi jama, ei lahenda nad neid olukordi ära. Kindlasti on nende riskid suuremad võrreldes sellega, kui meiega asju aetakse. See on kindlasti meie pluss.

Mina: Kas see võib olla juba natuke maineküsimus ka?

Intervjueeritav: Ma arvan, et see maineküsimus on kindlasti väga tähtis. Üks on see, et turunduslik pool tekitab seda mainet ise. Teine, mis on võib-olla isegi tähtsam, on see, et kui klient on rahul, räägib ta selle sõpradele ja tuttavatele edasi. Samal ajal kui negatiivseid asju, mida räägitakse, on võimalikult vähe. See on kindlasti väga oluline. See on ka üks põhjusi, miks me seda *Net Promote Score*'i jälgime. Nii ta paraku on.

Mina: Kui me juba maineni jõudsim, siis see on kolmas suurem punkt, mida ma tahan arutada. Mida maine ettevõttele veel võiks anda lisaks nendele soovitudele?

Intervjueeritav: See kindlasti hoiab töötajat rohkem motiveerituna, sellepärast, et nad töötavad sellises heas ettevõttes. Kindlasti on uusi ja häid töötajaid parem leida, üldiselt on kaks varianti. Üks on mainekas ettevõtte, kuhu minna, ja teine võib-olla ei ole nii mainekas. Siis pigem kaldutakse ikkagi siia poole, isegi kui palgad võivad olla samal tasemel. See on väga tähtis, nagu ma ka enne ütlesin, et kõik hakkab pihta töötajatest. Töötajad tekitavad imago ja kui sul on hea imago, siis tuleb häid töötajaid ka juurde. Kõik käib ringis.

Mina: Aga kui me ei räägi enam üldiselt, vaid räägime konkreetselt ROIst, siis millised mainekujundusvõtted on siin kasutusel või kasvanud?

Intervjueeritav: Eks me üritame teha õigetes kohtades natuke reklaami, et kliente meedia, väljaannete kaudu harida. Eesmärk on tekitada või ollagi natuke arvamusi liider, kes neid asju natuke rohkem juhib, mitte niimoodi, et me oleme ainult sabassörkjad. See on üks asi, millega me ka natuke tegeleme.

Mina: See käib pigem läbi kliendi harimise ...

Intervjueeritav: Kliendi harimise, jah ...

Mina: Uudiskirjad ...

Intervjueeritav: Jah [kõhklev]. Uudiskirju ma välja ei saada, seda programmi meil ei ole. Läbi projektijuhtide, ennekõike teatud meediaväljaannete, kus me infot jagame.

Mina: Viimasel ajal on väga popp väljend ka „sotsiaalne vastutustundlikkus”. Kas selles osas on mingisuguseid arvamusi või seisukohti?

Intervjueeritav: Mis sa täpselt selle all mõtled?

Mina: Ma mõtlen osalemist näiteks mõnes heategevusprojektis, et paista silma sellistes valdkondades, kus ettevõtte panustab ühiskonda tagasi.

Intervjueeritav: Me niisuguseid asju, jah, kahjuks ei ole praegu teinud.

Mina: Aga kas te arvate, et see võiks mõjutada ettevõtte mainet ja kas näiteks teie ettevõtte puhul oleks see üldse teema?

Intervjueeritav: Kindlasti on. Tegelikult ühed projektid on, mida me praegu teeme. Seda kliendid iseenesest ei tea, aga mida me oleme kasutanud, ongi see, et kui meil on vaja mingisugust lisa- või pakkimistööd teha, siis siin, Laagris[?], on kuskil kas mingi puuetega inimeste koda või mingi asi, kus nad teevad lihtsamaid töid. Nende hinnad on küllaltki mõistlikud. Olen viinud ka mingeid töid sinna, et need inimesed saaks neid teha.

Mina: Kas sellest väga suurt kajastust ei ole tekitatud?

Intervjueeritav: Jah, ma ei ole sellele kuidagi väga rõhku pannud.

Mina: Kas siis võiks väita, et see ei muuda kliendi otsust, kui ta peaks valima, kas võtta teid või kedagi teist?

Intervjueeritav: Ma arvan, et ikka mõjutab. Ma ei ole sellele kunagi fookust pannud. Ma ei ole seda järjepidevalt teinud ka, aga see oleks kindlasti üks argumente, mis võiks hästi töötada.

Mina: Mis seoseid võiks veel ettevõtte maine ja lojaalsuse vahel luua?

Intervjueeritav: Maine ja lojaalsus ...

Mina: Kuidas ta võiks veel mõjutada või mis tegevused võiksid lojaalsust veel mõjutada?

Intervjueeritav: Kas sa räägid praegu kliendilojaalsusest?

Mina: Jaa, just. Kliendilojaalsus, kliendi silmis just.

Intervjueeritav: Ma praegu ei oska isegi rohkem asju välja tuua.

Mina: Oleme siin enamuse asju juba ära ka katnud. Kui on midagi veel lisada ...

Intervjueeritav: Praegu hetkel ei tule. Nagu ma ütlesin, on palju väikseid asju.

Mina: Okei, aga kas sul on mulle küsimusi?

[vaikus]

Mina: Ma kommenteerin siis igaks juhuks, et ma olen nõus töötulemusi hiljem loomulikult jagama.

Intervjueeritav: Aa-jaa, kindlasti, see oleks väga vahva, kui ma saaksin mingisugust tagasisidet, mis need teised ettevõtted ka arvavad.

Mina: Jah, ma kommenteerin ka veel seda, et see on mul tegelikult alles teine intervjuu. Neid tuleb selle töö raames ainult kolm või neli tükki ja väga erinevatest valdkondadest, et saada sellist head kompotti.

[vaikus]

Mina: Aga kui mulle ka rohkem küsimusi ei ole, siis tegelikult me oleme juba kõik punktid üle käinud, nii et ...

Intervjueeritav: Võib-olla, et kui sa oleksid mulle need [küsimused] enne saatnud, siis ma oleksin saanud natuke ehk mõelda. Kindlasti on asju, mis mulle praegu ei tule kohe pähe.

Mina: Ei, aga see on just selle mõttega tehtudki nii, et ei ole aega enne mõelda nende asjade üle, kuna kõigil on samad alused, kuidas ma seda intervjuud läbi viin. Nad on üsna üldised ja pigem kirjeldavad suhtumist.

Intervjueeritav: Nojaa, kliendi lojaalsus on üks asi, mida mina ise siin ettevõttes tahan tekitada ... Hästi paljude ettevõtete puhul ongi see, et neil on list ees, et helistada. Siis tehaksegi hästi palju külmasid asju. Minu seisukoht on see, et sa ei pea hullult *push*'ima, lihtsalt ole kliendi jaoks olemas. Ta tunnetab seda. Kui sa oled ise normaalne inimene ja suure

tõenäosusega su vastas on ka arukad normaalsed inimesed, siis on palju mõistlikum, kui sa ei tee tuimalt kõnesid. Seda me üldiselt väldime. Neid ei tahaks pigem näha, sihukest kuiva asja. Selles äris on suhtluspool eriti oluline. Kui sa oled tema jaoks olemas, ütleme, teed oma tööd teatud aja jooksul hästi, siis sealt tekib kliendi rahulolu, mis võib minna ka üle lojaalsuseks.

Mina: Üldiselt siis võime lojaalseks kliendiks pidada seda, kellel on usalduslik suhe ettevõtte või konkreetse müügiinimesega, kellega ta suhtleb, ja see saab tekkida pika aja peale.

Intervjueeritav: Pika aja peale kindlasti, see ei teki üleöö. Alguses on kahtlused, sa pead neid kahtlusi võimalikult kiiresti ja hästi millegagi minimaliseerima. Alles siis, kui kahtlused on all, saad hakata lojaalsuse vundamenti laduma. Nii ta paraku on.

Mina: Ja kõik on inimestes kinni.

Intervjueeritav: Sada protsenti. Tegelikult hakkab kõik ettevõtte juhtimisest peale. Kui sa täidad ära peamised asjad – et palk oleks õiglane, et oleks võimalus areneda jne, töötajad on piisavalt tasemel, motiveeritud ja lojaalsed –, siis kandub see lojaalsus palju lihtsamalt klientidele edasi. Nii ta on.

Mina: Okei. Aitäh!

Intervjueeritav: Palun.

Lisa 4. Transkriptsioon intervjuust 3

Transkriptsioon intervjuust ettevõtte Leib Restoran OÜ esindajaga 8. aprillil 2014. (Magistritöös viidatud kui Intervjuu 3.)

Mina: Tere, mina olen Helen. Ma olen väga tänulik, et sa mind vastu võtsid. Ma teen oma magistritööd juhtimise ja turunduse erialal, mis puudutab just kliendilojaalsuse mõjutegureid, ehk siis üritan neid tuvastada ja leida erinevate ettevõtete vahel seoseid – mis on tähtis ja mis on vähem tähtis ning mis seda mõjutab.

Alustuseks räägid võib-olla natuke ettevõttest ja ka endast ning sissejuhatuseks sellest, mis on teie prioriteedid.

Intervjueeritav: Meie restorani eristab suurest osast teistest restoranidest võib-olla see, et ta on tehtud kahe selle ala inimese poolt, kes on ise sellest välja kasvanud. See on siis koka ja nii-öelda sommeljee koostöö, kus me realiseerime enda unistuste restorani. Meid eristab ka see, et me ei ole Exceli tabeli restoranipidajad. Me võtame vastu majanduslikult ebamugavaid otsuseid sellepärast, et me leiame, et nii on õige. Me teemegi siin kõiki neid asju nii, nagu meie arvame, et peaks tegema. Me oleme pühendunud kodumaisele toorainele, mis on suhteliselt enesetapjalik, nagu meile eriti alguses tundus, aga me oleme leidnud, et me teeme õiget asja – mida rohkem me seda teeme, seda rohkem me seda tunneme. Me tunneme oma varustajaid, me saame protsessi algusest peale mõjutada. Me kasutame suures osas orgaanilist toorainet, mis tähendab tänapäeva suhteliselt mustaks läinud maailmas tegelikult väga palju. Asjad on oma maitse, me ei pea nii palju vaeva nägema, et neid kuidagi muudmoodi mõjutada.

Ning meie nii-öelda koka ja sommeljee positsioonidest lähtuvalt on oluline osa ka joogi ja söögi omavahel paari panemisel. Meil on päris lai klaasiveinide ja erinevate käsitööõlled valik ja me mängime kogu aeg sellega, et menüü peab olema kõikide asjadega paaris.

Mina: Ja kliendid üldiselt ... Kas sa oskad kirjeldada, milline on teie tüüpiline klient?

Intervjueeritav: Alustame sellest, et meie tüüpiline klient on meie külaline. Meie majas ei räägita kunagi klientidest. See on hästi oluline osa mõtteviisist. Meie puhul on seda natukene keeruline öelda, sest tegelikult tegime seda kohta rahvakohana ja see on õnneks väga hästi tööle läinud. Meil käib restoranis ikka väga suur läbilõige ühiskonnast ja see on tegelikult fookus,

mida me saavutada tahtsime. Me tahtsime olla nii-öelda *upgrade*'itud publi, mis võib tänases võtmes võib-olla natuke naljakalt kõlada, aga see oligi meie eesmärk – võtta maha need hirmud, mis on seoses restoranikülastusega, et täitsa tavaline inimene tuleks ja tahaks siia tulla ... Ma arvan, et see on täna toimunud väga hästi. Kui me räägime keskmisest külalisest, siis on ta keskmise või suurema sissetulekuga, noor, edumeelne, trenditeadlik, vahemikus 28–45 aastat; kes armastab head toitu ja peab sellest lugu ning keda huvitab võib-olla lisaks sellele, mis ta taldrikus on, ka taustapilt. Kuigi me oleme selle koha omast arust hea hinna-kvaliteedi suhtega teinud, tundub mulle, et kui me räägime sellest keskmisest külalisest, ei olegi see tema jaoks täna enam kõige olulisem. Tema jaoks on kõige olulisem, et on kodumaine tooraine, et ta saab siin head süüa, head juua ja ennast hästi tunda. Need on võib-olla need mõjutegurid.

Mina: Kas me räägime ka ärikliendist, ütleme, kes on ...?

Intervjueeritav: Me räägime ärikliendist. See on segment, millega me tõesti praegu vaeva näeme, et enda võimekust tõsta. Õhtuseks nii-öelda ärikohtumiseks meie koht väga ei sobi, meil on suhteliselt lärmakas. Samal ajal on siia *fun* tuua äripartnereid, kes näevadki, kuidas on, kui on ümberringi lärmakas – siis on teiselt poolelt *fun*, siin on lihtsalt otsuseid võib-olla raskem teha.

Meie kohal on meie privaatne Šoti tuba, mis võõrustab väga tihti ärikohtumisi. Ja tegelikult eriti lõunatel on ärikülalisi päris tihti. Õhtusöökidel mõnevõrra vähem, aga sellest on võib-olla ka keerulisem aru saada. See on kindlasti oluline osa meie kliendisegmendis.

Mina: Okei. Võib-olla üldiselt, kui me räägime lojaalsusest, siis kirjeldad äkki, kuidas sina seda mõistad. Kui räägime kliendi lojaalsusest, siis mida see tähendab?

Intervjueeritav: Meie restorani puhul on see lihtne. Lojaalsus tähendabki seda, et koht meeldib ja tullakse tagasi.

Mina: Kas see võib tähendada ka seda, et klient soovib teid veel edasi, mitte ei tule ise tagasi?

Intervjueeritav: Jah [kõhklevalt], aga ma ei tea, kas seda on õige kliendi lojaalsuseks nimetada. See, et soovitakse ja tagasi ei tulla, tähendab seda, et mul oli väga hea kogemus ja ma soovitan. Minu jaoks lojaalsus algab ikkagi sellest, et me teame ja tunneme natukene ka üksteist. Lojaalsus algab ikkagi sellest, et ma tulen tagasi. Ma lihtsalt arvan, et see on pigem

defineerimise küsimus – kuidas keegi defineerib. Minu jaoks on lojaalsus see, kui inimene ikkagi tahab minu juurde tagasi tulla ja näha, mis me veel teeme. See, et ta läheb ära ja kiidab, tähendab lihtsalt, et ta oli õnnelik – mis on meile väga meeldiv, see ongi meie jaoks parim turunduskanal.

Mina: Seda võiks võrdsustada natuke usaldusega?

Intervjueeritav: Jah, absoluutselt.

Mina: Vahetu, otse ja kliendiga ...

Aga kui võtta ettevõtte seisukoht kliendi lojaalsusele – kas seda peetakse oluliseks? Kas seda on töötajatele kommuniqueeritud? Mis positsioonid on sellega ...?

Intervjueeritav: Absoluutselt. Me peame seda väga-väga oluliseks. Sinnamaani välja, et me ei kuluta raha turundusele. Ma ütlen kõigile välja, et meie turundus on õnnelik külaline. Ja kõik ongi seeläbi kliendi lojaalsusele üles ehitatud. See ongi üles ehitatud sellele, et kui külaline tuleb ja uksest sisse astub, võetakse teda väga hästi vastu ja kõik toimib täpselt sinnamaani, kuni ta uksest välja astub. Ja tegelikult, seal ta mõtleb ka veel, et kõik oli väga mõnus. Meie ülesanne on teha siin kõik selleks, et iga külaline, kes uksest välja astub, tahab meie korduvkülaline olla ja tahab kõigile rääkida, kui äge kogemus tal just oli. Ehk siis me just sellesse investimegi, et läbi selle kogemuse lojaalsust kasvatada.

Mina: Kui me räägime sellest, et põhimõtteliselt turunduseelarvet ei ole ja et tegevused ongi kõik integreeritud, siis kas on võimalik loetleda neid tegevusi, millega te kliente enda juures hoiate?

Intervjueeritav: Alustame kõige lihtsamaga, kõige suurema baasiga, mis on tegelikult, ma arvan, kõige olulisem: hea teenindus ja hea söök. Need moodustavad kõige suurema osa sellest, kuidas me neid [kliente] enda juures hoiame. Kui ma räägin kõige lojaalsematest külalistest, siis nende jaoks on salajane programm, millest keegi teine isegi ei tea. Meie mõtteviis on kogu aeg olnud see, et me ei tee allahindlusi. Sest see ei ole põhjus, miinus 10 protsenti ei ole põhjus restoranivalikuks, miinus 10 protsenti on raha, mille mina kaotan, kui seda paljudele anda. Kui sa lood millestki defitsiidi, siis sa saad seda anda nagu kommi. Meil on umbes kaheksa külalist, kes saavad 10-protsendilist allahindlust, lisaks personalile, kellel on omad soodustused. Nad hindavad seda väga. Lisaks Šoti klubi liikmed, neil on oma lugu. Aga

põhimõtteliselt on Šoti klubi siin majas eluaeg tegutsenud ja me oleme nende allüürnikud. Nendega hea suhte eesmärgil saavad kõik Šoti klubi liikmed meie juures 10 protsenti soodustust. Seal on meile nii-öelda omad püsikülalised sattunud. Aga siis on need, kes on tekkinud – need kaheksa külalist, kes tõesti teavad, et ringkonnas keegi ei saa [soodustust], nemad saavad. Kõik mu teenindajad teavad neid nimepidi. Kui tuleb uus inimene tööle, siis talle näidatakse: „Näe vaata, see on tema!” Ja edaspidi pead nime teadma.

Mina: Omamoodi sihuke kliendiprogramm nii-öelda ...

Intervjueeritav: Jah. Siis on veel lihtsalt palju püsikülalisi, kelle nime me teame. Me teame, et meil on austraallased Peter ja Lys/Liz[?], kes tahavad alati istuda lauas nr 1. Kuna nad teevad broneeringu, siis me peame nende käest küsima, kas nad tahavad, et me dekanteeriks – ei, dekanteerida ei tohi –, kas me avame neile Stonewell Shirazi kaks tundi enne saabumist. Need on küsimused, mis me oskame küsida enne seda, kui tema ütleb, et „palun jälle see vein” jne. Ühesõnaga, me proovime tunda oma püsikülaliste harjumusi ja näidata, et me neid tunneme.

Mina: Nii-öelda proaktiivsusega on siis võimalik ikkagi kliendi usaldust võita, eks?

Intervjueeritav: Absoluutselt.

Mina: Teine suur punkt, millest ma tahan rääkida, on kliendi rahulolu. Ütleme, et kui kliendid on rahul, siis mida annab see ettevõttele?

Intervjueeritav: Kõigepealt on see küsimus, et me peame seda mõõta oskama. Selleks, et seda mõõta, anname igale külalisele koos arvega ka tagasidevormi, kuhu saab kirjutada ...

Mina: Kas see on siis paberi peal?

Intervjueeritav: See on paberi peal ja sinna saab anda meile hinnangu viiepalliskaalal alates menüüst kuni toidu maitsmiseni, teenindaja sõbralikkuse, teeninduskiiruseni. Seal on kõik asjad kirjas ja me ei mõõda seda mitte ainult nii, et ma loen ja viskan prügikasti, vaid iga tabel läheb Excelisse, iga päev on omaette päev ja iga kuu lõpus moodustub statistiline keskmine. Siis me võrdleme, kuidas meil selles kuus statistiliselt läks eelmise kuuga võrreldes. Kui me näeme, et meil tuleb mingis osas kiirelt negatiivset arvamust – mida siiamaani pole juhtunud –, võimaldaks see väga kiiresti reageerida, kui meil midagi halvasti on. Sinnamaani

välja, et kui ma näen, et ühel teenindajal on näiteks kiirus pidevalt nõrk, siis me saame sellest rääkida. Ma võin öelda, et kuigi „neli” on tabelis „hea”, ei ole me eestlaslikult „neljaga” rahul. Me oleme rahul ainult „viiega”, mis on „suurepärane”. „Kolm” on „rahuldav”, „neli” on „hea” ja „viis” on „suurepärane”. Me jälgime seda hästi tugevalt. Kogu aeg vaatame, milline on seal kliendi rahulolu. Ja kui me seda mõõdame ... Vabandust, mis see küsimus nüüd oli?

Mina: Mida annab kliendi rahulolu ettevõttele?

Intervjueeritav: Mida annab? Annabki seda, et ma ei peagi omama turunduse eelarvet.

Mina: Okei. Hea point.

Intervjueeritav: Jah, ta annabki maine, ta annab sulle kõik. Kliendi rahulolu meie äris ongi see, kas sa oled edukas või ei ole. Mind ei huvitaks kliendi rahulolu ainult siis, kui ma müüksin kõike seda, mida ma teen, kolm korda odavamalt ja ma tean, et mul on lihtsalt kõik nii odav, et „söö ja kao!”. On olemas neid ärisid ka. Aga iga vähegi mõistlik ettevõtja sellel alal panustab pigem ikkagi sellesse, et iga külaline minu majas oleks õnnelik. Ja kui ta ei ole, siis ma uurin välja, miks ta ei ole, ja proovin teha kõik selleks, et ta õnnelikuks saaks.

Mina: Paljud kohad kasutavad elektroonilisi võimalusi, et seda tagasisidet koguda. Pärast külastust tuleb siis e-mail’ile mingisugune küsimustik. Te lähenete sedapidi, et tuleb paberil. Miks just selline otsus ja kas see töötab paremini?

Intervjueeritav: Ma ei usu, tähendab, ma ei tea paljusid restorane, kes meili saadaks. Eestis ma ei tea, ma tean mitmeid välismaal.

Mina: Ma võin nimetada teile.

Intervjueeritav: Okei. Kes? Aa, okei. Aga selles suhtes, et ma tegelikult arvan, et vahetu kogemus on alati kõige parem kogemus. Meil [e-kiri] ei ole halb idee. Mulle lihtsalt tundub see natuke keeruline, alates meiliaadresside kogumisest, et kõigile see küsitlus saata – paljud külalised ei taha oma meiliaadressi anda. Kindlasti on meili teel oluliselt mugavam. Statistiline andmebaas tekib ju meili teel väga kergelt. Aga me oleme valinud selle kuidagi nagu ka lähtuvalt maalähedusest. Kogu meie ettevõtmine on inimesekeskne, maalähedane, ei ole elektrooniline, ei ole nagu tehiselu pilve peal, vaid on nagu päriselu siin, pilve all. Seeläbi ta

käib koos meie mõtteviisiga – naturaalne ja pärisasjad. Kirjutad taaskasutatud paberi peale ja see tunne, nagu igat asja tehes, peaks olema õige.

Aga sellel on omad miinused ka, mis ma võin välja tuua. Võib-olla ei taha mõni oma negatiivset arvamust paberi peal väljendada, kuna ta teab, et seesama teenindaja võtab selle ...

Mina: ... ja kohe näeb seda.

Intervjuueritav: Jah, ta ju näeb seda ... Aga elu on näidanud, et kui kellelegi midagi ei meeldi, pannakse see kirja küll.

Mina: Aga nüüd, ütleme, mingisugused tegevused, mida te kliendi rahulolu puhul praegu ei tee ... On see, et te ei saada tagasisideankeete meili teel ... Kui me selliste asjade peale mõtleme, kas on midagi veel, mida võiks seostada kliendi rahulolu ja lojaalsusega? Mingid sellised tegevused, mis kliendi lojaalsust tõstaksid?

Intervjuueritav: Kliendi lojaalsust tõstab ju tegelikult palju asju. Kõigepealt tõstab kindlasti sotsiaalmeedia. Oluline on olla tal meeles. See, et ennast meenutada, mitte ära ununeda, on tänapäeva ühiskonnas hästi oluline, sest infot tuleb kogu aeg hästi palju ja oluline on proovida selle infomüra sees olla. Oluline on olla kasvõi ajalehtedes, oluline on ennast näidata. Selles suhtes, et midagi ei ole teha ... See, kui sa oled pildis, tekitab seda tunnet, et nad on ägedad ja ma tahan olla sellest osa ja ma tahan seal käia. Kui sa ei ole pildis, siis on paratamatu, et sul on juba natukene keerulisem.

Mina: Jah. See maineküsimus ongi tegelikult üks suur kolmas lõik minu uurimuses. Selleni me veel jõuame. Väga hea, et see praegu välja tuli. Järgmine teema puudutab kliendistääži. Kõigepealt selline üldine küsimus. Mida võiks anda kliendistääž ettevõttele? Kas te teate, kui kaua mingisugune klient teie juures on olnud ja kas on olnud mingisugused ...

[personal segab vahele]

Mina: Esiteks siis see küsimus, et kas te üldse teate oma kliendi eluiga ettevõttes – kui kaua nad on teie kliendid olnud ja kas see võiks ettevõttele midagi lisaks anda?

Intervjuueritav: Ma ei kujuta ette, kuidas seda restoranis mõõta. Üks võimalus on tekitada kõikidele reserveeringutele elektrooniline andmebaas. See võimaldab ära märkida,

millal külaline käinud on ja kui tihti, ja sinna on võimalik ka märgiseid juurde lisada. Me oleme selle tegemise peale mõelnud ja kindlasti on teatud eelis, kui sa näed, et keegi on su juures 20. korda – sa oskad sellele tähelepanu pöörata. See süvendab kindlasti positiivset tunnetust ka selle külalise poole pealt. Aga me ei ole seda teinud, kuna meil käib nii palju külalisi – aastas 45 000 –, et mulle on praegu tundunud, et me hakkame võitlema koletisega, keda me ei suuda pikali panna. Selle programmi sisseostmine ei ole ... Ma olen mõelnud, kas see rahaliselt ära tasub, kas see rahainvesteering on õige. Niikuinii on meie eesmärk tegelikkuses pigem see, et iga teenindaja annab endast lauas igal õhtul maksimumi – sa pead tundma ennast täna sama hästi nagu oma esimesel külaskäigul aasta või kaks tagasi. Kui mu teenindajad teevad iga päev väga head tööd, on kõik okei. Aga ma olen nõus selle väitega, et kui ma teaksin, mitmendat korda nad käivad ja mis ajal nad esimest korda käisid, on see kindlasti boonus.

Mina: Nii et oleks parem kliendiülevaade ...

Intervjueeritav: Jaa, absoluutselt, sest kliendibaasi paremini tundes on see kindlasti *benefit*.

Mina: Aga kas täna sel päeval enamasti ikkagi töötajad teavad neid püsikliente, kes siin käivad?

Intervjueeritav: Jah.

Mina: Ja kas võib väita, et nendesse suhtutakse kohe, kui nad uksest sisse astuvad, natuke teistmoodi?

Intervjueeritav: Jah. Tegelikult on nii, et loomulikult lähevad pooled mu teenindajad selliste asjade peale vaidlema, et kõik külalised on võrdsed. Ma ütlen ausalt, et me teeme endast parima, et kõigil külalistel oleks hea. Maailmas ei ole kunagi totaalset võrdsust olemas. Loomulikult tahan ma teha nii, et nendel klientidel, kes iga päev siin käivad, oleks kõik väga hästi. Ma tahan, et teistel oleks ka hästi, et mitte valesti aru saada, aga see väikene *effort* on juures. Ma arvan tegelikult, et see on oluline. On oluline, et nemad ka märkaks, et meie märkame ja et me hoolime rohkem. Et me teeme selle lisasammu. Ega teistel on ju sama võimalus muutuda, sellesse ringi siseneda. Me näeme, et käite tihti, me pöörame sellele tähelepanu. Ma arvan, et see on oluline. Minule meeldib püsikundena ka, et mind kuskil sellepärast ära tuntakse, et ma tihti käin.

Mina: Aga kuna ettevõtte seisukoht on see, et mingeid soodustusi väga ei tehta, või kui, siis väiksele ringkonnale ... Et tegelikult, kui te tahate seda ...

Intervjueeritav: Vabandust, meil hakkab siin personali söök nüüd, et kui on pilte vaja teha, siis on viimane hetk.

Mina: Mul läks küsimus kaduma.

Intervjueeritav: Et soodustusi eriti ei tehta.

Mina: Jah, et soodustusi eriti ei tehta. Et siis tegelikult võib-olla kliendi elustaaži jälgimine ei paku lõppkokkuvõttes ikkagi sellist väärtust, mida see *record* siis nagu vajaks ... Võib-olla selles sektoris lihtsalt mitte, see ei ole nii väga oluline. Kui me võtame nüüd jällegi need tegevused, mida siin ei tehta, aga mis oleksid seotud kliendistaaži ja ettevõtte lojaalsusega, siis kas te näete kliendistaaži ja lojaalsuse vahel veel mingisuguseid seoseid? Kas nad võiksid ... mingisugust tegevust, mida praegu ei tehta ... Kas on mingit ...

Intervjueeritav: Kas me võiksime teha midagi, mis oleks hea?

Mina: Jah, mis aitaks kliendilojaalsust tõsta või nii-öelda säilitada?

Intervjueeritav: Loomulikult on seal tegelikult asju – nende tähtpäevade meelespidamine ...

Mina: Sünnipäevad ...

Intervjueeritav: Sünnipäevad ... Saata neile käsitsikirjutatud jõulukaarte jne. Sellised tegevused loomulikult aitaksid. Neid tegevusi, millega on võimalik tõsta olemasolevat lojaalsust ja tähelepanu, on mitmeid. Põhimõtteliselt on ju asi hästi lihtne – meile kõigile meeldib saada positiivset tähelepanu. Kui sa suudad lojaalsetele külalistele seda positiivset tähelepanu anda nii, et see näeb välja soliidne, mitte nii, et ma müün sulle tänu sellele jälle midagi, et sa mu püsikunde oled. Ma arvan, et see on alati väga hea ja tugev visioon, ja järjest rohkem ...

Mina: Ilmselt on seal väga suur küsimus just selles, mida see siis lõpuks kaasa toob ja kas see tasub ennast ära.

Intervjueeritav: Jah, täpselt.

Mina: Et sealt läheb kuskilt mingi selline piir.

Intervjueeritav: Ma arvan seda, et nende püsisuhete puhul ei tohigi igat tegevust nii vaadata, et kas see tänane tegevus ära tasub. Ta tasub ära pikas protsessis, et su juures palju käiakse. Sinnamaanigi, et kui mul käivad need kõige paremad püsikunded, siis ma vahetevahel lähen ja pakun neile mingit väga head ja kallist konjakit. Ei paku lihtsalt, et jooge Hennessy VSOP-d vms. Ma lähen lauda, ajan natuke juttu ja panen neile lauda mingi tõsiselt hea, kalli joogi. Ma ei tee seda tihti. Ma teen seda väga-väga harva. Ühesõnaga ma annan justkui mingisuguse lisandi sinna juurde, tahtmata midagi müüa, tahtmata ise midagi saada ja selle ühe korra andmise pealt midagi saavutada. Aga saavutades selle emotsiooni, et ... äge!

Mina: Ilmselt ikkagi võib öelda, et midagi te sealt saada tahate. Usaldus on see, mis te tahate ...

Intervjueeritav: Absoluutselt. Ma tahan kasvatada seda tunnet, et me oleme omad inimesed ja meil on koos hea. Loomulikult tahan ma saada ka, aga see käib kuidagi teistmoodi – selle õhtu müügi protsessis ei teeni ma tagasi seda, mille ma just välja valasin. Pigem jäi see konjak müümata, nad oleksid ise võib-olla midagi soodsamat joonud.

Mina: Nüüd me jõuame tegelikult ettevõtte maine juurde, millest me ka korra rääkisime. Kokkuvõtlikult, mida siis maine ettevõttele laias laastus annab?

Intervjueeritav: Eks ta ongi A ja O. Ma arvan, et restoraniäris ongi maine ja külaliste rahulolu üks ühele seotud. Ma olen täpselt nii tugev, kui mu maine on. Kui mu restoranil oleks halb maine, ei oleks sind siin mind küsitlemas ega oleks külalisi, kellele toitu pakkuda.

Mina: Jaa.

Intervjueeritav: Jah, maine on kõik.

Mina: Kas ettevõtte paistab ka ühiskonnas kuidagi silma, mingite sotsiaalsete tegevustega? Kas see on üldse oluline?

Intervjueeritav: See on meie jaoks hästi oluline. Me oleme seda täna vähem teinud, sest me oleme ikkagi üks noor ettevõtte, aga me oleme seda enda jaoks oluliste projektide puhul teinud. Me oleme toetanud SOS Lasteküla. Me oleme toetanud ühte Eesti väga andekat orkestrijuhti, kes korraldas Eestis ühte väga suurt klassikalise muusika üritust, tuues siia

maailmanimega staare. Me oleme oma kinkekaartidega heategevuslikesse projektidesse väga palju panustanud. Viimane suurem projekt oli siis, kui Eesti Vähiliit tahtis, et vähihaigete laste vanemad saaksid ennast ühel õhtul täitsa tavaliste inimestena tunda, kuna kogu nende raha läheb selgelt ühes suunas. Nad käisid restoranides ja vajasid kinkekaarte, et neid vanematele anda. Me võtsime endale selle, et kõik see, mis teiste poolt andmata jääb ... ühesõnaga, ükskõik kuitahes suur ja tühi see auk on, selle anname meie. Ja me olime seal väga suured sponsorid, sest me aitasime üksinda sama palju kui teised kokku.

Kui asi meie jaoks loeb, siis me kindlasti toetame.

Mina: Aga kuidas sellised tegevused ...?

Intervjueeritav: [Neid] ei kajasta me üldse.

Mina: Kas meedias ei kajasta?

Intervjueeritav: Me leiame, et see oleks inimeste õnnetuse ärakasutamine. Võiks kasutada seda, kui me toetame noort kunstnikku, aga see, et ma toetan Eesti Vähiliitu nende kinkekaartidega, tundub minu jaoks endale reklaami tegemisena teiste õnnetuse näol. Ja seda reklaami ma ei poolda. Sinnamaani välja, et mainet on võimalik kujundada näiteks läbi auhindade, mida me oleme saanud päris ohtrasti. Meil ei ole mitte kuski ühtegi auhinda väljas. Meil ei ole kodulehel ühtegi auhinda, v.a see „50 Best Restaurants”, mis on Eesti asjal igal pool. Aga muud auhinnad – me ei pane meelega mitte ühtegi välja, sest me tohi olla peibutus, kui head me eile olime, kui me selle auhinna saime. Me oleme nii head, kui me täna oleme. Ei ole mõtet elada eilses auhinnapäevas, aga selle peale on küll mõtet mõelda, kuidas me uue auhinna võidame. See läheb aga kuskile seina peale, *boost*’ib korraks ego. Mul ei ole isegi kodus kuski ühtegi oma auhinda väljas – need on kapis. Ei ole oluline, mis on olnud. Oluline on see, mis on täna.

Mina: Ma vaatasin, et teie välisukse peal on ...

Intervjueeritav: Need *trip advisory*, no see on reklaam. See on ...

Mina: See on just see, millest välisturistid ka aru saavad.

Intervjueeritav: Aga panna siia üles mingeid hõbelusikaid vms – pole mõtet ja ei tule kunagi [mõttessegi], *à la* mu enda sommeljee auhindasid. Seetõttu pidin valmistama pettumuse

ka teenindajatele, kes said teenindajate võistlustel häid auhindu ja tahtsid oma auhindu [üles] panna. Ma ütlesin, et kahjuks ei pane ka neid üles. Pigem näita iga päev lauas, et sa oled Eesti parim teenindaja – see on see, mida me vajame.

Mina: Kas on veel mingisuguseid PR-tegevusi, mida te teete, mis on väljaspool kajastatud?

Intervjuueeritav: Esimene PR-tegevus on see, et me anname alati heameelega intervjuusid. Me oleme teatud maani ühiskondlikult aktiivsed. Minuga taheti just teha Eesti Ekspressi tänavakampaaniat, kus tänavatel ja lehtedes on üleval suured pildid. Ma ei läinud sellega kaasa, sest see ei olnud otseselt ajalehe oma, see on minu jaoks ja ma ei taha olla ... see tundus ei ole oluline. Aga restorani kohapealt, kui keegi tahab meid kuskil kajastada ... Kui mõni ajakirjanik meile kirjutab, et tal ei ole eriti eelarvet, aga ta teeb seda asja või blogi, siis me võtame nad omalt poolt vastu. Selliseid asju me teeme. Me suhtume üldse ajakirjandusse hästi positiivselt. Me teeme ajakirjanikega ka paar tehingut, kui me räägime turunduse eelarvest. Kui keegi pakub meile, et meist võiks mingeid lugusid kirjutada jne, siis me selle eest ei maksa, aga me võimegi pakkuda, et kasutage siis enda eelarvena seda, et tulete ja käite siin söömas, siis näetegi, millest te kirjutate. Ja selline lugu, kus päriselt kirjutatakse kogemuse põhjal ... see, ma arvan, toob külalisi. Aga see, et mu klantspilt on kuskil turismiajakirjas ja ütlen, et tulge sööma, juhhu – ma ei usu, et see väga positiivselt mõjub.

Mina: Kas te arvate, et see ei mõju positiivselt teie ettevõtte kuvandile või siis ka üldiselt selles sektoris?

Intervjuueeritav: Mina arvan, et see ei mõju positiivselt, sest mina ei lähe sellesse kohta sööma. Kui inimene peaks vähegi intelligentne olema, siis ma arvan, et ta peaks hakkama tõsiselt mõtlema, miks keegi peab hea restoranina ennast heas ajakirjas üldse klantspildina kuvama. Mis siis valesti on? Miks seal siis külalised ei käi?

Mina: Et miks peab reklaamima?

Intervjuueeritav: Miks peab reklaami tegema, jah. Reklaami teevad siin vanalinna kohad, mis vajavadki, et turist uksest sisse astuks, või need, kes on Raekoja platsil. Loogiline, nad on hoopis teisel turul. Minu reklaam on see, et ma pigem püüan teha nii, et ollagi see koht. Et need inimesed, kes teavad, teavad. Meid on isegi tänavalt keeruline ära tunda. Meie juurde satub nii

vähe külalisi juhuslikult. Ja see on meelega nii tehtud. Siit tänavalt juhuslikku *traffic*'ut sisse tõmmata ei ole niikuinii eriline lootus. Need, kes siit käivad, on laeva peal edasi-tagasi, neil on selge mõttefookus, kuhu nad lähevad. Ja samal ajal siis need, kes juba teavad, et nad siia tulevad. Minu arust on see nende jaoks äge, et nad näevad ainult mingit väikest silti, tulevad aia äärest üles, see on nagu – vau! Nad ei oska midagi sellist oodatagi, et siin selline aed ees on. See on nende koht, mida nemad teavad. See tunne on minu meelest hästi oluline. See on tegelikult ka justkui osa turundustegevusest.

Mina: Turundus seisneb põhimõtteliselt selles, et te ei reklaami ennast.

Intervjueeritav: Jah.

Mina: Aga jällegi. Küsiks selle küsimuse, kas maine ja kliendilojaalsuse vahel on veel mingisuguseid seoseid, kasvõi selliseid, mida te praegu ei tee.

Intervjueeritav: Ma ei oska nagu rohkem ...

Mina: Või arvate, et teete kõik õigesti?

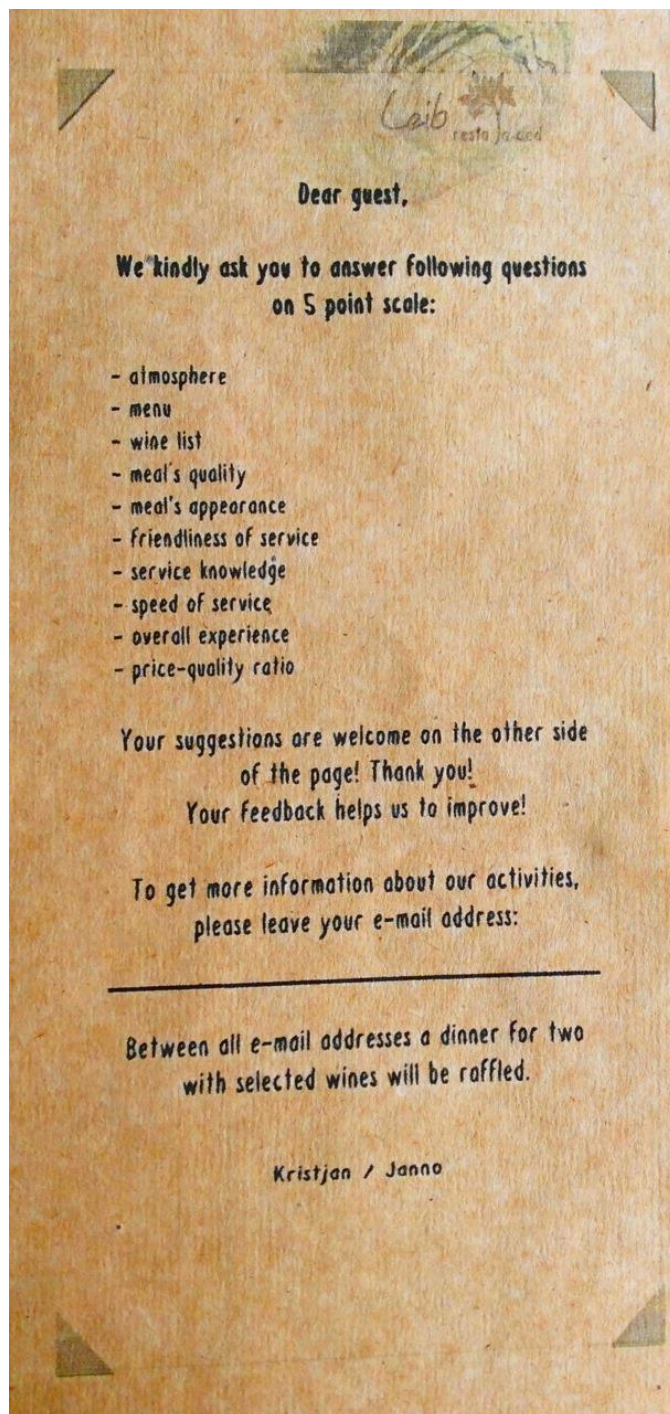
Intervjueeritav: Loogiline on see, et kui me arvaksime, et me midagi õigesti ei tee, siis me prooviksime teha nii, et asi saaks õigesti tehtud. Küsimus ei ole selles, et me võime vabalt midagi valesti teha, võib-olla sel juhul me lihtsalt ei pruugi sellest teada. See, et ma räägin, et me teeme nii ja naa, et me nii arvame, ei tähenda, et me oleme kõik hullud, kes ajavad ainult oma asja. Küsimus ongi pigem selles, et kui me kuuleme kelleltki mingit ägedat ideed, võime vabalt oma mõttemaailma muuta. Aga täna, jah, need on need tegevused ... Ma ei oska rohkem midagi öelda. Minu jaoks ongi tegelikult lihtne – maine võrdubki sellega, kes me oleme, ja see on kliendilojaalsusega väga tugevalt seotud. Halva mainega ei teki kliendilojaalsust. Ja kui kliendilojaalsust ei ole, siis ei saa tekkida jällegi head mainet.

Mina: Eks need küsimused on ka kõik ühest pundist. Nad on väga tugevalt üksteisega seotud, aga ei üks ega teine anna üksikult õiget vastust, ainult koos. Lõpuks on mul veel üks küsimus. Kas ma võiksin saada selle tagasisideankeedi?

Intervjueeritav: Jaa, loomulikult, ma saan selle pärast ülevalt anda.

Mina: See oleks mulle väga abiks. Minu poolt on kõik. Kui mulle on mingeid küsimusi, siis anna teada.

Lisa 5. Leib Restoran OÜ kliendirahulolu tagasisideankeet



Leib
restoran

Dear guest,

We kindly ask you to answer following questions
on 5 point scale:

- atmosphere
- menu
- wine list
- meal's quality
- meal's appearance
- friendliness of service
- service knowledge
- speed of service
- overall experience
- price-quality ratio

Your suggestions are welcome on the other side
of the page! Thank you!
Your feedback helps us to improve!

To get more information about our activities,
please leave your e-mail address:

Between all e-mail addresses a dinner for two
with selected wines will be raffled.

Kristjan / Janno