

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Pahk

**MÜÜGIPROTSESSIDE JA -STRATEEGIADE MUUTUSED  
COVID-19 MÕJUL EESTI B2B MÜÜGIGA TEGELEVATES  
ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala turundus- ja müügijuhtimine

Juhendaja: Kristjan Jasinski, MA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 145 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Pahk .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 192136TATM

Üliõpilase e-posti aadress: pahkanna@gmail.com

Juhendaja: Kristjan Jasinski, MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILISED ALUSED .....	9
1.1. Müügiprotsessi olemus .....	9
1.2. Müügistrateegia kujunemine.....	14
1.3. Müügistrateegia ellu viimine .....	18
1.3.1. Lahendusi pakkuv müümine / Perspektiivne müümine.....	20
1.3.2. Väärtuspõhine müümine.....	21
1.3.3. Kliendisuhetele tuginev müümine.....	22
1.3.4. Võtmeklientidele müümine .....	23
1.3.5. Ristmüümine.....	24
1.3.6. Sotsiaalmeedia kaudu müümine .....	25
2. UURIMISMEETOD.....	26
2.1. Uurimismeetod ja valim .....	26
2.2. Andmekogumise ja analüüsimeetod .....	27
3. UURINGU ANALÜÜS.....	29
3.1. Müügiprotsess ja muutused seoses COVID-19 pandeemiaga .....	29
3.2. Müügistrateegia ja muutused seoses COVID-19 pandeemiaga.....	33
3.3. Müügistrateegia ellu viimine ja muutused seoses COVID-19 pandeemiaga .....	36
3.3.1. Kaugmüümine .....	38
3.3.2. Lahendusi pakkuv müümine / Perspektiivne müümine.....	40
3.3.3. Väärtuspõhine müümine.....	40
3.3.4. Kliendisuhetele tuginev müümine.....	41
3.3.5. Ristmüümine.....	42
3.3.6. Sotsiaalmeedia kaudu müümine .....	43
3.4. Järeldused.....	44
KOKKUVÕTE .....	47
SUMMARY .....	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	53
LISAD .....	59
Lisa 1. Valimis osalenud ettevõtete andmed .....	59

Lisa 2. Intervjuu raamistik.....	60
Lisa 3. Risttabel .....	61
Lisa 4. Lihtlitsents .....	62

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on uurida Eesti B2B ettevõtete müügiprotsesse – ja strateegiaid ning nende muutusi, mis on põhjustatud COVID-19 pandeemiast.

Lähtuvalt uurimiseesmärgist püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Millisena kirjeldavad ettevõtted müügiprotsesse ja kuidas need muutusid COVID - 19 pandeemia mõjul?
- 2) Millisena kirjeldavad ettevõtted müügistrateegiaid ja kuidas need muutusid COVID-19 pandeemia mõjul?
- 3) Kuidas kirjeldavad ettevõtted müügistrateegiate rakendamist ja kuidas need muutusid COVID-19 pandeemia mõjul?

Töö tulemusena selgus, et koroonapandeemia mõjul muutus kogu müügiprotsess, sest enam ei olnud võimalik osapooltel füüsilisi kohtumisi korraldada. Müügitehingute nimel tuli kulutada rohkem aega ja raha. Kasutusele tuli võtta uusi tehnoloogilisi tarkvaralahendusi, mis võimaldasid müügitöötajatel töötada kontorist väljas. Tervisekriisi ajal muutusid enne vähemtähtsad kliendisegmendid tähtsamateks, kuna nähti, et just pandeemia ajal oli võimalus teiste kliendigruppidele paremini müüa. Samuti ilmnes, et tervisekriisi olukorras olid uued potentsiaalsed kliendid ootamatult avatud pakkumistele. Pandeemia ajal püüti kliendisuhteid hoida sellega, et pakuti tavapärasest paindlikumaid müügitingimusi või pakuti uusi toote- ja teenuselahendusi. COVID-19 tekitas olukorra, kus tuli kiirelt leida lahendusi, kuidas suuta müüa olukorras, kus näost-näku kontaktid ei olnud enam võimalikud. Leiti uusi lahendusi, kuidas saaksid kliendid toodete ja teenustega tutvuda ning neid testida. Video-müügikohtumised olid piirangute ajal arvestatav alternatiiv müügikohtumistele, kuid kaamera valguses ei tundnud kumbki osapool veel end mugavalt. Oldi ja jäädi seisukohale, et paremaid müügitulemusi on võimalik saavutada silmast-silma kohtudes. Samas tõdeti, et video-kohtumised aitasid säästa aega ja saavutatud ajaline kokkuhoid võimaldas müügipersonalil rohkem pühenduda põhitööle.

Võtmesõnad: müügiprotsess, müügistrateegiaid, müügistrateegiate ellu viimine, B2B, COVID-19.

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval peavad ettevõtted edu saavutamiseks kohanema kiirelt muutuva ärikeskkonnaga. Suurenenud konkurents, tehnoloogia areng, digitaalsed sotsiaalmeediakanalid, äri globaliseerumine, muutused kliendieelistustes on need väliskeskonna mõjurid, mis tingivad ettevõtete strateegiate muutusi (Jones *et al.* 2005a, 105; Moncrief 2017, 271). Üha enam planeerivad „ärilt ärile müügiorganisatsioonid“ (edaspidi B2B – inglise keeles *business-to-business*) oma müügitgevuse analüütiliselt ja strateegiliselt (Ingram *et al.* 2002, 560; Terho *et al.* 2015, 12). Edukad on need ettevõtted, kes kohanevad paindlikult väliskeskonnast tingitud muutustega. Lisaks, viivad ellu uusi strateegiaid, toovad turule uusi tooteid, uuendavad müügi protsesse ja panustavad arengusse. (Jones *et al.* 2005a, 105 - 106)

2020. aastal alguse saanud COVID-19 tervisekriis tekitab väljakutseid kogu äri sektorile. Koroonaviiruse pandeemia ei ole ainult tervisekriis, vaid see on mõjutanud globaalselt nii majandus- kui ka äri protsesse. Kantar Emori (2020) läbi viidud uuringust selgus, et Eesti ettevõtte jaoks on COVID – 19 pandeemia enim mõjutanud ettevõtete äri protsesse ja tegevusi. Uuringu kokkuvõttes tuuakse välja, et enim probleeme on tekitanud toodete / teenuste nõudluse vähenemine, raskused tegevuste planeerimisel, investeringute peatumine (eriti ehitussektoris) ja töölähetuste ära jäämine (liikumispiirangud), mis tõttu on vähenenud näiteks IT-sektori ekspordimüügi võimalused, kuna klientidega näost näkku kohtumisi on piiratud. (Preegel, 2020)

Keerulistes ja ebastabiilsetes olukordades otsivad organisatsioonid uusi lahendusi, kuidas hoida usalduslikke kliendisuhteid. Samaaegselt müües igapäevaselt oma tooteid / teenuseid erinevalt sellest, kuidas oldi harjutud seda tegema enne pandeemiat. Kardinaalsed muudatused müügi protsessis ja kliendikäsitluses on tekitanud täiendavate investeringute vajaduse, distantseerides müügitöötaja kliendist. Distantilt müümine on samas tekitanud vajaduse luua täiesti uusi lähenemisi, kuidas saavutada ootuspäraseid müügitulemusi. Teaduskirjanduses avaldatud uurimused kinnitavad, et läbi mõeldud müügi strateegia olemasolu toob positiivse efekti ettevõtte müügitulemustele ja üldjoontes kogu organisatsiooni esitlusele. (Panagopoulos, Avlonitis 2010, 47) Täna sel hetkel puudub teadmine, kuidas on COVID-19 pandeemia muutnud B2B

ettevõttes müügitehinguteni jõudmist ja millised müügiga seonduvad otsused ning tegevused on pandeemia ajal kõige paremaid tulemusi toonud. Seetõttu on vajadus välja selgitada, kuidas jõuavad müügiorganisatsioonid müügitehinguteni, milliseid on nende ettevõtete müügiälased lähenemisviisid ja kuidas nad hindavad selle tulemuslikust enne ning tervisekriisi ajal.

Lähtuvalt eelnevast püstitab autor magistritöö eesmärgiks uurida Eesti B2B ettevõtete müügiprotsesse – ja strateegiaid ja nende muutusi, mis olid tekkinud seoses COVID-19 pandeemiaga.

Uurimiseesmärgist lähtuvalt, esitab autor kolm peamist uurimisküsimust, millele asutakse käesolevas töös vastuseid otsima:

- 1) Millisena kirjeldavad ettevõtted müügiprotsesse ja kuidas need muutusid COVID - 19 pandeemia mõjul?
- 2) Millisena kirjeldavad ettevõtted müügistrateegiaid ja kuidas need muutusid COVID-19 pandeemia mõjul?
- 3) Kuidas kirjeldavad ettevõtted müügistrateegiate rakendamist ja kuidas need muutusid COVID-19 pandeemia mõjul?

Autor kasutab uurimistöö meetodina kvalitatiivset uurimisviisi, mis võimaldab uurida süvitsi B2B ettevõtete müügistrateegiate muutusi tervisekriisi ajal. Andmeid kogutakse läbi ekspert-intervjuude, mille intervjuustrateegiaks on pool-struktureeritud intervjuud B2B ettevõtete müügitulemuste eest vastutava töötajaga. Andmeanalüüsimeetodiks on kvalitatiivne kontentanalüüs.

Magistritöö esimeses osas teeb autor ülevaate teemakohasest teoreetilisest teaduskirjandusest. Teoreetilise käsitluse komponentideks on müügiprotsess, müügistrateegia ja müügistrateegia elluviimine. Autor toob välja olulisemad teooriad ja uurimused, mida on teaduskirjanduses antud teema komponentide kohta avaldatud, mis selgitavad uurimisprobleemi ja annavad teoreetilise tausta uurimisküsimustele. Teises peatükis põhjendab autor uurimismetoodika, valimi, andmekogumismeetodite ja teksti analüüsimeetodite valikut. Kolmandas peatükis esitab autor risttabelis välja toodud tsitaatide kohta analüüsi ja viimases alapeatükis järeldused, mis kajastavad COVID-19 mõjul tekkinud muutusi. Kokkuvõttes esitab autor vastused püstitatud uurimisküsimustele.

Autor tänab oma juhendajat Kristjan Jasinskit vajalike nõuannete ja igakülgse abi eest. Lisaks tänab intervjueeritavaid, kes leidsid aega intervjuudeks ja olid nõus avama ettevõtte väga sensitiivset müügitemaatikat.



# 1. TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva lõputöö teoreetilistes alustes toob autor välja müügiotsuse, müügiotsuse, müügiotsuse ellu viimise peamised teaduslikud käsitlused.

## 1.1. Müügiotsuse olemus

B2B müügiotsuses dikteerib tavaliselt ostja tingimused ja eeldab, et müüja loob nende jaoks väärtust ning arvestab esitatud vajaduste ja nõudmistega (Gummesson, Polese 2009, 342). Näiteks, ostja ostutingimuseks on tehingu sooritamine internetikanalis. Müügiorganisatsioon teeb muudatused müügiotsuses, tekitades võimaluse ost sooritada oma kodulehelt. Iga klient on müügiorganisatsiooni jaoks väärtus, sest müügiotsused, mis lähtuvad kliendi vajadustest ja ootustest, viivad ettevõttele pikaajalise ja eduka koostööni. Mõlema osapoole väärtuste kokku langevust saab nimetada väärtuste koosloomeks. (Gummesson, Polese 2009, 342; Terho *et al.* 2012, 183) Väärtuste koosloome otsuses on klient allikas ja üks väärtuste kaaslooja (Gummesson, Polese 2009, 348), mis aitab müügiorganisatsioonil luua väärtuspakkumist, mis omakorda vastab kliendi vajadustele ja ootustele ning klient on nõus selle eest maksma.

Äriettevõtetes ei tee otsustajad otsuseid lähtudes iseenda individuaalsetest hinnangutest või huvidest, otsuseid tehakse ettevõtte hüvanguks, mis tulenevad organisatsiooni eesmärkidest (Fill, McKee 2011, 61). B2B otsustusotsuse on kaasatud mitme eri valdkonna spetsialistid (nt. ettevõtte omanikud, finantsanalüütikud, ostuosakonna töötajad, tootmisjuhid, insenerid, juristid jt.), mis tõttu võib ostu - otsustusotsus olla väga aega nõudev ja keeruline (Lilien 2016, 544). Tänapäeval omab peaaegu iga suurem organisatsioon hanke- või ostuosakonda, mis tegeleb ettevõtte tarneahela probleemide lahendamisega. Enne ostupäringu sooritamist on nad läbi viinud kogu vajamineva analüüsi ostu sooritamiseks. Neil on teada toote - teenuse pakkujad, hinnatasemed, ettevõtte vajadused – probleemid, jne. Enam ei oota B2B organisatsioonide ostuosakonnad tavapäraseid müügiesindajate kõnesid, kus nad pakuvad murekohtade lahendamisel „abi“. Need probleemid on ettevõtte enda poolt juba kaardistatud. (Adamson *et al.* 2012, 62)

Aitamaks müügiorganisatsioonidel leida, kuidas tänapäeva ostuosakondadele üldse müüa tuleb, toob Paesbrugge *et al* (2017) oma uurimuses välja, et B2B ettevõtete ostuosakonnad tuleks kategoriseerida ja vastavalt osakonna tüüpidele tuleb leida õige lähenemisviis. Nad kategoriseerivad ostuosakonnad nelja kategooriasse: 1) passiivsed, 2) iseseisvad, 3) toetust otsivad ja 4) integreeritud. Passivsete ostuosakondade jaoks on hind olulisemaks faktoriks. Selliste organisatsioonide puhul tuleks kasutada kliendisuhetele põhinevat müügimudelit. Iseseisvate ostuosakondade fookus on kulutuste optimeerimisel ja selle kategooria puhul peaks kasutama väärtuspõhist müümist. Toetust otsiv ostuosakond keskendub innovatiivsete lahenduste ostmisele ja nende puhul on kõige õigem lähenemine lahendus või võtmekliendi põhise müügimudeli kasutamine. Neljad kategooria integreeritud ostuosakond keskendub strateegiatele. Sarnaselt toetust otsiva lähenemisega, tuleks selle kategooria puhul kasutada lahendust pakkuvat või võtmekliendi põhise müügimudelit. (*Ibid.*, 176) Täpsema müügimudelite kirjelduse esitab autor müügistrateegia ellu viimise alapeatükis.

Autori hinnangul peab müügieesmärkide saavutamiseks müügiorganisatsioon kohanema kiiresti muutuva majanduskeskkonnaga, arusaama, kuidas toimib ostuprotsess ja neid tingimusi arvestama müügi protsessis. Järgnevalt analüüsib autor müügi protsessi teoreetilisi käsitlusi.

Müügi protsessi olemus on juba teadlaste poolt kirja pandud 1920. ndatel. 1980. ndatel Dubinski (1980–1981) poolt kohandatud „müümise seitse sammu“ on üks kõige laialt levinumaid ja palju kasutatud paradigmasid, mis käsitleb müügi protsessi seitsme etapina (Dubinski 1980; Moncrief, Marshall 2005, 14 - 16):

- 1) Potentsiaalsete klientide otsing;
- 2) Ettevalmistustööd;
- 3) Kontakteerumine;
- 4) Toote / teenuse tutvustus;
- 5) Kliendi veenmine;
- 6) Tehingu sõlmimine;
- 7) Müügi järgne teenindus.

Antud mudeli puhul on fookus müügiorganisatsioonil, mis dikteerib kogu ostuprotsessi. 1990. ndatel muutus müümise rohkem kliendikeskseks (Moncrief 2017, 271). Müügi tehingu saavutamiseks kasutati adaptiivset müügi tehnikat, kus oli rõhk klienditeenindusel,

kliendivajaduste tundmisel, individuaalsel lähenemisel kliendile ning kliendi konsulteerimisel-abistamisel (Weitz *et al.* 1986 viidatud, Park, Holloway 2003, 239).

Antud kontseptsiooni hakkasid muutma Moncrief ja Marshall (2005). Nad selgitavad, et müügiprotsess on muutunud kiire tehnoloogia arengu, organisatsioonide strateegiate tõttu, ostuprotsessi on hõlmatud laiem grupp töötajaid (meeskond) ja kasvanud on kliendi teadlikkus toodete või teenuste kohta. Lisaks on teadlased seisukohal, et kaasaegses, pidevalt muutuvas maailmas, on müügiprotsessides toimunud olulised ümberkorraldused või tegelikult võimalus, et traditsiooniline müük on välja surnud (Chonco *et al.* 2002, 227; Moncrief 2017, 272). Traditsiooniline müük ei arvesta muutuva ärikeskkonnaga ja seetõttu peavad nad Dubinski (1980) kirja pandud müügiprotsessi mudeli kasutamist lausa kahjulikuks (Moncrief, Marshall 2005, 18).

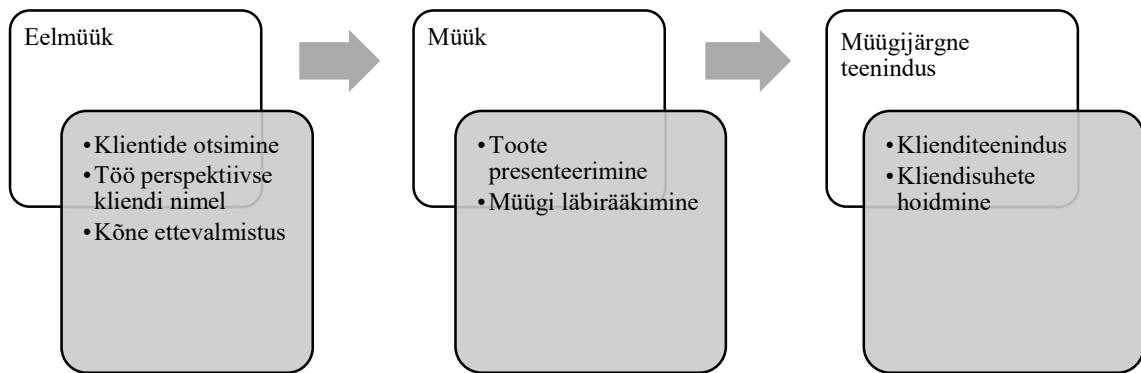
Moncrief, Marshall (2005) kohandasid vastavalt keskkonnast, tehnoloogiast tingitud muutujatele müügiprotsessi seitsme sammu kontseptsiooni (Tabel 1). Uueks teooria fookuseks on taaskord kliendikesksus. Klienditeenindus ja kliendi vajaduste tundmine on väga oluline protsessi osa. Tehnoloogia arengud on teinud klienditeeninduse veelgi paremaks ja efektiivsemaks. Head ja usalduslikud kliendisuhetud annavad võimaluse pikemateks ärisuheteks. Müügitöötajad suhtlevad klientidega, saades vajalikku informatsiooni otse turult, mis omakorda on oluline teave turundusosakonnale, et nad saaksid teha paremaid turundusalaseid otsuseid. Samuti on kliendi aitamine, konsulteerimine, probleemide lahendamine vajalik usaldusliku ja pikaajalise suhte saavutamiseks. Kui traditsioonilises meetodis oli oluliseks protsessiosaks tehingu lõpetamine (inglise keeles *closing the sales*), siis muudetud mudelis on müügiprotsessi olulisemaks sammuks lisandväärtuse loomine, kus mõlemad osapooled on võtjad (inglise keeles *win-win relationship*). Kui klient on müügiprotsessiga rahul, siis on suurem tõenäosus, et müügiorganisatsioon saavutab soovitud müügitehingu. (*Ibid.*, 16, 18 - 21)

Tabel 1. Müügi protsessi muutuvad tegurid ja muutunud müügi seitse sammu.

<b>Muutuse tekitanud tegurid:</b>	<b>Muutunud mudel: müümise seitse sammu</b>
Telekommunikatsioon, internetis müük, uue kliendi otsimise võimalused	1) Kliendi hoidmine / kustutamine
Tehnoloogilised andmebaasid, IT- tugi	2) Andmebaasi ja teadmiste juhtimine;
Suhted	3) Kliendisuhete võrgustik (müügivõrgustiku kasvatamine);
Toodete / teenuste presenteerimise võimalused (MS PowerPoint), kuulamine, meeskondlik müümine, müügitehnikate paljusus, väärtuse lisamine, ostukeskused (kontakt otsustajatega).	4) Toote turundamine;
Eelnevalt kliendivajaduste tuvastamine	5) Probleemi lahendamine;
Ühiste eesmärkide välja selgitamine	6) Lisandväärtuse loomine / vajaduste rahuldamine;
Kommunikatsiooni efektiivsus läbi tehnoloogia kaasamise	7) Kliendisuhete säilitamine.

Allikas: Moncrief, Marshall (2005, 16), autori koostatud

Guenzi, Habel (2020) toovad välja, et Moncrief'i ja Marshall'i muutunud müügi protsessi seitse sammu saab koondada kolmeks põhifaasiks (Joonis 1), mis moodustab lineaarse protsessi. Eelmüügi faasis tegeletakse potentsiaalsete klientide leidmisega ehk ettevalmise tööga. Müümise faasis presenteeritakse tooteid ja räägitakse läbi tehingu tingimused. Lõpuks müügi järgses faasis on fookuses kliendi suhete hoidmine ja (järel)teenindus. Kõik kolm faasi nõuavad organisatsioonisisest ja osakondade vahelist head koostööd. Näiteks eelmüügi faasis peab sama müügi osakond informatsiooni turu- ja klientide olukorra kohta või siis müügi faasis läbirääkimistel, peab müügi osakonnal olema ettevõtte juhtkonnalt sisend hinnatingimuste läbirääkimisteks, samuti tuleb müügi järgses faasis komuniqueerida müügi ettevõtte logistikaosakonnaga, et klienditeenindus toimuks klienti rahuldaval viisil. (*Ibid.*, 2020, 58-59)

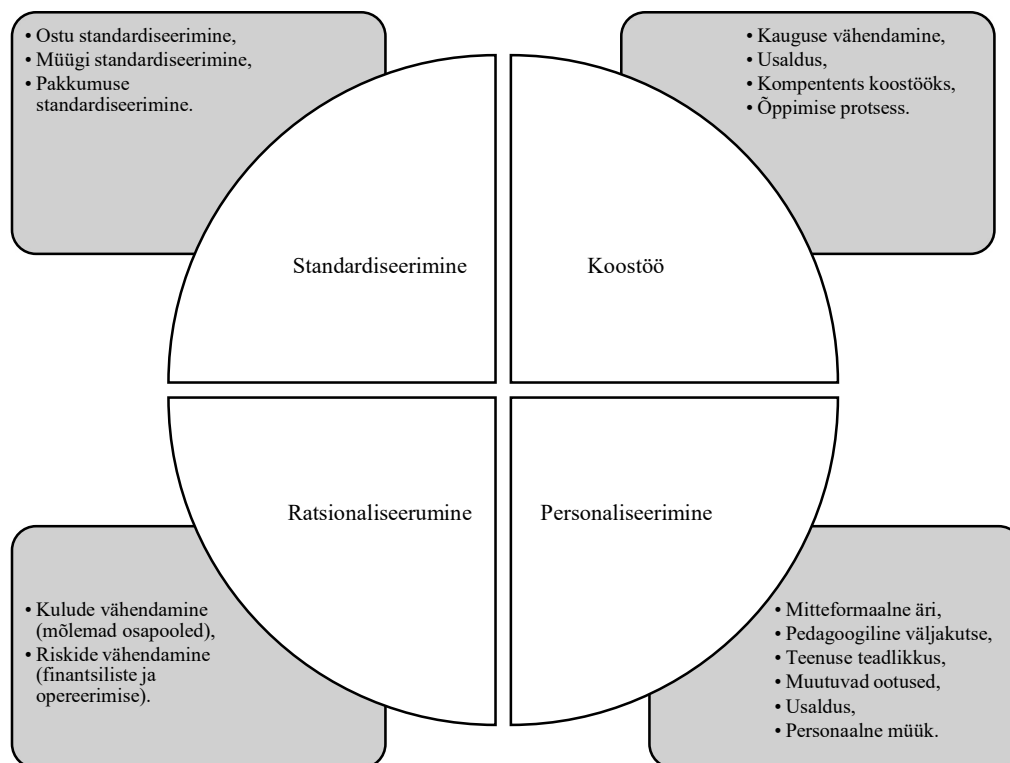


Joonis 1. Müügi protsessi kolm faasi.

Allikas: Guenzi, Habel (2020, 58 - 59), autori koostatud

Åge (2011) hinnangul ei ole müügi protsess etapiline ega lineaarne, nagu on seda eelnevalt käsitletud. Ta nimetab müügi protsessi tegevuste vahel „manööverdamiseks“. „Manööverdamine“ tähendab, et tänapäeva kiirelt muutumas majanduskeskkonnas on äri protsesside juhtimine oluliselt keerulisem. Müügi tegevused peavad muutuma vastavalt olukorrale ja ei saa järgida jäike etappe. Åge (2011) uus müügi protsessi „äri manööverdamise“ kontseptsioon kajastab alljärgnevaid peamisi tegevusi (Joonis 2): 1) äri standardiseerimine, 2) äri koostöö, 3) personaliseerimine, 4) äri ratsionaliseerimine.

Ostja saab müügiorganisatsioonile päringu, mis on standardiseeritud (näiteks, tabeli, kus on vaja täita hinna ja teised pakkumise tingimuste lahtrid). Antud standardiseering on kliendile väga mugav lahendus, sest see aitab pakkumusi efektiivsemalt analüüsida. Teisalt piirab see müügiorganisatsioonidel oma tooteid või teenuseid paremini tutvustada ja pakkuda uusi tooteid või lahendusi. Standardised tingimused ja tegevused (tarned, tähtajad, pakkumusvormid) võimaldavad müügiorganisatsioonil efektiivsemalt ja kulusäästlikumalt müümist teostada. Teiseks oluliseks tegevuseks on kliendiga koostöö loomine ja hoidmine. Tulemusliku müügi tehingu aluseks on usalduslikud ja koostööle orienteeritud organisatsiooni sisesed (erinevate osakondade vahelised) ja välised (kliendi ja müügiorganisatsiooni vahelised) partnerlussuhted. Sellest tulenevalt on antud müügi protsessis oluline osa personaalsel müümisel. Head kliendisuhet aitavad tehinguid oluliselt lihtsamalt ja tulemuslikumalt sõlmida ning aitavad monitoorida kliendi vajadusi ja ootusi. Viimaseks selle mudeli osaks on kuluefektiivsuse (madalad tehingukulud ja finantsiliste riskide maandamine) tagamine, mis on mõlema osapoole jaoks üks prioriteetsemaid tegevusi. „Äri manööverdamise“ müügi protsess võimaldab ettevõttel lihtsamini analüüsida müügi osakonna kitsaskohti ja on abiks strateegiate loomisel. (*Ibid.*, 1579 - 1586)



Joonis 2. Müügiprotsessi „äris manööverdamine“ mudel.

Allikas: Åge (2011, 1579 - 1585), autori koostatud

Müügiprotsess on algusest lõpuni üks teekond, mille faasid aitavad tulemuseni jõuda. Lisaks müügiprotsessile on vajalik ettevõttel luua müügistrateegia, mis hõlmab edukaks müügijuhtimiseks vajalikke otsuseid ja tegevusi (Inyang 2019, 1).

## 1.2. Müügistrateegia kujunemine

Selles peatükis keskendub autor müügistrateegia olemuse kirjeldamisele. Esmalt toob autor välja strateegia definitsiooni käsitlese teaduskirjandusest, mis ei ole ammendav, kuid annab ülevaate strateegia tähendusest. Seejärel teeb autor ülevaate hiljuti teaduskirjanduses avaldatud artiklite kohta, mis käsitlevad müügistrateegia olemust ja müügistrateegi ellu viimist. Teaduskirjanduses leidub üsna limiteeritud hulgal müügistrateegia ja selle ellu viimisega seonduvaid käsitlusi (Terho

*et al.* 2015, 12 - 13), mis tõttu peab autor oluliseks käsitleda müügistrateegia ellu viimise alapeatüki viimastes peatükkides lisaks erinevaid müügimudeleid.

Strateegia olemust on teaduskirjanduses laialt käsitletud, kuid täpse definitsiooni osas ei ole leitud konsensust. Mintzberg (1987) sõnastab strateegia mõistet mitmedimensioonilise 5P mudeli kaudu, kus strateegia on:

- 1) Plaan (*plan*)– strateegia on plaan situatsioonidega toime tulemiseks. Eduka tulemuse saavutamiseks peab olema hea plaan, kuid ainult plaanist ei piisa.
- 2) Muster (*pattern*) – strateegia on muster, kus uute strateegiate otsustusprotsessis on olulised eelnevad mustrid.
- 3) Positsioon (*position*) – strateegia on positsioon turul.
- 4) Perspektiiv (*perspective*)- strateegia on laiem perspektiiv. Organisatsiooni sisene (töötajad) ja väline (kliendid) hinnang organisatsioonile.
- 5) Trikk (*ploy*) – strateegia on trikk ehk manööverdamine, kuidas konkurente üle kavaldada.

Porter (1996) toob välja, et strateegia on unikaalse ja väärtusliku positsiooni leidmine, tehes tegevusi konkurentidest erineval unikaalsel viisil. Strateegia on kompromiss, kus otsustatakse milliseid tegevusi teha ja milliseid mitte (Porter 1996, 64, 74).

Strateegia ei ole tulemus, milleni jõuda soovitakse (Pugh, Bourgeois 2011, 172), vaid hierarhiline protsess, kus organisatsiooni ülemise taseme poolt kujundatud strateegia on ettevõtte madalama tasemete üksuste strateegia aluseks (Ingram *et al.* 2002, 560).

Kaplan ja Northon (2004) kirjeldavad strateegiat, kui organisatsiooni püüdlust luua jätkusuutliku väärtust ettevõtte sidusgruppidele (näiteks omanikele, klientidele jt.). Strateegia on järjepidev protsess, kus ettevõtte ülemise taseme poolt kujundatud missiooni viivad ellu organisatsiooni eesliini ja taustatöötajad. (Kaplan, Northon 2004, 29, 33)

Lafley, Martin (2013) on seisukohal, et strateegia on koordineeritud ja integreeritud valikute kogum, millised on eesmärgid, kus tegutseda, kuidas võita, millised on võimed ja juhtimissüsteem. Strateegia on kogum plaanidest, eesmärkidest, tulemustest, taktikalistest plaanidest, tegevustest, poliitikatest, selgelt sõnastatud äriprogrammist (Mintzberg 1983 viidatud Steensen 2014, 271).

Strateegia kujundamine on hierarhiline protsess, mis koosneb neljast tasandist: omanikkonna, üld-äri- ja operatiivstrateegia tasandist. Omanikkonna ja organisatsiooni (kõrgema tasandi) strateegiad, mis käsitlevad ettevõtte üldisi eesmärke. Äristrateegia fookuseks on leida strateegiaid, kuidas konkureerida turukeskkonnas. Funktsionaalne (madalama tasandi) strateegia koordineerib organisatsiooni funktsionaalsete struktuuride strateegiaid (nt. turundus, müük, IT, finants, jt). (Wahl 2015, 95).

Ettevõtte üldstrateegia annab suunise äristrateegia loomiseks ja äristrateegia omakorda annab sisendi turundusstrateegia kujundamisele, mis on müügistrateegia loomise aluseks (Ingram *et al.* 2002, 559). Turundusstrateegia on turundustegevuste ja -otsuste kogum, mis aitab ettevõttel luua, kommunikeerida ja esitleda potentsiaalsele kliendile väärtust pakkuvaid tooteid (Inyang 2019, 2). Üldjoontes on teaduskirjanduses peetud müümist taktikaliseks tegevuseks, mis aitab ellu viia turundusstrateegiat (Ingram *et al.* 2002, 559; Terho *et al.* 2015, 13). Panagopoulos ja Avlonitis (2010) on defineerinud müügistrateegia „*müügistrateegia on ettevõtte tegevused ja otsused, kuidas jaotada müügiressursse (inimesi, müügi jõudu, raha), selleks, et hallata ettevõtte kliendisuheteid nende väärtuse põhjal.*“ Müügistrateegia baasil tehtud otsused peegeldavad seda, kuidas hakkab ettevõtte suhtlema kliendiga segmendi piires, mis on ka peamine erinevus turundus- ja müügistrateegia vahel (Terho *et al.* 2015, 13). Ingram *et al.* (2002) müügistrateegia kontseptsioon koosneb neljast dimensioonist: 1) kliendi segmenteerimine, 2) prioriteetide seadmine ja klientide sihtimine, 3) kliendisuhete eesmärgid ja müügi mudeli kohandamine, 4) mitmete müügikanalite kasutamine (Ingram *et al.* 2002, 560 – 561; Panagopoulos, Avlonitis 2010, 48).

Selleks, et müügi protsess oleks edukas, tuleb luua müügistrateegia, mis arvestaks kliendi vajaduste, ootustega. Turu segmenteerimine on klientide grupeerimine nende iseloomu, vajaduste, ootuste, käitumise ja otsuste tegemise järgi (Simkin 2008, 465; Panagopoulos, Avlonitis 2010, 48). Simkin (2008) toob välja kuus etappi, mida tuleks turu segmenteerimisel ette võtta:

- 1) meeskonna kokkukutsumine - meeskond peab koosnema ettevõtte erinevatest valdkondadest koosnevatest tippjuhtidest;
- 2) kliendigruppide kirjeldamine – tööstussektor, toote grupp, geograafiline paiknemine, müügi maht, turunduskanalid jt.;
- 3) iga kliendigrupi puhul kliendi iseloomu ja ostukäitumise analüüs;
- 4) kliendi profileerimine ja jaotamine väiksemateks gruppideks;
- 5) kliendigruppide lahterdamine turusegmentidesse;



6) hindamine - milliseid turundustegevusi segmentide puhul kasutada.

Seejärel tuleb segmentid prioritseerida ehk hinnata, millised kliendid loovad ettevõtte jaoks suuremat väärtust (Ingram *et al.* 2002, 561). Klientide sihtimine hõlmab otsustust, kui suurt müügitöötajate panust (nt. kõnede arv, sagedus jne) kasutatakse konkreetse kliendisegmendi puhul (Panagopoulos, Avlonitis 2010, 48). Efektiivsuse tagamiseks on oluline määrata, millist kliendisuhtluse tüüpi ja müügitöötajate panust konkreetse kliendisegmendi puhul hakatakse rakendada, et müügitöötajate panus oleks tulemuslik. Viimaseks elemendiks on mitmete müügitöötajate (nt. müügitöötajate, edasimüüjate, e-maili, telemarketing, sotsiaalmeedia, interneti jt) kasutamine. Müügitöötajate valikul on väga oluline, et need vastaksid kliendi ootustele ja oleksid müügitöötajate jaoks ressursisäästlikud (*Ibid.*, 50).

Ühesuguse müügitöötajate kasutamine kõikide klientide puhul võib tuua kaasa ettevõtte kulude kasvu, potentsiaalsete klientide kaotamise (*Ibid.*, 54) ja eesmärkide mittetäitumise. Selleks, et müügitöötajate panus oleks edukas, tuleb luua müügitöötajate strateegia, mis arvestaks konkreetse kliendisegmendi vajaduste ja ootustega.

Rangarajan *et al.* (2020) hinnangul ei arvesta traditsioonilised müügitöötajate strateegia teoreetilised käsitlused kiirelt muutuvad majanduskeskkonda. Nad toovad välja, et müügitöötajate strateegia aitab efektiivsemalt jõuda soovitud müügitulemusteni. Müügitöötajate strateegia on müügitöötajate töö efektiivsemaks muutmine läbi treeningute, *coachingu*, optimeeritud sisu ja õigete tööriistade kasutamise (Bryan, 2018). Rangarajan *et al.* (2020) on loonud müügitöötajate strateegia 3 P (inglise keeles *people, process, performance*) strateegiamudeli. Selle kontseptsiooni põhikomponentideks on inimesed, protsess ja tulemused (Tabel 2). Oluline on värvata talendikad müügitöötajad, kes vastavalt ärikeskkonna mõjudele on adaptiivsed pidevale õppimisele ja treenimisele ning orienteeritud tulemustele. Müügitöötaja peab olema orienteeritud lahendama kliendiprobleeme ja seda tegema koostöös ettevõtte teiste struktuuridega (nt. tootmine, turundus, IT jt). Tehnoloogiate (tehisintellekti) kasutamine peab hõlbustama müügitöötajate ja looma efektiivsust müügitöötajate. Peale tavaliste müügitulemuste (näiteks käive, tellimuste ja pakkumiste arv jt) mõõdikute järgimise, tuleks hinnata ka investeeringute tasuvust. (*Ibid.*, 213 - 219)

Tabel 2. Müügihõlbustamise 3 P strateegia mudel

Inimesed	Protsess	Tulemused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värbamine ja kohanemine;</li> <li>• Treenimine ja <i>coaching</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koostöö kogu ettevõtte osakondega;</li> <li>• Kohanemine klientide ja turuga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulemuslikkuse võtmenäitajate (<i>KPI</i>) mõõtmine;</li> <li>• Tulemuste saavutamiseks tehnoloogia kasutamise võimendamine</li> </ul>

Alikas: Rangarajan *et al.* (2020, 216), autori koostatud

Komplekse müügistrateegia loomine võimaldab jaotada ettevõtte ressursse oluliselt kuluefektiivsemalt (Ingram *et al.* 2002, 561; Cespedes 2014, 51) ja saavutada paremaid müügitulemusi, mis aitavad edukalt ellu viia ettevõtte üld- ja äristrateegiaid (Panagopoulos, Avlonitis 2010, 48; Cespedes 2014, 31). Cespedes (2014) toob välja, et kui müügiorganisatsioon ei oma müügistrateegiat, kuidas võita uusi kliente ja hoida olemasolevaid, siis tõenäoliselt ei suuda ettevõtte ka saavutada finantsilisi eesmärke.

### 1.3. Müügistrateegia ellu viimine

Väga hea strateegia olemusolu ei too automaatselt väga häid tulemusi. Tulemuslik strateegiate ellu viimine on eduka müügiprotsessi üks olulisemaid faase (Inyang, Jaramillo 2020, 601).

Ingram *et al.* (2002) väidavad, et tulemusliku müügistrateegia ellu viimiseks on üldjuhul vajalik läbi viia muutused müügijuhtimises ja kasutada õigeid müügiprotsessi toetavaid tehnoloogilisi lahendusi. Edu saavutamisel on müügitöötajatel oluline roll, sest nad on ettevõtte visiitkaardid ja seetõttu on nende tegevus ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega (Johnson, Sohi 2017, 146). Inyang ja Jaramillo (2020) uurimusest selgub, et müügitöötajate kaasamine müügistrateegia loomisesse omab positiivset efekti strateegiatest tulenevate eesmärkide saavutamisel. Müügitöötajad on need, kes omavad vahetut informatsiooni klientide kohta (nende käitumise, eelistuste ja nõudmiste kohta), mis on oluline sisend müügistrateegia formuleerimisel (Panagopoulos, Avlonitis 2010, 55). Kui müügitöötajad on strateegia loomisse kaasatud, siis suudavad nad tõenäoliselt paremini

otsustada, milliseid strateegilisi elemente konkreetses müügi situatsioonis rakendada (Inyang, Jaramillo 2020, 614 - 615).

Terho *et al.* (2015) uurimus tõi välja, et müügitöötajate tulemused ei ole otseselt sõltuvad kõikidest müügistrateegia elementidest. Nad selgitavad, et kõige parema tulemuse annab, kui müügitöötaja keskendub kliendikesksusele ja kasutab väärtuspõhist müügi mudelit. Sarnast seisukohta käsitlevad ka Blocker *et al.* (2012) oma artiklis. Müügitöötajad on need võtmeisikud, kes toimetavad väärtuse kliendini (*Ibid.*, 24). Seetõttu peaksid müügi osakondade juhid oma töötajaid läbi koolituste täiendama nende väärtuspõhise müümise oskusi (Terho *et al.* 2015, 19). Väärtuspõhise müümise koolitusprogramm peaks õpetama müügitöötajaid mõistma kliendi ärimudelit, kuidas teha väärtuspakkumist ja kuidas väärtusi kliendile kommunikeerida (*Ibid.*, 19; Terho *et al.* 2011, 184).

Teadlased on seisukohal, et sõltumata müügi kanalite innovaativsetest tehnoloogilistest lahendustest, on müügitöötaja B2B müügi protsessis peamine kontaktisik, kes kogub ja jagab väärtuslikku informatsiooni klientidelt ja turukeskkonnast (Javalgi *et al.* 2014, 1193; Panagopoulos, Avlonitis 2010, 55; Blocker *et al.* 2012, 15), mis võimaldab ettevõttel luua ja viia ellu innovatiivseid lahendusi, mis vastaksid kliendi ootustele ja vajadustele ning mis omakorda tagaksid ettevõttele konkurentsieelise (Javalgi *et al.* 2014, 1195).

Vastupidiselt eelnevatele käsitlustele, selgus Wiersema (2013) uuringust, et üha enam on kliendid vähem sõltuvad müügitöötajatest. Kliendid on harjunud leidma vajaminevat informatsiooni internetist ja ostu sooritama läbi automatiseeritud digilahenduste. Antud asjaolu paneb ettevõtteid panustama IT-lahenduste, turunduse ja infrastruktuuri arendusse, kuna see toetab kliendi poolt eelistatud iseteeninduslikke lahendusi. Tavapärane müügitöö on muutumas klienditeeninduseks, mida on ettevõtted asunud võimalikult palju automatiseerima (*Ibid.*, 477, 481). Sarnaselt Wiersema (2013) seisukohale on ka Adamson *et al.* (2012) veendunud, et nn. traditsiooniline müügitöötajate funktsioon on muutumas. Nende hinnangul ei too traditsiooniline müügile lähenemine enam kuigi edukaid tulemusi.

COVID-19 tervisekriis on tekitanud olukorra, kus füüsilised kohtumised klientidega ei ole enam sisuliselt võimalikud. Müügiorganisatsioonid pidid väga kiiresti leidma uue mooduse, kuidas korraldada toodete ja teenuste müümist. Digilahenduste kasutamise osatähtsus müügi protsessis on olnud pidevas kasvutrendis (Guenzi, Habel 2020, 57), kuid tervisekriis kasvatas selle olulisust

veelgi enam. Konsultatsiooniettevõtte McKinsey (2021) COVID-19 pandeemia ajal läbi viidud B2B äriühingute uuringust selgus, et 83% küsitletutest ettevõtete otsustajatest hindasid omi-kanalite kaudu müümist kõige efektiivsemaks ja tulemuslikumaks müümise viisiks (Harrison *et al.* 2021). McKinsey (2020) värske uuring näitab, et kaugmüük on tulnud, et jääda. Kliendid on väga optimistlikud kaugmüügi osas (Gavin *et al.* 2020) ja hindavad, et nad planeerivad kaugmüümise teel (müümine toimub läbi videokonverents-, telefonikõne või interneti kaudu) ostmise jätkamist ka peale pandeemia lõppu (Bages-Amat *et al.* 2020). Pophal (2021) toob välja, et kaugmüümine võib olla osadele müügitöötajatele keerukas, sest paljud müügitöötajad on harjunud müüma kohtudes füüsiliselt kliendiga. Nad ei suuda kaugmüügi teel kliendiga usalduslikku suhet saavutada, sest müügitöötajate sisse - elamine ehk kontakti loomine peab toimuma kaugmüügi korral oluliselt lühema aja vältel. See tähendab, et müügitöötajad vajavad koolitust, kuidas saavutada kiire ja edukas kontakt läbi telefoni- või videokõne. Tulemuste saavutamiseks peavad ettevõtted veel rohkem pingutama, sest ka pandeemia ajal tuleb kliendisuheteid luua ja hoida distantsilt. Pandeemia ajal võiksid ettevõtted rohkem sotsiaalmeedia-kanaleid kasutada kliendisuhete hoidmiseks. (*Ibid.*, 30, 32)

Järgnevatel alapunktides käsitletakse erinevaid hiljuti teaduskirjandustes käsitletud müügitöötajate lahendusi: lahendusi pakkuv / perspektiivne, väärtuspõhine, kliendisuhetele tuginev, võtmeklientidele müümist (Paesbrugge *et al.* 2017, 172) ja lisaks autori täiendusena rist- ning sotsiaalmeedia kaudu müümist.

### **1.3.1. Lahendusi pakkuv müümine / Perspektiivne müümine**

Viimased 20 aastat on ettevõtted oma pakkumise süsteemi üles ehitanud lahendust pakkuva müügitöötajale tuginedes (*Ibid.*, 172). See müügitöötajal töötas ajal, kui ettevõtted ei omanud eraldi ostuosakonda ja sel hetkel ootasidki kliendid, et partner lahendaks tekkinud mure kohad. Lahendusi pakkuv müümine keskendub juba väljakujunenud kliendi vajaduse ja probleemide lahendamisele (Adamson *et al.* 2012, 62). Lahendustele tugineva müümine koosneb neljast etapist: 1) kliendivajaduste tuvastamine, 2) toodete / teenuste arendamine ja integreerimine, 3) lahendusi pakkuva pakkumuste juurutamine, 4) müügitöötajate tugi (Panagopoulos *et al.* 2017, 145 – 148; Salonen *et al.* 2021, 142). Seega peab antud müügitöötajal puhul müügitöötaja enne kõike mõistma kliendi ettevõtte spetsiifika ja tuvastama võimalikud lahendusvõimalused, suutma pakkuda klientide vajadustest lähtuvaid spetsiifilisi lahendusi, korraldama tarnija ja kliendi vahelist suhtlust

ning hoidma järjepidevat kliendisuhetlust (Panagopoulos *et al.* 2017, 145 - 148, Böhm *et al.* 2020, 182).

Tänapäeva kontekstis, kus ettevõtteid omavad eraldi hanke töötajaid, kes tegelevad igapäevaselt ettevõtte vajaduste lahendamise, tuleb müümisel kliendile lähenemist muuta. Lahendusi pakkuv müümine ei ole tänapäevases ärikeskkonnas enam relevantne. Adamson *et al.* (2012) läbiviidud uuring toob välja, et 60% 1400-st B2B ettevõttest on enne tarnijaga ühendust võtmist, tuvastanud turu hetkeseisu konkreetse teenuse või toote osas. Ostutöötajad ei soovi kuulata tüüpilist viie minutilist müügikõnet, miks on nende toode või teenus parim ja kuidas see lahendab kliendi murekohad. See kulutab tarbetult aega ja ei too tulemusi, sest ostutöötajal on juba teada, mida tal vaja on (*Ibid.*, 62).

Perspektiivne müügitõttel sobib tänapäevasesse agiilsesse ärimudelisse, mille olustik kiiresti muutub. Müügitöötaja ülesandeks on välja selgitada probleemid, vajadused, millest klient veel teadlik ei ole. Kliendile pakutakse väärtust loovaid intrigeerivaid, provokatiivseid lahendusi (*Ibid.*, 62, 68). Perspektiivse müügitõtteli juures tuleb kliendile läheneda juba enne hanke välja kuulutamist. Enne kohtumist tuleb kaardistada ettevõtte potentsiaal müügitõtteli sõlmimiseks. Siin juures tuleks hinnata, kas ettevõtte on muutusi otsiv ja vastu võttes, kas ettevõtte finantsiline olukord üldse võimaldab kulutusi teha, milline on kliendi opereerimise keskkond (kas antud keskkond sunnib klienti muutusi läbi viima), milline on kliendi hetkeseis praeguste lahenduste üle (kas ta on rahul hetke teenuste / toodetega) ja milline on üldse kliendi potentsiaal tekkivate vajaduste kohta. Teiseks oluliseks strateegiaks on sihtida klienti ettevõttes mobiliseerijat, kes aitaks tehingut sõlmida. Ainuüksi pooldaja kasutamine ei pruugi tehingut sõlmimiseni viia. Kolmandaks, tuleb klienti õpetada, kuidas ta peaks ostma, mitte vastupidi (*Ibid.*, 2012, 63 - 68).

### **1.3.2. Väärtuspõhine müümine**

Väärtus on kasu, mida üks tehingut osapool soovib saada ja teine osapool soovib anda. Väärtuspõhine müümine on B2B müügitõttelites võtmeteguriks tulemuslike müügitõttelite saavutamisel (Töytäri, Rajala 2015, 101).

Kliendid eeldavad, et head suhted tarnijatega loovad neile rohkem väärtust ja toovad kaasa madalamaid kulusid. Kliendid on lojaalsemad ja hoiavad kauakestvaid suhteid partneritega, kes pakuvad nende jaoks suuremat väärtust. (Kalwani, Narayandas 1995 viidatud Ryals, Humphries

2007, 313 - 314) Väärtuspakkumine ei saa olla pelgalt loosung või näiline lubadus, millega saab muuta kliendi hoiakuid ja käitumist (Lanning 2020, 306). Väärtuspakkumine tuleb kliendile kohale toimetada ja seda läbi ostukogemuse. Ainuüksi toote või teenuse näiline parendamine, uuendamine ei loo kliendi jaoks väärtust, vaid oluline on muuta kliendi jaoks ostukogemus veelgi paremaks ja unikaalsemaks, kus ta tunnetab selle kasulikkust (Vargo, Lusch 2008, 7 - 10; Töytäri, Rajala 2015, 109 – 110; Lanning 2020, 307 - 308).

Terho *et al.* (2015) uurimuse tulemusena selgus, et müügitöötaja on võtmeisik eduka väärtuspõhise müügitulemuse rakendamisel. Kuid samas müügitöötajad eksivad väärtuspõhisel müümisel selle vastu, et nad ei suuda piisavalt hästi selgitada kliendile tootest - teenusest saadavat väärtust ja sellega seoses on neil keeruline põhjendada hinnapoliitikat (Paesbrugge *et al.* 2017, 172), mis tähendab, et müügiorganisatsioonid peavad investeerima töötajate koolitamisesse (Terho *et al.* 2015, 19).

Väärtuspõhine müügitulemus ei sobi kõikide kliendi ja müügi olukordade puhul. Väärtuspõhisel müümisel on oluline hinnata, milline on kliendi ärimudel, milliseid väärtusi ettevõtte üldse hindab. Sellise analüüsi tegemine võib olla väga ressursi mahukas töö ja seetõttu on oluline eelnevalt kliendid segmenteerida ja hinnata, milliste kliendi gruppide puhul tasub seda rakendada. (*Ibid.*, 19) Antud müügitulemusel võiks sobida kulukesksetele ettevõtetele müümisel (Paesbrugge, *et al.* 2017, 176). Väärtuspõhise müümise puhul on oluline selgitada kliendile tema ettevõtte kogukulude vähenemise argumenti. Selle müügitaktika puhul ei keskenduta konkreetse toote või teenuse müügihinna kaitsmisele (*Ibid.*, 172).

### **1.3.3. Kliendisuhetele tuginev müümine**

Kliendisuhetele tuginev müümine kindlustab pikaajaliselt suhted kasumlike klientidega (Foster, Cadogan 2000, 185; Moncrief, Marshall 2005, 21). Crosby *et al.* (1990) uuringu kohaselt selgus, et head suhted kliendiga kindlustavad tuleviku müügitulemused. Gonzalez *et al.* 2010 uurimuse tulemusena selgus, et kui müügi ettevõtte panustab kliendisuhete parendamisse (positiivne teeninduskultuur, ebaõnnestumiste analüüsimine, tegevuste parendamine) suurenevad müügitulemused (käivet, kasumlikkust jt). Foster, Cadogan (2000) uuringust selgus, et kui müügitöötaja suudab hoida ja arendada usalduslikke kliendisuheteid, siis see võib aidata kompenseerida väikseid tootest - teenusest tulenevaid puudusi. Ainult head kliendisuheteid müügitöötaja ja kliendi vahel ei tekita usaldust müügiorganisatsiooni vastu. Kui usaldus on nõrk

või see puudub, siis antud müügitöötajale ei pruugi häid tulemusi tagada. Kogu müügisuhtlust ei soovitata rajada ainult kliendisuhetele tuginevale müümisele, sest antud mudel on seotud suuresti müügitöötajaga, mis tähendab, et kui ta lahkub või tekib konflikt, võib ettevõtte ka kliendist ilma jääda (*Ibid.*, 191 - 194).

Kindlasti eeldab kliendisuhetele tuginev müümine järjepidevat suhtlust kliendiga kogu müügiotsuse ulatuses, mis eeldab, et müügitöötajatel on väga head kommunikatsioonioskused. Antud mudeli juures on oluline osa töötajate koolitamisel. Lisaks peab ettevõtte mõõtma pidevalt kliendi rahulolu ja toote - teenuse kvaliteeti (Boles *et al.* 2000, 149 - 151).

See mudel ei sobi nendele ettevõtetele, kelle jaoks ei ole suhted tehingu sõlmimisel kõige prioriteetsemad, seetõttu on ka oluline müügiotsuse loomisel prioriteetsemad kliendigrupid ja vastavalt sellele valida õige müügitöötaja. Kliendisuhetele tuginevat müümist võiks rakendada nende klientide puhul, kelle otsustusprotsessis on hind üks olulisemaid faktoreid (Paesbrugge *et al.* 2017, 172, 176).

#### **1.3.4. Võtmeklientidele müümine**

Selle müügitöötajale eesmärgiks on hoida pikaajalisi ja kasumlikke kliendisuheteid ettevõtte jaoks strateegiliselt tähtsate klientidega. Võtmekliendihaldurid on orienteeritud kliendi probleemidele ja vajadustele lahenduse leidmisele. Nad peavad suutma hästi kommunikeerida nii ettevõtte siseselt teiste osakondadega (nt. logistika, tootmine jt) ja klientidega. (Speakman, Ryals 2012, 361) Võtmekliendihaldur on lüli müügitöötaja ja kliendi vahel. Paremate tulemuste saavutamiseks peab müügitöötaja rakendama täiendavaid müügitöötajale (näiteks ristmüümist, väärtuspõhist müümist) (Ivens *et al.* 2015, 71).

Võtmeklientidele müümist võib nimetada ka meeskonna põhine müümiseks. Müügiotsuse edukaks läbiviimiseks on vajalik kaasata müügiorganisatsioonist täiendavaid töötajaid. Meeskonna põhine müümine on vajalik nende klientide puhul, kes sooritavad esmakordse ostu ja toode või teenus on oma olemuselt keerulise iseloomuga (näiteks IT – lahendused, masinate soetamine jt.). Lisaks, kui kliendi vajadus on mahukas või toode - teenus vajab erilist tähelepanu. Kliendi otsustusprotsessi on hõlmatud erinevaid spetsialiste ja tugitöötajaid. Kindlasti on vajalik kasutada seda mudelit, siis kui toode - teenuse potentsiaalne müügitulemus on müügiorganisatsiooni müügitöötajale väga oluline. Eelpool toodud põhjuste tõttu võib müügitöötaja

vajada täiendavat tuge (meeskonda) tehingu soorituseks (Jackson *et al.* 1999 viidatud Jones *et al.* 2005b, 183). Selle mudeli kasutamine sobib nende klientide puhul, kes on adaptiivsed muutustele, otsivad uusi lahendusi ja innovatiivsusi (Paesbrugge *et al.* 2017, 176).

### **1.3.5. Ristmüümine**

Ristmüümine on müügitaktika, kus ettevõtte müügitöötaja vastutab oma tootekategooria müümise eest, kuid suudab lisaks müüa oma kliendile ka teisi tooteid (Homburg *et al.* 2020, 56). *Ibid.*, uurimusest selgus, et ristmüügi mudeli kasutamine kasvatab ettevõtte EBITDA-t (inglise keeles *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* - kasum enne intresse, makse ja kulumit).

Ristmüümine kasutamine eeldab, et müügitöötaja tunneb ettevõtte pakutavaid tooteid - teenuseid väga hästi. Müügitöötaja, kes tunneb oma ettevõtte tooteportfelli, suudab paremini tuvastada kliendi vajadusi. See töötaja, kes tegeleb ainult ettevõtte kitsama tooteportfelli osaga, ei pruugi üldse pidada vajalikuks hinnata ka teisi kliendi vajadusi, mida võinuks ettevõtte oma teise tootega katta (Schmitz *et al.* 2014, 3). Müügitöötaja on see, kes suudab tuvastada kliendi potentsiaali ettevõtte jaoks. Tema on see, kes kommunikeerib müügiorganisatsiooni teistele üksustele, millised on kliendi vajadused ja võimaldab koostada atraktiivseid pakkumisi, mis kattuvad kliendi vajadustega ning võimaldab klienti paremini veenda müügitehingut sõlmima (*Ibid.*, 5). Keskendudes ainult toote põhisele lähenemisele ei pruugi ristmüügis edu tekitada. Ristmüügis on oluline läheneda kliendikeskselt ehk eelnevalt tuleb välja selgitada konkreetse kliendi vajadused ja väärtused ning seejärel juba otsustada, millise lähenemisega hakatakse kliendile uusi ning täiendavaid tooteid pakkuma (Kamakura 2008, 56).

Müügijuhid peavad leidma mooduse, kuidas motiveerida müügitöötajad ristmüüki kasutama. Ainuüksi lisatasu süsteem ei loo ristmüümises häid tulemusi. Näiteks, kui müügitöötajale määratakse numbriline müügieesmärk ja kui müügitöötaja näeb, et perioodi lõpupoole ei ole ikkagi võimalik tulemust saavutada, ei hakka ta rohkem pingutama (Schmitz *et al.* 2014, 14).

Ristmüümise viljelemisel on oluline osa koolitustel. Uuringuid näitavad, et nende ettevõtete EBITDA kasvas kõige rohkem, kes viisid läbi müügitöötajatele just ristmüümise temaatilisi koolitusi (Homburg *et al.* 2020, 70 - 71).



### **1.3.6. Sotsiaalmeedia kaudu müümine**

Sotsiaalmeedia kasutamine müügis annab unikaalse võimaluse leida ja kommunikeerida uute klientidega (Itani *et al.* 2017, 65; LinkedIn, n.d.), kontakteeruda lihtsamini otsustajatega, suhelda olemasolevate klientidega (reageerides kliendi postitustele) ning vältida tuimasid müügikõnesid (Pophal 2021, 32). Teadlased on loonud sellele ka eraldi termini „sotsiaalne müümine“ (Itani *et al.* 2017, 64).

Inyang (2019) toob välja, et sotsiaalmeediakanalid aitavad müügistrateegiad tulemuslikult ellu viia. Selleks, et sotsiaalmeediast oleks müümisel kasu, tuleks neid kanaleid õigesti kasutada. Lisaks muudaks sotsiaalmeedia kasutamine müügitootajate igapäeva tööd efektiivsemaks (*Ibid.*, 11 - 12). Sotsiaalmeedia kasutamine on oluliselt kulusäästlikum võrreldes teiste tehnoloogiliste lahendustega (Itani *et al.* 2017, 74). Sotsiaalmeediakanaleid on võimalik kasutada kõikides müügiprotsessi etappides. Näiteks, Facebooki kaudu uutele klientidele lähenemine, kutsumaks üritustele, kus saab tooteid või teenused katsetada. Youtube videokanalit on võimalik kasutada toote / teenuse presenteerimise protsessis. (Andzulis *et al.* 2012, 311-312)

## 2. UURIMISMEETOD

Antud peatükis kirjeldab autor akadeemilise uuringu uurimis- ja andmeanalüüsi meetodeid.

### 2.1. Uurimismeetod ja valim

Uurimisküsimustest lähtuvalt kasutab autor küsimustele vastamiseks kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimustöö eesmärgiks on põhjalikult või sügavuti mõista, kirjeldada tegelikkust, seletada ja tõlgendada (Õunpuu 2014, 52 – 53). Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on uurida süvitsi ja kirjeldada B2B ettevõtete müügistrateegiaid ja selle muutusi COVID-19 tingimustes. Uurimistöö tulemuse baasilt on võimalik tuua välja vastused, millised on B2B ettevõtete müügi protsessid ja -strateegiad, kuidas müügistrateegiaid ellu viiakse ja kuidas on tervisekriis neid muutnud. Autor kasutab uurimismeetodina mitmest juhtumiuuringut, mille tulemusi on võimalik hiljem teoreetilise raamistiku kaudu selgitada.

Käesoleva magistritöö valimistrateegiaks on mugavusvalim. Valimi üldkogumiks on Eesti ettevõtted, mis on orienteeritud B2B müügile. Mugavusvalim on oma sisult sihiteadliku valimi põhimõtetega, kuid valimi moodustamise aluseks ei ole süsteemsed kriteeriumid. Valimisse valitakse intervjueeritavad mugavuse põhimõttel (kerge leida, kontakteeruda) (Etikan *et al.* 2016). Autor kasutas isiklikke kontakte ja soovitusi kutsumaks ettevõtete esindajaid intervjuule, sest nii oli lihtsam jutule pääseda ja lootus, et nõustutakse tundlikul müügiteemal üldse rääkima. Valimisse kuuluvate ettevõtete taustandmed on esitatud Lisas 1. Valimisse kuulusid erinevad Eesti B2B ettevõtted, mis on kodeeritud alfabeetilise tähestiku alusel. Lisa 1 tabelis on kajastatud ettevõtet esindava intervjueeritava ametikoht, ettevõtte 2019. aasta käibe vahemik ja tegevusvaldkond.

## 2.2. Andmekogumise ja analüüsimetod

Käesolevas töös koguti andmeid ekspertintervjuusid läbi viies. Intervjueeritavate puhul huvitab autorit nende kogemus. Intervjueeritavad saavad vestluse ajal jagada oma kogemusi ja informatsiooni, mis on vajalikud käesoleva töö uurimisküsimuste vastuste leidmiseks (Cassell, Symon 2004, 208). Poolstruktureeritud intervjuu, mis võimaldab teemasid ja avatud näidisküsimused ette valmistada, kuid millal ja kuidas küsimust küsida, on võimalik otsustada autoril intervjuu ajal (Õunpuu 2014, 172). Intervjuuküsimuste koostamise aluseks oli uurimiseesmärk ja uurimisküsimused. Lisas 2 on välja toodud intervjuuküsimused, mis olid jaotatud võtmekontseptsiooni põhisel: müügiprotsess, müügistrateegia ja müügistrateegia elluviimine. Autor pidas oluliseks kasutada suunavaid – avatud küsimusi, kuna eesmärgiks oli teada saada põhitõdesid ja kogemusi.

Intervjuukutsed saatis autor isikutele, kes on valimisse kuuluvate ettevõtetes müügitulemuste eest vastutavad töötajad. Kutsed saadeti kokku kahekümnele ettevõttele, millest kolmteist olid nõus vestluses osalema. Intervjuukutses tutvustati magistritöö eesmärki ja toodi välja intervjuu agenda. Intervjuud viidi läbi 12.04.2021 – 22.04.2021 videokõne teel Microsoft Teamsis. Intervjuud kestsid keskmiselt 20 – 50 minutit. Intervjueeritavatelt küsiti eelnevalt nõusolek vestluse salvestamiseks. Salvestiste baasilt teostati hiljem transkriptsioonid, mille alusel toimub uurimistöö analüüsiosa jaoks teksti kodeerimine, kategooriate loomine, analüüsi kirjapanek (tsitaatide analüüsimine). Transkribeerimisel kasutati täisautomaatset kõnetuvastustehnoloogiat, mis on loodud TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris (Alumäe *et al.* 2018).

Magistritöö andmeanalüüsimetodiks on kvalitatiivne sisu- ehk kontentanalüüs, mis keskendub uurimistulemuste ehk tekstisisu süva analüüsile. Hsieh ja Shannon (2005) toovad välja, et seda uurimismeetodit kasutatakse „*tekstiandmete sisu subjektiivseks interpreteerimiseks läbi süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning läbi teemade või muustrite identifitseerimise.*“

Analüüsiprotsessi esimene töö oli teksti ettevalmistamine analüüsiks ehk teksti mitmekordne lugemine, eesmärgiga markeerida tekstiosad vastavalt võtmekontseptsioonidele (võtmekontseptsioonid oli koostatud uurimisküsimustest lähtuvalt). Teiseks tööosaks oli andmete analüüsimine. Analüüsimisel lähtuti tavapärasest sisuanalüüsi põhimõttest, kus tekstikoodid tuletatakse intervjuude sisust (*Ibid.*, 1279 - 1281). Intervjuuandmetest joonis autor alla tähtsamad

mõtted - tsitaadid ja esitas need risttabelis (Lisa 3). Seejärel moodustas autor saadud sarnastest andmetest kategooriad, mille alusel koostas autor analüüsi.

Analüüsi tulemuste põhjal esitab autor järgnevas osas analüüsist tulenevad järeldused.

### 3. UURINGU ANALÜÜS

Käesolevas peatükis analüüsib autor intervjuu vestlustest saadud transkriptsioone. Viimases alapeatükis esitab autor analüüsist tulenevad järeldused.

#### 3.1. Müügi protsess ja muutused seoses COVID-19 pandeemiaga

Esmalt küsis autor intervjuueeritavatelt, kuidas jõuab müügitöötaja müügitehinguni, milliseid etappe läbitakse ja kuidas on tervisekriis praegust müügi protsessi mõjutanud.

B2B ostuotsustusprotsess on oma olemuselt aega nõudev ja keeruline protsess (Lilien 2016, 544). Intervjuudest saab antud seisukoht ka kinnitust, müügitehinguni jõudmine võtab rohkem aega, kuna tavaliselt kliendi ei tule otsus koheselt. „(...) müüginägi jõudmine võib teinekord võtta hullult aega (...)“. (Ettevõtte D) „(...) müük ei ole selline kiire müük, vaid tegelikult üldjuhul pikaajaline müük (...)“. (Ettevõtte H) Ainult ühe ettevõtte intervjuust selgus, et tegelikult on just ettevõtetele lihtsam müüa. „(...) konkreetsemalt nagu rohkem. (...) siis on nagu mõnes mõttes isegi kergem. Nad teavad, mis nad tahavad ja kuidas nad tahavad ja nad ütlevad selle otse välja.“ (Ettevõtte G) Kuigi B2B ostuprotsess on aeganõudev, kuid samas on neile lihtsam müüa, sest informatsioon, mis tuleb kliendilt on palju konkreetsem.

Peaaegu kõik ettevõtte esindajad tõdevad, et seoses tervisekriisiga, on klientide ostuotsustusprotsess muutunud veelgi aega nõudvamaks. „ (...) eelnevalt tehti see otsus kiiremini, (...) täna (...) venib, kuni poole aastani (...)“ (Ettevõtte D). Analüüsides intervjuusid selgus, et tehing teostatakse viimasel hetkel või üldse peatatakse tehing, kuni olukorra normaliseerumiseni. „(...)senikaua kui töölised ei hakka karjuma, (...), ei tule neid otsuseid (...)“ (Ettevõtte A). „(...) kõik on fine, aga nüüd on järgmine asi, millal?(...) Aga kuidas oleks, kui uuesti läheb lahti see kõik, et siis (...)“ (Ettevõtte C). Intervjuudest peegeldus, et 2020. aasta märtsikuu (eriolukorra algus) oli nende jaoks väga keeruline aeg, tehingud peatati teadmatuks ajaks, kuid siiski nähti pärast kehtestatud eriolukorra lõppu müügitehingute jõudsalt taastumist. „Aasta tagasi, siis kui see

*lockdown tuli, (...) et siis oli see nii uus ja ootamatu, et siis oli hästi palju tühistamisi, et sellist kukkumist ei olegi (...) ajaloos kunagi olnud (...) Eelmine aasta oli meil taastunud kogumüük. Eelmise aasta oktoobris oli meil kõigi aegade rekord (...) müük, et mis on nagu uskumatu, et peale sellist nagu suurt langust niimoodi välja tulla.“ (Ettevõtte H) Intervjueeritavad selgitavad, et võrreldes eelneva aastaga, ei ole 2021. aasta märtsikuus müügimahtude suurt langust tekkinud. Kliendid on juba olukorraga harjunud ja teavad, et piirangud on ajutised. „(...) kliendid on palju rohkem karastunud (...). (Ettevõtte H) Üks intervjueeritavast selgitas, et 2020. aastal oli üldiselt ettevõtete fookus suunatud äriprotsesside ümberehitamisele, mis oli tingitud tervisekriisist. Need tegevused olid 2021. aastaks tehtud ja seetõttu oli olukord ka koroonapandeemia „teise laine“ ajal stabiilsem. Lisaks tuli välja, et iga tehingu nimel tuleb kriisiajal palju rohkem vaeva näha. „Saaks vanad head ajad tagasi tulla, (...), ütleme piltlikult öeldes, me peame ühe euro nimel kordades rohkem tööd tegema.“ (Ettevõtte A)*

Suurem osa intervjueeritavatest selgitasid, et nende jaoks algab müügiprotsess eesmärgistamise ja ettevalmistamise osaga, mis on kogu protsessi üks olulisemaid etappe. (...) *ettevalmistav, see on enne kontaktivõttu (...) valid välja need, kellega tahad suhtlema hakata mingil põhjusel (...) miinimum-maksimum eesmärgi paneb paika ja mõtled, kuidas temaga kõige parem ühendust tuleks võtta.“ (Ettevõtte C) „ (...) kui meil ei ole paadil paika pandud, kuhu sadamasse me tüürime, siis meil ei olegi suunda, ükski tuul ei vii õigesse suunda (...). (Ettevõtte B) Müügiprotsess algab eesmärkide seadmisega, mis võimaldab müügitöötajal oma tegevust paremini fokuseerida. Müügitöötajal peab olema teada, millise tulemuseni ta peab kliendikontaktiga jõudma.*

Guenzi ja Habel (2020) toovad välja, et enne kui asutakse kliendiga kontakteeruma, tuleb teha põhjalik eeltöö (eel müügi etapp). „(...) *esmalt lähme süvitsi ettevõtte enda opereerimisstrateegiatega, et mida nad üldse teinud on, et et aru saada, kuidas, milline on parim lähenemisviis, ehk siis see müügiprotsess on vastavalt valdkonnale, isegi vastavalt ettevõttele, vahel ka vastavalt inimestele hästi erinev (...). (Ettevõtte B)*“ Tähtsal kohal on kliendi väärtuste välja selgitamine, mis on vajalikuks indikaatoriks pakkumuste tegemisel. Ettevõtte A tunnistas, et eeltöö tehakse ära tavaliselt ainult suuremate klientidega. (...) *kas firmal on kodulehest kuni selleni välja, et kui seal on kontaktid ja (...) missuguseid ISO sertifikaate nad enda jaoks tähtsaks peavad, sest need on reeglina kodulehtedel kirjas (...). (Ettevõtte A)*. See, kuidas klientidele hakatakse lähenema, selle eelduseks on eeltöö klienditaustaga.

Intervjuudest selgus, et enne pakkumuse tegemist selgitatakse välja kliendi vajadused. Teaduskirjanduses on antud protsessiosa nimetatud kliendi probleemi kaardistamiseks ja lähtuvalt sellest lahenduse pakkumise osaks (Moncrief, Marshall 2005, 16). „(...) me peame loomulikult kliendi vajadustest aru saama, neid vajadusi kaardistama (...) isegi see on olulisem samm (...)“ (Ettevõtte B). „(...) telefonivestluse käigus tuleb päris palju juba sellest sellist infot välja, et kui sa oskad kuulata, kas see inimene on selline, kes tahab, et tema eest rohkem ära tehakse ette mõeldakse, või ta on väga konkreetne. Kliente on must valgeni. Vastavalt sellele me teeme, siis lähenemist (...) (Ettevõtte A) Ühest vestlusest tuli välja, et nemad mitte ainult ei kaardista kliendi vajadusi, vaid proovivad aru saada, mis on kliendi jaoks tema tegelik vajadus, mida ta ostuga taotleb, sest kliendi esialgne informatsioon võib olla tegelikkusest vajadusest erinev. „Üritame aru saada, mida nad arvavad, et neil vaja on. (...)mida neil tegelikult vaja on, sest see tunnetatud vajadus ja tegelik vajadus on tihti väga erinevad. Kui, kui me nagu nendest käärdest üle saame, siis see on tegelikult nagu see kõige olulisem võit (...). (Ettevõtte F) Kliendi vajadustest aru saamine võimaldab koostada personaalsemaid pakkumusi. Vajaduste kaardistamisel on oluline monitoorida nende vajadusi, milleni klient ise veel jõudnud ei ole. See tekitab kliendi silmis müügiorganisatsioonist professionaalsema kuvandi.

Müügiprotsessi juures on kõige raskem kliendis huvi tekitamine, samas kui huvi on olemas, siis edasi on oluliselt lihtsam müügitehing sõlmida. „Kõige raskem hetk on üldse see, et (...) üldse huvi tekitada, et ta Su uksest sisse laseb (...) kui me juba saamise lävepakust üle ehk me saame kliendi on sisse jalutada, siis on väga suur tõenäosus, et müügitehing allkirjastatakse (...). (Ettevõtte H) Ühest intervjuust tuli välja, et raskusi tekitab ka hindadega võistlemine. Kui kliendil on mitu pakkumist, siis sel hetkel on kõige keerulisem oma pakkumuse paremuse põhjendamine. „(...) konkurentsiolekorras, kui on siis hindadega võitlemine oma see sinu poolt pakutud paketti, siis paremuse põhjendamine, et siis läheb keeruliseks.“ (Ettevõtte I) Ettevõtte D selgitab, et hinna põhjendamine oli pandeemia ajal eriti keeruline, sest kliendid arvasid, et hinnad on oluliselt madalamaks muutunud. „(...) kõik arvavad, et hind on nulliks muutnud on ja et kõike saab tasuta. Tõenäoline, et nad arvavad, et meil on üliiraske ja oleme nõus andma kõiki asju nagu tasuta ära. See on üks asi, see hind on alati nagu teema, aga nüüd see kerkis selle viirusega selles osas eriti hulluks läks asi (...) (Ettevõtte D). Müügitehingu sõlmimise juures on kõige keerulisem kliendi huvi tekitamine ja hinna põhjendamine. Antud müügiprotsessi osa nimetab Moncrief ja Marshall (2005) probleemi lahendamise, lisandväärtuse loomise ja vajaduste rahuldamise osaks.

Analüüsidest intervjuusid selgus, et osaliselt kirjeldasid intervjuueeritavaid müügiprotsessi etappidena, mis kattus Guenzi ja Habel'i (2020) müügiprotsessi kolme faasiga. Kõigepealt toimub ettevalmistuse osa, seejärel kliendiga kontakteerumine ja viimaseks müümine ning müügijärgne teenindus.

„Äris manööverdamise“ mudeli järgi ei ole müügiprotsess ühelt astmelt teisele liikumine, vaid koosneb erinevatest tegevustest. Tegevused on jaotatud erinevatesse kategooriatesse: standardiseerimine, koostöö, ratsionaliseerimine ja personaliseerimine.

Standardiseerimise kategooria koosneb tegevustest, mis võimaldavad müügitöötajal kogu protsessi efektiivistada ja saavutada paremaid tulemusi. (Åge 2011, 1579 - 1585) See leidis kinnitust ühest intervjuust. (...) müügijuhtimises on täielik katastroof, kui sul on üheksakümmend viis protsenti müüidavatest asjadest erilahendus. Täielik katastroof, see võtab meeletult palju aega, sa ei saa selle peale ehitada äri. Nii et võimalikult palju peab olema standardiseeritud. (Ettevõtte L).

Intervjuueeritavate vestlusest selgus, et müügitöötajate tegevuse efektiivistamiseks võeti kasutusele infotehnoloogiline lahendus. „(...) infotehnoloogiline lahendus (...) selle mõte on siis see, et tagada, et kõik toimingud, kõik kontaktid saaks ära tegeletud, õigeaegselt ja professionaalselt, et seda oleks võimalik ka pärast mõõta, kontrollida (...). (Ettevõtte J) Analüüsidest intervjuusid leidis kinnitust „äris manööverdamise“ koostöö kategooria. Intervjuueeritavad tõid välja, et usalduslik, komponendid koostöö on pikaajalise kliendisuhete alus. „(...) tegelikult tulevad pärast poole suurema mahuga meile tegelikult sisse, sest me oleme neilt selle usaldusväärse saanud.“ (Ettevõtte H) „(...) müüa peamiselt, siis usaldust (...). (Ettevõtte L)

Mitmed intervjuueeritavad kinnitasid, et müügitehingu sõlmise edukus sõltub müügitöötajast. Müümisel on olulisel kohal just personaalne lähenemine. Antud seisukoht kattub „äri manööverdamise“ personaliseerimise kategooriaga. „(...) need baseeruvad hästi iga müügimehe personaalsel suhtlemisel, sest et ma ütlen, et hästi paljud kliendid on meil olnud ikkagi pikaajased ja neid teatakse väga hästi (...).“ (Ettevõtte I). „Ükskõik missugused suured diilid tihtilugu tegelikult tehakse nii personaalselt, kui mulle meeldib see inimene, siis vahest ma isegi ostan ju selliseid asju, mis mulle endale ei meeldi, aga mulle meeldib inimene.“ (Ettevõtte A)



Åge (2011) toob välja, et tänapäeva kiirelt muutuv ärikeskkond peab arvestama klientide muutuvate ootuste ja vajadustega. See tuli ka intervjuudes esile ja seda just eriolukorra ajal, kus tuli kiirelt kohaneda muutustega ja tegelikult muutunud kliendi ootustega. Intervjueeritavad tõid välja, et müümisel tuli tekitada uudseid lahendusi, et klient saaks toodet katsetada või teenuse müümisel tuli muuta müügitingimused paindlikumaks, mis võimaldas müümist jätkata ka pandeemia ajal. „*Hakkasime hästi palju keskenduma veebilahendustele, nii-öelda kontaktivabalt müümisele (...) kellega me teadsime, kus on pisutki potentsiaali, et sealt võib midagi mingis perspektiivis tulla, siis me pakkusime, et me toome toote ise kohale ja tuleme ise pärast järgi (...)*“ (Ettevõtte J) „*Aga mis siis meie tegime, oli see, et me ütlesime klientidele, et kõik saavad ilma trahvita tühistada. Muidu on viimasel hetkel trahvidega tühistamine. Tänu sellele (...) hoidsime tugevat kliendisuhet (...)*“ (Ettevõtte H) 2020. aasta eriolukord tekitas pea kõikides ettevõtetes käibelangusi, siis pidid nad kiirelt olukorraga kohanema ja suutma tekitada klientides jätkuvat huvi, pakkudes oma toodet või teenust uut moodi. „*Tegelikult need kriisi mõjud on meie ärioluliselt mõjunud. (...) me pidime leidma lahendusi, kuidas uuesti neis huvi tekitada.*“ (Ettevõtte K)

### **3.2. Müügistrateegia ja muutused seoses COVID-19 pandeemiaga**

Autor uuris intervjueeritavatelt müügistrateegia olemasolu kohta, millised on ettevõtetes müügitaktikad, tegevused ja otsused, kuidas hakatakse kliendile lähenema. Edasi esitas autor suunavaid küsimusi, võttes aluseks Ingram *et al.* (2002) müügistrateegia kontseptsiooni nelja osa: kliendi segmenteerimine, prioriteetide seadmine ja klientide sihtimine, kliendisuhed ja müügi mudeli kohandamine ning müügikanalite kasutamise. Lisaks uuris, milliseid muutusi on müügistrateegiates toimunud.

Läbiviidud intervjuudest selgus, et konkreetne müügistrateegia oli paika pandud just suurettevõtetes. „*(...) meil on väga tugev müügistrateegia (...)*“ (Ettevõtte H) Müügitöötajalt saadav sisend on oluline eesmärkide seadmise etapis. „*(...) teeme iga aasta alguses, iga müügiinimene teeb oma kõhutunde, pooleliolevate protsesside kõige muu pealt, et jaanuar alguseks uue aasta peale ette oma eeldatava müügiplaani (...)*“ (Ettevõtte F) „*(...) meie eesmärgid - need tulevad pigem koos, koostööst omavahel. Me lepime oma eesmärkides omavahel kokku. Eks mingid ootused tulevad meil omanike poolt.*“ (Ettevõtte K) Tavaliselt jaotati müügieesmärk perioodiliselt

ja müügitöötajate vahel., (...) *Meil on aasta eesmärk, mis me peame saavutama, meil on igakuine eesmärk kvartali eesmärk, mis me kogu tiimi peale peame saavutama ja siis on meil igal aktiivmüügiinimesel enda eesmärk, mida ta peab saavutama (...).*“ (Ettevõtte H) Intervjuudest selgust, et eesmärkide ellu viimine on seoses tervisekriisiga olnud suurem väljakutse. „*Nende eesmärkide täistegemine on olnud väljakutse, aga siia maani me oleme, on need enam-vähem tehtud saanud.*“ (Ettevõtte M) Suurem osa intervjuueeritavad selgitasid, et müügieesmärgi sisend tuleneb ettevõtte üldstrateegiast, omanike ootustest, ettevõtte juhatusest ja/või see prognoositi koostöös ettevõtte meeskonnaga.

Segmenteerimine on klientide grupeerimine nende iseloomu, vajaduste, ootuste, käitumise ja otsuste tegemise järgi (Simkin 2008, 465; Panagopoulos, Avlonitis 2010, 48). Antud segmenteerimismeetod leidis kinnitust vaid ühest intervjuust. „(...) *iga alamsegment nõuab eraldi lähenemist, eraldi oskuseid, kogemusi. (...) meil on siiski vaja segmendist teada, et kuidas segment käitub, mismoodi üldse (...)*“ (Ettevõtte L). Üldjuhul kirjeldasid intervjuueeritavad, et segmenteerimist tehakse peamiselt ettevõtte suuruse ja tegevusvaldkonna järgi. „*Meil on kliendandmebaas, mis katab kogu Eestit. Nad on segmenteeritud tegevusalade järgi täpsemalt on segmenteeritud (...)* Ehk me ei tea nendest klientidest suurusjärgus peale kontaktide mitte midagi (...).“ (Ettevõtte A) Klientide segmenteerimine valdkonna järgi aitas luua standardiseeritud erilahendusi, mis aitas konkreetse segmendi müügikäivet tõsta. „(...) *millises valdkonnas mingi ettevõtte toimetab ja vastavalt sellele, siis teeme teistsuguseid pakkumisi või erilahendusi, mida me võib-olla mingile teisele valdkonnale ettevõttele ei paku.*“ (Ettevõtte K) Lisaks selgus, et kliendisegmentid on nende ettevõttes aastate jooksul kujunenud ja neid hallatakse kliendihaldustarkvaras. „(...) *meil on kliendihaldussüsteem, mida me kasutame (...)* ja kuidas need segmendid sinna tekivad, seal on ikkagi palju ka käsitööd ja see on juba ammu paika saanud (...).“ (Ettevõtte H). Intervjuudest selgus, et klientide grupeerimine ei ole müügiorganisatsioonides kuigi põhjalik. Segmenteerimise aluseks on üldjuhul ainult ettevõtte suurus ja tegevusvaldkond. Samas ühe ettevõtte kogemus näitab, et segmenteerimine aitas luua lahendusi, mis aitas müügiorganisatsiooni tulu tõsta.

Ingram *et al.* (2002) toovad välja, et klientide järjestamine tähtsuse järgi ehk prioritseerimine aitab müügiorganisatsioonil tegevusi fookuseerida ja efektiivsemalt ressursse jaotada. „(...) *meie justkui nagu ei püüa neid kliente, kes on nagu väga hinnatundlikud (...)* Kui on suuremad kliendid, siis reeglina kulutame natukene rohkem aega.“ (Ettevõtte A) „(...) *iga alamsegment nõuab eraldi lähenemist, oskuseid, kogemusi.*“ (Ettevõtte L) Üks intervjuueeritavatest mainis, et nende jaoks ei

ole tähtsaid ja vähem tähtsaid kliente. „(...) tegelikkuses on niimoodi, et iga klient on meie jaoks oluline.“ (Ettevõtte I) Lisaks selgus intervjuudest, et seoses tervisekriisiga pidid ettevõtted oma kliendisegmendi fookust muutma, sest osad kliendid olid pandeemia tõttu oma tegevuse peatanud või sulgenud. Seega tuli neil käibe saavutamiseks kliendi prioritseerimine ümber teha. Näiteks, üks intervjuueeritavatest tõi välja, et nad tõstsid pandeemia ajal riigisektori olulisemaks kliendiks. „(...) kuna riigil on raha kõige rohkem, siis tegelikult näiteks riik on tulnud tähtsuselt. Enne mul riik ei olnud, nii oluline, eraettevõtted olid paremad ostjad, siis praegu eraettevõtted olid natuke võib-olla ettevaatlikumad. (...) riik oli päris hea toit ja tegelikult et ta ütleme, keskendusime sinna (...) väike prioritseerimine (...). (Ettevõtte C) Ettevõtte D vestlusest selgus, et pandeemia on andnud neile tõuke hakata uute klientidega tegelema ja ta hindab, et praegusel ajal on kliendid altimad neid ära kuulama. „(...) täna on see, et kliendid on võib-olla altimad diskussiooni astuma, (...) nad tahavad teada, mis konkurent teeb (...) kui ma täna püüan nii-öelda, mitte meie toodet kasutavad kliente, siis, ta on nagu valmis kuulama (...). (Ettevõtte D) Klientide prioritseerimine aitab müügiorganisatsioonidel fookust hoida kliendigruppidel, mis on ettevõtte jaoks kasumlikumad. See on oluline just kriisi hetkel, kus ühe kliendisegmendi tähtsuse muutmine andis müügitulu juurde.

Kolmandaks Ingram *et al.* (2002) müügistrateegia komponendiks on kliendisuhete eesmärgid ja müügitulude kohandamine. Kõik intervjuueeritavad leidsid, et head ja usalduslikud kliendisuhed on tulemuslike ja pikaajaliste müügitulemuste aluseks. „(...) püüame kliendiga ehitada sellist pikaajalist suhet.“ (Ettevõtte A) „(...) ostujuhi, siis temaga on suhted nii head, et ta lihtsalt saadab nagu kõik info edasi (...) samuti meil on uusi tooteid ääretult palju lihtsam lisada (...).“ (Ettevõtte E) Ühest intervjuust selgus, et nende ettevõttes tegeleb kliendisuhete arendamisega eraldi klienditeeninduse üksus, müügitöötajad keskenduvad ainult müügitulemustele. Intervjuudest selgus, et sõltumata sellest, et oli tervisekriis ja füüsiliselt kohtuda ei tohtinud, hoiti kliendisuheteid sellega, et muudeti müügitulemuste paindlikumaks ja leides kliendile uusi lahendusi. „(...) me tulime vastu maksetingimustest. (...) me tulime paari uue lahendusega nagu lagedale (...).“ (Ettevõtte K) „Praegu just ongi see aeg, kus sa peadki klienti kõnetama ja teda maha rahustama, vähemalt suureneb tõenäosus, et mõni neist tellib, kui olukord läheb paremaks (...) tõesti on vaja välja näidata, et me oleme partnerid, tantsitakse kahekesi ja see pidev suhtlus (...).“ (Ettevõtte B). Intervjuudest selgub, et kliendisuhete arendamisel on oluline, et klient saaks alati toetuda partnerile. See on eriti oluline kriisitingimustes, kus vaatamata keerulisele olukorrale näidati, et klienti ei ole jäetud üksi ja temale leitakse vastavalt vajadustele ja olukorrale lahendused.

Neljandaks müügistrateegia komponendiks on erinevate müügikanalite kasutamine. Müügikanalite valikul on väga oluline, et need vastaksid kliendi ootustele ja oleksid müügiorganisatsiooni jaoks ressursisäästlikud (Panagopoulos, Avlonitis 2010, 50). Enamik intervjueeritavatest kinnitasid, et peamiseks müügikanaliks on telefonikõned, e-mailide saatmine, väga harvadel juhtudel sotsiaalmeediakanalite Facebook või LinkedIn sõnumikeskuse kasutamine. „(...) mitte midagi paremat ei ole, kui on telemüük. See on juba aegadega ennast tõestanud.“ (Ettevõtte L) Intervjuudest ei leidnud kinnitust, et ettevõtted oleksid müügikanaleid kliendisegmentide järgi määratlenud. „(...) ma lihtsalt võtan, kas telefonitsi ühendust või kirjutan talle meili. Osade klientidega kokku lepitud, et kuule, et hoiame messengeris üksteisega kontakti (...)“ (Ettevõtte B) .

Intervjuudest selgus, et seoses tervisekriisiga oli klientide surve läbi e-kanalite ostmise soovi suurenenud. „ (...) eriti hästi suured kliendid, tahaks võib-olla saada mingisugust portaali, kus meil on nende hinnakirjad ja kus nad saavad väiksemate liigutustega asjad ära tellida. (...) B2B poole peal see võib-olla ei ole tänaseni väga oluline isegi olnud.“ (Ettevõtte F) Vastustest selgus, et e-kanalite kaudu müümine oli planeeritud lähitulevikus, kuid koroonapandeemia kiirendas seda protsessi. „Kui minna kodulehele, leida sealt toode (...), siis pakub seal võimalust ka ettemaks ära teha. See on asi, mis sai tehtud, ja ütleme, et see oleks ilmselt niisama millalgi tulnud, aga nüüd seoses koroonaga, siis see tuli kohe sisuliselt.“ (Ettevõtte J) Lisaks selgus intervjuust, et uudse lahendusena hakati koroonaaajal tegema tooteid - teenuseid tutvustavaid videoid ja raadiosaateid (inglise keeles *podcaste*), kus osalesid ettevõtte müügitöötajad. „(...) teeme siin *podcaste* (...)eelmine aasta tegime toote videoid, näiteks päris mitu tükki. Et lihtsalt, et anda nagu seda infot kliendile edasi (...)“ (Ettevõtte I). Erinevate müügikanalite omamine aitab kiirelt muutavas keskkonnas efektiivsemalt reageerida ja täita kliendi ootusi. Näiteks, koroonakriis ei võimaldanud füüsiliselt kohtuda, siis said müügiorganisatsioonid suunata oma kliendid e-kanalitesse.

### **3.3. Müügistrateegia ellu viimine ja muutused seoses COVID-19 pandeemiaga**

Teooriast selgus, et müügitöötajal on oluline roll tulemusliku müügistrateegi ellu viimisel (Javalgi *et al.* 2014, 1193; Panagopoulos, Avlonitis 2010, 55; Blocker *et al.* 2012, 15). Intervjueeritavad selgitasid, et müügitöötajad on võtmeisikud müügitehingute sõlmimises, sest nende tegevus otseselt mõjutab, kas klient on üldse nõus neid ära kuulama. „(...) müügiinimene peab olema nii

*inspireeriva kõnega, et tema jaoks see aeg leitakse, (...) kliendid kindlasti teevad väga väikse valiku, kellega on neil aega kokku saada.“ (Ettevõtte H). Lisaks selgus, et olulisel kohal oli intervjueritavate puhul töötajate koolitamine. „(...) õnneks meil on ehitatud selline selge süsteem, kuidas toetada inimesi, kõnede kuulamised ja pidevad koolitused (...)“ (Ettevõtte L). Wiersema (2013) väidab, et erinevad infotehnoloogilised lahendused on järjest enam muutumas oluliseks müügitöö vahendiks, mis aitab ettevõttel efektiivsust tõsta. Lisaks on tema hinnangul müügitöötajal roll muutumas rohkem kliendisuhete arenduse keskseks. Intervjuudest see seisukoht otseselt kinnitust ei leidnud.*

Intervjueritavad hindasid, et traditsioonilist müügitööd ei asenda miski. Personaalne lähenemine on kõige efektiivsem müümise viis. Personaalse lähenemise all mõeldakse müügiesindaja telefoni - kohtumise teel kontakteerumist ja toodete - teenuse pakkumist potentsiaalsele kliendile. Tänapäeval on tehnoloogiline tarkvaralahendus müügitöös asendamatu. Nende hinnangul aitab infotehnoloogiline süsteem oluliselt paremini tööd ette valmistada ja tegevusi efektiivistada ning andmeid visualiseerida - hinnata. Enamik intervjueritavaid kinnitasid kliendihaldustarkvara kasutamist. „*Väga tähtis on ka see, mis müügiinstrument või tööriist sul parasjagu kasutusel on. Sellest sõltub põhimõtteliselt kõik. Müügiinimene on see, kes oskab väga hästi lobiseda, nõ hea välja paista kliendi silmis, aga eelnevalt peavad olema tal indikaatorid, mis aitavad tal otsustada, kui palju fookust ta peab sellesse klienti panustama“ (Ettevõtte L).*

Ühest intervjuust selgus, et tehnoloogilise müügitöö tarkvaralise lahenduse kasutuselevõtt oli enne pandeemiat arutluse all, kuid pandeemia ajendas seda otsust kiiremini vastu võtma. Töötajate jaoks oli vaja leida lahendus, mis hõlbustaks nende töötamist kodust ja annaks juhtidele tagasisidet töötajate tegevuse ja tulemuslikkuse kohta. „*(...) Covidi situatsioon sundis meid kiiremini kasutusele võtma näiteks Pipedrive'i. (...) aktiivmüügi peale just, enne me töötasime natuke teistmoodi nimekirjadega. (...) ma ei pea inimesel seljas elama, vaid ma näen numbreid reaalselt ja mis nad teevad“ (Ettevõtte M). „*Infotehnoloogiline lahendus programm sai, kasutusele võetud. Selle mõte on siis see, et tagada, et kõik toimingud, kontaktid saaks ära tegeletud, õigeaegselt ja professionaalselt, et seda oleks võimalik ka pärast mõõta ning kontrollida. Kogemata midagi ei ununeks“ (Ettevõtte J). Müügitöötaja on võtmeisik müügitehingu sõlmimisel, mis tõttu on oluline palgata õigeid töötajaid ja viia läbi vajaminevaid koolitusi. Infotehnoloogilised vahendid aitavad müügitöötajate tööd efektiivistada ja võimaldavad juhtidel kaugteel omada pilti protsessist ning tulemustest. See võiks kinnitada Rangarajan *et al.* (2020) poolt loodud müügihõlbustamise 3 P strateegilise mudeli põhimõtteid.**

### 3.3.1. Kaugmüümine

Ettevõtte McKinsey (2021) globaalsed uuringud näitasid, et paljud B2B ettevõtted hindasid koroonapandeemia ajal omni-kanalite kaudu müümist efektiivseks ja tulemuslikuks lähenemisviisiks (Harrison *et al.* 2021). Ainult kaks intervjueeritavat kinnitasid, et koroonapandeemia ajal oli võimalik kliendil ostud teha läbi mitmete kanalite (peamiselt ettevõtte kodulehe ja telefoni kaudu). Üks neist kinnitas, et just rangete piirangute ajal tõusis internetikaudu müük märkimisväärselt, kuid piirangute leevenedes internetist ostmise populaarsus pidurdus. „(...) *Internetimüük tõusis drastiliselt (...) nüüd langevas trendis, sest eriolukord ja kõik need piirangud on langevas trendis (...) (Ettevõtte L)* Üks intervjueeritavatest kinnitas, et mitmete kanalite kaudu ostmise surve on olnud pidev teema juba enne pandeemiat. „*Seesuguse surve muidugi minna veebimüügi peale on on päris tugev*“ (Ettevõtte F).

Koroonapandeemiast tingitud piirangud tekitasid olukorra, kus näost-näku kohtumisi ei olnud võimalik teha. Ettevõtte McKinsey (2020) uuringust selgus, et kaugmüümist (müümine füüsilise kohtumiseta põhiliselt läbi telefoni- või videokõne) jätkavad ettevõtted ka peale pandeemia lõppu. Enamikest intervjuudest selgus vastupidine seisukoht. Esiteks toodi välja, et pandeemia tingimustes töötasid paljude klientide esindajad kodus. Kodu on inimese jaoks privaatne koht ja seetõttu ei olnud kliendid kuigi altdid videokõne teel suhtlema. „*Kodukontor täna reaalselt on ju tegelikult kodu ja siis on natukene ka kontor mis tähendab, et kui on suuremad firmad, siis iga sell istub oma kodus (...) (Ettevõtte A)*. Lisaks toodi välja, et kohtumise puhul on oluline ümbritsevas keskkonnas ei oleks segajaid, mis häirivad vestlust ja keskendumist. Kodukontoris olles ei suutnud kliendid ja müügitöötajad seda alati tagada. „*Kindlasti oluline, kus inimene viibib, et, segajad. Kui sa lähed näost näku kohtumisele, siis võetakse segajad kõrvalt ära. Sa oled kas koosolekuruumis või kus iganes.*“

Intervjueeritavad tõdesid, et video- ja/või telefonikõned ei asenda füüsilist kohtumist. Raske oli jälgida kliendi kehalist reaktsiooni - hoiakuid, mis oli tavaliselt näost näku kohtumiste puhul on kliendi meelsuse tuvastamise seisukohalt oluline jälgida. „*Ta ei asenda kindlasti silmast silma kohtumist. (...) Teamsi kohtumistel on ka see, et paljud kliendid ei pane pilti ette, paneb, pildi mustaks. (...) Sa räägid musta ekraaniga. (...) väga palju loed sa inimeste silmadest välja, tema kehakeelest, tema hoiakust, et seda vaata, selline psühholoogiline pool jääb kõvasti puudu.*“ (Ettevõtte H) „*(...) hästi keeruline inimesena emotsiooni ära tajuda, kas talle see meeldib (...) (Ettevõtte M)*. Lisaks tõdeavad intervjueeritavad, et klienti suudetakse mõjutada paremini füüsilisel

kohtumisel, sest üldjuhul ei viitsi klient pakkumisse väga palju süveneda. „Ütleme iseenesest ajab asja ära, aga parem on ikkagi näost näkku kohtumine. Kliendi mõjutamine tuleb just paremini välja ikkagi personaalselt kohtumisel. Kui sa näiteks teed e-maili vahendusel mingit pakkumisi ja kirjeldad toodete kasutust lahti. Sinu teksti väga ei taheta lugeda ja sellesse süveneda“ (Ettevõtte I). Ühest intervjuust tuli välja, et koroonapandeemia rangemate piirangute ajal ei pakutudki klientidele võimalust kohtuda video teel. Pigem oodati piirangute taandumist ja seejärel lepiti kokku ikkagi füüsiline kohtumine. „Jätsin Teamsi kasutama, kui nüüd see, koroonat natuke taandub, siis saame kokku“ (Ettevõtte M). „Video otseselt ei asenda näost näkku kohtumist“ (Ettevõtte K).

Üks vastaja selgitas, et enne pandeemia tulekut nad mitte kunagi ei kasutanud videokõne võimalust, alati viidi müügitegevus läbi telefoni teel või kohtumisel. Varem nad isegi mitte ei kaalunud sellist alternatiivset viisi. „(...) kohtumisi tegime alati füüsiliselt. Ei teadnud üldse, et on täitsa okei niimoodi virtuaalselt kokku saada (...)“ (Ettevõtte L). Intervjuudest jäi kõlama, et pandeemia piirangute ajal oli videokõne asendamatu, see aitas tuvastada näiteks kliendi poolseid probleeme ja vajadusi, mis olid vajalikud andmed pakkumuse koostamiseks. „(...) videokõnesid näiteks, et see oli täitsa selline alternatiiv“ (Ettevõtte I). Mitmete intervjuueeritavate jaoks oli see just parim võimalus oma tööaega efektiivistada. Jäid ära pikad sõidud, vabanenud aega sai kasutada töö tegemiseks. „(...) ma ise elan (...), aga enamik kliendid on meil Tallinnas. Ehk neli pool tundi ma saan, tegeleda muude asjadega, nädalas kaheksa - üheksa tundi, vahel isegi kaksteist tundi. Päevas sul on võimalus palju rohkem kohtumisi teha ja vormistada, mulle hästi meeldib (...)“ (Ettevõtte B). „Sa kohandud olukorraga ja tegelikult palju kliendid väga tänulikud, vaata kui ruttu see ajaliselt. Võidame aega, saab kohale mineku ja tuleku aja suisa töö alla panna (...)“ (Ettevõtte H). Kuid intervjuust tuli välja, et efektiivsusel on ka piir. Mitmed järjestikused videokõned kurnasid töötajad ära. Lahendusena videokohtumiste vahel tekitati teadlike pause. „Selle efektiivsuse tõusmise juures on kuskil piir, sest kui sa niimoodi järjest paned koosolekuid, siis sa kurnad end hästi kiiresti ära. (...) paljud ettevõtted täna kujundasid ümber kalendrite loogika. Kui sa viskad isegi tunniajalise kutse, siis ta tuleb ikkagi viiskümmend minutit, et tekitada paus“ (Ettevõtte L). Üks ettevõtetest kinnitas, et nemad üldse ei kasutata müügitöös videokanaleid. Müük toimus koroonat ajal ja enne pandeemiat ikkagi põhiliselt telefoni teel. Tervisekriis selles osas olulisi muutusi kaasa ei toonud. „Ei tee. Absoluutselt ei tee. (...) Enamus vestlustest käis ja ikkagi käib telefoni teel“ (Ettevõtte D).

Kuigi videokõnesid enne pandeemia algust ei peaaegu üldse ei kasutatud ega ei kaalutud kasutada, siis pandeemia ajal see seisukoht muutus. Kui ei ole võimalust kohtuda, siis ei saa jääda müügitöö tegemata, vaid kasutatakse alternatiivseid lahendusi. Lisaks võimaldab kaugmüük müügitöötajate aega oluliselt efektiivistada. Selgelt kõlas intervjuueeritavatelt seisukoht, et näost näkku kohtumist ei asenda kaugmüümine. Füüsiline kohtumine kliendiga annab paremaid võimalusi klienti veenda ja näidata oma professionaalsust.

### **3.3.2. Lahendusi pakkuv müümine / Perspektiivne müümine**

Adamson *et al.* (2012) on seisukohal, et puhtalt kliendi probleemide lahendamine ei ole tänapäeval enam relevantne. Müügiorganisatsioon peab suutma lahendada need probleemid ja lahendused, millest klient veel teadlik ei olnud (Adamson *et al.* 2012). Antud seisukoht saab intervjuudest kinnitust.

Intervjuudest tuli välja, et kliendil vajaduste baasilt saab müügiorganisatsioon pakkuda parimat lahendust, mille sihiks on kliendi eesmärgede täitmine. „*Püüame aru saada, mis kliendi päris vajadused on. Tihti oleme meie need professionaalid, kes teavad, mis (...) töötab, kuhu ja palju peaks panustama, et oodatud tulemust saada*“ (Ettevõtte H). Vastustest selgus, et kui näidata kliendile, kuidas tema pärast pingutatakse ja lahendusi otsitakse - pakutakse, siis on see juba väga hea indikaator müügitehingu sõlmimisel. „*Door open (inglise keelest „uksed lahti“)* juba, et et nad mõtlevad, et oi kutid on nii palju vaeva näinud, et juba kõike mõelnud minu eest (...). Ma pean talle sobivaima lahenduse leidma. Me ei müü hinna järgi“ (Ettevõtte A). Üks vastajatest selgitas, et nemad müüvad kompetentsi. Kui ettevõttel on tugev kompetents, siis suudab ta lahendada kliendi probleemid. „*kompetents peab päris kõrge olema. Meie töötajate keskmine tööstaaz on seitse aastat. (...) Et lahendada mõne suure kliendi kõik mured ära, siis selleks selleks peab silma ja teadmist olema ning kompetents peab päris kõva olema*“ (Ettevõtte M). Professionaalsus ja kompetentsus on olulised faktorid kliendi usalduse võitmiseks. Kui klient usaldab müügiorganisatsiooni, annab ta võimaluse pakkumise tegemiseks ja usaldab tema lahendusi.

### **3.3.3. Väärtuspõhine müümine**

Analüüsides intervjuusid selgus, et kõikide intervjuueeritavate jaoks oli väärtuspõhine müümine peamiseks müügitöömudeliks. Paesbrugge *et al.* (2017) toob välja, et väärtuspõhise mudeli puhul



tuleks kliendile argumenteerida tehingu väärtust ettevõtte kogukulu vähenemise argumentina. „*Konkurent pakub soodsamalt ... Mina tean omahinda ja selgitan, et odavama hinna eest saab vähem tööaega, võib-olla teenus ei ole nii praktiline (...). Väga harva ta valib konkurendi, väga-väga harva.*“ (Ettevõtte B)

Väärtuspakkumise esitamisel on vajalik välja tuua erinevus mõne teise toote või konkurendi tootega. „*(...) oluline tunda enda toodet väga hästi ja teada neid argumente ning teada konkurente. Vältides konkurentide halvustamist, tuleb võrrelda ja tuua esile enda toote tugevusi välja*“ (Ettevõtte J). Väärtuspõhisel müümisel on oluline välja selgitada kliendi poolsed väärtused ja hinnata kliendi äriprotsesse (Terho *et al.* 2015, 19). Väärtuste pool sai intervjuudest kinnitust, kuid ei saanud toetus äriprotsesside analüüsi osa. „*Eestis on rohkem kinni nendes inimestes, kes seda ettevõtet juhivad. Nende väärtushinnangutes*“ (Ettevõtte F). Intervjuust selgub, et nende eesmärgiks on pakkuda kliendile lisandväärtust läbi kliendikeskse lähenemise ja paremate toodete - teenuste arendamise. „*(...) meie väljakutse on pakkuda paremat väärtust teenuse ja teenindamise osas (...)*“ (Ettevõtte L).

Kinnitust sai teoreetiline seisukoht, et toote või teenuse näiline parendamine, uuendamine ei loo kliendi jaoks väärtust, vaid tähtis on muuta kliendi jaoks kogemus paremaks ja unikaalsemaks (Vargo, Lusch 2008, 7 - 10; Töytäri, Rajala 2015, 109 – 110; Lanning 2020, 307 - 308). „*Väärtuspõhine selles mõttes, et me saamegi sellele ettevõttel pakkuda midagi enamat, kui neli valget seina*“ (Ettevõtte G). Väärtuspõhine müümise puhul on oluline teada eelnevalt, milliseid väärtusi kliendid ise oluliseks peavad. Kliendi jaoks ei ole väärtus ainult toode, vaid kogemus, mida ta toote - teenuse ostuga saab.

#### **3.3.4. Kliendisuhetele tuginev müümine**

Kliendisuhetele tuginev müümine aitab kindlustada pikaajalisi suhteid klientidega (Foster, Cadogan 2000, 185; Moncrief, Marshall 2005, 21). Kõik intervjuud kinnitasid seda seisukohta. Heade kliendisuhete arendamine on oluline pikaajalise ja lojaalse suhte hoidmisel. „*Head suhted on olulised (...) me suhtleme kliendiga võrdsel tasemel (...). Ma ütleks, et see on väga oluline meie puhul, sest et meil on ikkagi enamus klientidest korduv kliendid. Kui nad saavad kehva kogemuse, siis nad ei tule meile tagasi põhimõtteliselt või nad ei osta võib-olla seda suurem teenust (...)*“ (Ettevõtte K).

Head kliendisuhted annavad võimaluse täiendavate tehingute sõlmimisele. „näiteks ostujuht, kui temaga suhted head, siis ta saadab kõik info edasi (...)“ (Ettevõtte E). Lisaks selgitas üks intervjuueritav, et kliendisuhte hoidmisel peab müügitöötaja pingutusi tegema. Ta peab tundma oma klienti. „(...) Paljud kliendid on meil pikaajased ja neid teatakse väga hästi (...)“ (Ettevõtte I).

Klientide abistamine ja tehingust tuleneva tulemuste hindamine on kliendi suhete hoidmisel väga olulisel kohal. „Me juhendame, aitame (...) eks me ütleme võib-olla oleks saanud seda paremini teha, mida siis järgmine kord paremini proovida. Me nagu analüüsime koos kliendiga ja aitame järgmine kord seda paremini teha. See on hästi oluline“ (Ettevõtte K).

Üks intervjuueritav selgitas, et kliendihaldus ja müük on nende ettevõttes eraldiseisvad üksused. Müügiüksus tegeleb ainult müügitehingutega ja kliendihalduse üksus kliendi suhete arendamisega ning hoidmisega. Kindlasti on see seotud ka müügiorganisatsiooni klientide arvuga. „Jällegi, kui me räägime haldusest, siis haldus on lõdud kaheks osaks. Osa number üks on korporatsioon, suurkliendi või võtmekliendihaldus ja teine haldus on selline tava- või ärikliendihaldus. Müük neid suhteid ei arendagi. (...) kahe-kolme kuu pärast läheb meil haldusesse“ (Ettevõtte L). Kliendisuhte arendamine ja hoidmine aitab müügiorganisatsioonil hoida pikaajaseid ja lojaalseid kliente. Head kliendisuhted võivad luua tuleviku võimaluse täiendavatele müügitehingutele.

### 3.3.5. Ristmüümine

Analüüsides intervjuusid, siis enamik intervjueritavatest kinnitasid, et müügitöötajad üldjuhul müüvad juurde lisatooteid - teenuseid. Kuid intervjuudest selgus, et see ei ole nende jaoks kõige primaarsem tegevus.

Ristmüümisel on oluline, et müügitöötaja tunneb oma ettevõtte pakutavaid tooteid või teenuseid (Schmitz *et al.* 2014, 3). Ühest intervjuust selgus, et kõik töötajad ei ole võimelised kõike pakkuma, kuna puuduvad piisavad teadmised ja on puudulikud motivatsiooni faktorid. „Ei ole nii pädevad, et seda pakkuda. Siin üks probleem ehk siis teadmised ja kogemus. Teine asi on motivatsioon, sellega on tegelikult nii ja naa“ (Ettevõtte L). Teisalt kinnitas üks intervjueritav, et uute toodete müük oli müügitöötajatele huvipakkuv, sest nende lisatasude suurus sõltus lisamüügist. „(...) Müügiorganisatsioonil lisatasu tegelikult sõltus sellest, kui palju nad suutsid juurde müüa (...)“ (Ettevõtte J).

Üks intervjuueritav selgitas, et täiendavate toodete müümine on oluline, et tagada läbi selle kliendi rahulolu. Klient üldjuhul ootab, et ühe tehinguga ta saab parima tulemuse, kui hiljem selgub, et toode või teenus on poolik, tekitab see temas pahameelt. „*Kliendi mõttes see rahulolu, ütleme algus aastatel tuli neid asju ette. Klient ütles hiljem, et oleks ma seda teadnud, et niisugune asi on olemas, siis oleks ma kohe võtnud. Tagantjärele on nii kallis, siis ta ei taha eraldi juurde osta (...)*“ (Ettevõtte J).

Ühest intervjuust selgus, et toote - teenuse juurdemüük võib kliendi ära ehmatada, kuna pakkumine võib tulla liiga kallis. Siinkohal on oluline jälgida, milline on kliendi valulävi. „*Kui ma selle kliendiga suhtlen, siis juba esimeste küsimuste küsimustega näen - seda pikemat perspektiivi. Kui ma näen, et see inimene suudab pakkumise vastu võtta, siis ma panen kõik need võimalused juba esimesse pakkumisse. (...) ma olen vahel sellega mööda tulistanud, et ma olen pakkunud kliendile täislahendust ja see pigem on teda ära ehmatanud*“ (Ettevõtte B).

Lisaks tuli välja, et müügitöötajatel aitab lisamüüki meeles pidada tehnoloogiline tarkvara, mis annab vastavaid müügitöötajale vastavaid hoiatusi. „*Niisugune infotehnoloogiline lahendus (...). Kui enne tuli lisatoodet juurde lisada, siis nüüd on need automaatselt juures (tekst autori parandustega) (...) See suurendas lisamüüki kohe*“ (Ettevõtte J).

Ristmüümisel on oluline, et müügitöötaja tunneks müügiorganisatsiooni tooted - teenuseid. Ristmüümine võimaldab suurendada kliendi rahulolu, sest klient ootab üldjuhul terviklahenduse saamist. Ristmüügiga ei tohi ka üle pingutada, sest see võib tekitada kliendis vastupidise reaktsiooni (ehmatuse, kuna hind on liiga kõrge).

### **3.3.6. Sotsiaalmeedia kaudu müümine**

Sotsiaalmeedia kasutamine müügitöös annab võimaluse leida ja kommunikeerida uute klientidega (Itan *et al.* 2017, 65; LinkedIn n.d.). See seisukoht ei leidnud toetust mitte ühestki intervjuust. Analüüsides intervjuusid, selgus, et sotsiaalmeedia kasutamine müügitegevuses ei ole laialt kaustatud. Üksikud intervjuueritavad kinnitasid, et mõne kliendiga suheldi näiteks sotsiaalmeedia sõnumikeskkondade kaudu, kuid see oli pigem harv juhus. „*Reeglina mitte, ainult võib-olla niisugused üksikud, juhud (...)*“ (Ettevõtte J). Selgus ka, et sotsiaalmeediat ei kasutatud sellepärast, et isiklikult ei usutud selle efektiivsusesse. „*Ma ise ei ole väga sotsiaalmeedia inimene (...)* Kui

*ma näen midagi sellist Facebookist või LinkedIn-ist, siis ma lihtsalt võtan, kas telefonitsi ühendust (...)*“ (Ettevõtte B). Lisaks tuli ühest intervjuust välja, et kuna neil on kliendi üldine vanus kõrge, siis antud lähenemisviis ei ole üldse võimalik. „(...) meil täitsa nagu võimatu, sest et meil on päris paljud klientide esindajad kuuskümmend pluss aasta vanused“ (Ettevõtte I).

Peamiselt kasutati sotsiaalmeediat turunduskanalina. „No me oleme teinud (...). Emaettevõtte mõtles välja mingisuguse lähenemisviisi enne ehk läbi sotsiaalmeedia seda teha (...) Ehk see, et näitame seal mingit toote videot ja klient saab sellest mingi aimduse (...)“ (Ettevõtte D). Intervjueeritav selgitas, et tänapäeval ei ole B2B müügi puhul relevantne sotsiaalmeedia kaudu müümist korraldada. „(...) see ei ole viis, kuidas kliendisuhteid hoida (...)“ (Ettevõtte C).

Intervjueeritavad ei näe potentsiaali sotsiaalmeedia kaudu müümisega tegeleda. Sealt korjatakse ideid, kuid ühendust võetakse teiste müügikanalite kaudu. Sotsiaalmeediat kasutatakse peamiselt turunduslikel eesmärkidel.

### **3.4. Järeldused**

Antud peatükis esitab autor uuringu analüüsist tulenevad järeldused, mis muutus B2B ettevõtete müügi protsessides ja -strateegiates.

2020. a. eriolukord kahandas oluliselt müügitehingute arvu, kuid peale piirangute lõppu tehingute arv taastus. ”Esimese laine” piirangute ajal tegemata tehingud kandusid järgnevate perioodide rekordmüükidesse. ”Teises laines” oldi oluliselt kogenumad ja ette valmistunud, tänu sellele suudeti piirangute ajal hoida tehingute arv stabiilsel tasemel.

Kogu pandeemia ajal tuli iga tehingu nimel kulutada rohkem aega ja rahalisi ressursse. B2B müügi protsess on olemuselt aeganõudev, kuid koroonakriis pikendas seda veelgi. Klientide poolsed otsused tulid viimasel hetkel või lükati otsuste tegemine kaugemasse tulevikku. Uurimusest selgus, et iga tehingu nimel tuli rohkem vaeva näha. Just piirangute ajal oli keerulisem kaitsta toote - teenuse hinda. Müügiorganisatsioonid pidid tegema täiendavaid kulutusi tarkvara lahendustesse, et töötajad saaksid töötada ka väljaspool kontorit. Ettevõtted tunnistasid, et tarkvaralahendused efektiivistasid müügitöötajate tööd ja lisaks omas juhtkond müügitöövõrkude

ning tulemuste kohta kohest ülevaadet. Selgus ka, et ettevõtetes, kus tarkvaralahenduse kasutuselevõtt oli lähitulevikku planeeritud, kiirendas pandeemia seda otsust.

Ettevõtted pidid pandeemia ajal kiirelt kohanema ärikeskkonna muutustega ja muutunud kliendi ootustega. Pandeemia ajal püüdsid ettevõtted leida uusi lähenemisviise, kuidas kliendile tooteid või teenuseid presenteerida nii, et klient tunnetaks, et ta ei pea muretsema viirusest tingitud tagajärgede pärast. Lisaks oli klientide ostuhuvi langenud ja siis tuli leida uusi võimalusi, et tekitada taas huvi. Seda tehti läbi uute - ja paindlikumate erilahenduste loomise.

Seoses tervisekriisiga pidid ettevõtted vaatama üle oma kliendisegmendid, sest osad neist olid oma tegevuse peatanud või ostuplaani kaugemasse tulevikku viinud. Kuna teatud segmendid langesid ära, siis tuli otsustada, millised kliendigruppidele tuleks pandeemia ajal enim tähelepanu suunata. Pandeemia ajal fokuseeriti tähelepanu uutele - ja varem vähem tähtsatele kliendigruppidele.

Erinevate müügikanalite omamine aitas pandeemia ajal kiirelt kohaneda olukorraga, kus müügitöötajad ei saanud klientidega füüsilisi kohtumisi pidada. Uuringust selgus, et sotsiaalmeedia ei ole veel arvestatav müügikanal. Sotsiaalmeediat kasutati väga harva, pigem kasutati seda peamiselt turunduskanalina. Pandeemia ajal klientide ostusoov läbi e-kanalite suurenes oluliselt. Just piirangute ajal tõusis internetikaudu müük märkimisväärselt, kuid piirangute leevenedes internetist ostmise populaarsus vähenes. Ettevõtted, kes olid planeerinud müümist läbi e-kanalite lähitulevikku, nende jaoks koroonapandeemia kiirendas e-kanalite kasutuselevõttu.

Üldjuhul enne pandeemiat ei kasutatud video-müügikohtumiste võimalusi. Kuid piirangute ajal olid videokõned asendamatuks alternatiiviks. Kindlasti oli positiivne, et videokõnede kasutamine aitas tööajas suurt kokkuhoidu tekitada. Uuringust selgus, et videokõnede puhul ei tundnud kumbki osapool end veel mugavalt. Kliendid, kes olid kodukontoris, ei saanud piisavalt hästi süveneda, kuna kõrval võis olla segajaid. Lisaks, kodu on inimese jaoks privaatne koht. Oldi seisukohal, et paremaid tulemusi on võimalik saavutada silmast silma kohtudes. Intervjueeritavad selgitasid, et video teel oli raske jälgida kliendi kehalist reaktsiooni ja tunnetada tema hoiakuid. Sõltumata sellest, et videokohtumised efektiivistasid müügitöötajate tööaega, siis korduvalt rõhutati traditsioonilise müügi asendamatus, kuid pandeemia ajal selle osakaal paratamatult vähenes. Intervjueeritavad selgitasid, et füüsilisel kohtumisel suudetaks klienti paremini veenda

ja hinnapakumist selgitada, sest üldjuhul kliendid ei viitsi põhjalikult süveneda kõikidesse vajalikesse detailidesse.

Autor soovib B2B ettevõtetel muuta müügi protsess efektiivseks ja paindlikuks muutuva keskkonna suhtes. Kõrgema efektiivsuse saavutamiseks tuleb tegevused standardiseerida ja kasutusele võtta tehnoloogilisi tarkvaralahendusi. Müügi protsess peab olema fokuseeritud koostööle ja usaldusele nii ettevõtte siseselt, kui ka kliendi tasemel. Müügiorganisatsioon peab arvestama kliendi vajadustega ja suutma pakkuda personaalseid, unikaalseid ja innovatiivseid lahendusi. Müügiorganisatsioon peab olema dünaamiline, kiiresti reageeriv ja tegevus-tulemuslik. Protsessi ajal tuleb pidevalt monitoorida ettevõtte finantsilisi näitajaid, seda nii ettevõtte siseselt ja kui tehingust saadavat kuluefektiivsust kliendile presenteerides.

## KOKKUVÕTE

2020. aasta tervisekriis oli keeruline ettevõtetele – müügikäibed ja kasuminäitajad langesid ning samas ei suudetud prognoosida kriisi kestust. Ettevõtete müügikäibed taastusid koheselt peale „esimese laine“ eriolukorra lõppu. Kriisi „teises laines“ olid ettevõtted juba oluliselt kogenumad ja teadlikumad. Samas pidid ettevõtted oma müügitegevuse ümber korraldama, et olla valmis järjekordseteks pandeemia-laineteks ja uuteks (rangemateks) piiranguteks ning tagasilöökideks.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on COVID-19 pandeemia poolt esile kutsutud muutused B2B ettevõttes müügitehinguteni jõudmises ja millised müügiga seonduvad otsused ning tegevused olid tulemuslikumad. Töö eesmärgiks on uurida Eesti B2B ettevõtete müügiprotsesse – ja strateegiaid ning muutusi, mis põhjustatud COVID-19 pandeemiast.

Lähtuvalt uurimiseesmärgist püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Millisena kirjeldavad ettevõtted müügiprotsesse ja kuidas need muutusid COVID - 19 pandeemia mõjul?
- 2) Millisena kirjeldavad ettevõtted müügistrateegiaid ja kuidas need muutusid COVID-19 pandeemia mõjul?
- 3) Kuidas kirjeldavad ettevõtted müügistrateegiate rakendamist ja kuidas need muutusid COVID-19 pandeemia mõjul?

Töö autor intervjueris kolmteist B2B müügiga tegeleva ettevõtte müügitulemuste eest vastutavat töötajat. Autor analüüsis saadud vastuseid kasutades kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit.

Esmalt uuris autor, kuidas jõuab ettevõtte müügitehinguni ja kuidas on muutunud müügiprotsess pandeemia mõjul. Teoreetilises raamistikus tõi autor välja erinevaid müügiprotsesse käsitlevaid paradigmasid. Intervjuudest jäi kõlama, et koroonaaeg - eelsel perioodil toimus ettevõtete jaoks müügiprotsess üldjuhul etappidena (ettevalmistus, kontakteerumine ja müügi järgne teenindus). Ettevõtted pidasid tähtsaks kogu protsessis müügitegevuste võimalikult kõrget efektiivsust (läbi tegevuste standardiseerimise ja tehnoloogia kaasamise) ja personaalne kliendikäsitlus

(personaalne müümine, koostöö ja usalduse saavutamine). Uuringust selgus, et koroonapandeemia mõjul muutus kogu müügiprotsess, kuna enam ei olnud võimalik osapooltel füüsilisi kohtumisi korraldada. Müügitehingute nimel tuli kulutada veelgi rohkem aega ja raha. Iga tehingu nimel pidid ettevõtted rohkem vaeva nägema, eriti keerulisemad olid hinna-läbirääkimised. Kasutusele tuli võtta uusi tehnoloogilisi tarkvara-lahendusi, mis võimaldasid müügitöötajatel töötada kontorist väljas ehk kodukontoris. Uuringus osalenud müügiettevõtted kinnitasid, et infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine aitas pandeemia ajal müügitöötajate tööd efektiivistada. Lisaks oli juhtidel kõikide müügitöötajate tegevuste ja tulemuste kohta informatsioon kergesti kätte saadav.

Järgnevalt analüüsis autor, millised olid ettevõtete müügistrateegiad ja kuidas on need muutunud tervisekriisi tagajärjel. Antud küsimuse eesmärgiks oli uurida teoreetilises kirjanduses käsitletud Ingram *et al.* (2002) müügistrateegia kontseptsiooni osasid, mis hõlmasid: kliendi segmenteerimist, prioriteetide seadmist ja klientide sihtimist, kliendisuhteid ja müügi mudeli kohandamist ning erinevate müügikanalite kasutamist. Vastavalt kirjeldatud kontseptsioonile esitas autor ka küsimused intervjueeritavatele. Uurimusest selgus, et üldjuhul segmenteeriti kliente ettevõtte suuruse ja tegevuse järgi ning vastavalt sellele hinnati klientide prioriteetsust. Ainult üks ettevõtte kirjeldas, et nemad grupeerivad oma kliente täiendavalt käitumise, iseloomu, vajaduste järgi, mis aitas luua klientide jaoks näiteks erilahendusi. Intervjueeritavad hindasid usalduslike ja heade kliendisuhete vajalikust ning siinkohal on oluline roll müügitöötajal. Ettevõtted kasutavad peamiste müügikanalitena telefoni teel müümist, kliendiga kohtumisi ja e-mailide teel suhtlemist. Koroonapandeemia ajal muutusid enne vähem tähtsad kliendisegmendid tähtsamateks, kuna nähti, et just pandeemia ajal oli võimalus teiste kliendigruppidele paremini müüa. Samuti ilmnes, et kriisi olukorras olid uued potentsiaalsed kliendid ootamatult avatud pakkumistele. Sellise avatuse põhjuseks hinnati klientide soovi tajuda paremini hetke erakordseid turutrende ja saada tekkinud olukorra kontekstis paremaid pakkumisi. Pandeemia ajal püüti kliendisuhteid hoida sellega, et pakuti tavapärasest paindlikumaid müügitingimusi või pakuti uusi toote - teenuselahendusi. Kriisi olukorra ajutulisust kliendile rõhutades otsiti raskes situatsioonis kliendile personaalseid lahendusi, mis aitavad üle elada hetkelise kriisi olukorra ja/või vähenenud ostu-eelarve. Tervisekriisi ei mõjutanud ettevõtteid rohkem sotsiaalmeediat kasutama täiendava müügikanalina. Sotsiaalmeedia oli enne pandeemiat ja pandeemia ajal müügiorganisatsiooni jaoks peamiselt turunduskanal. Kuid e-kanalite kaudu ostmise soov pandeemia ajal suurenes. Need ettevõtted, kes olid planeerinud müügiprotsessi viimist e- kanalitesse, nende jaoks koroonapandeemia kiirendas seda protsessi.



Piirangute ajal tõusis internetikaudu müük märkimisväärselt, kuid hiljem selle populaarsus pidurdus.

Viimase uurimisküsimuse põhjal soovis autor teada saada, kuidas viivad ettevõtted müügistrateegiaid ellu ja kuidas on see muutunud koroonapandeemia mõjul. Teoreetilises osas käsitles autor erinevaid müügitüüpe. Uuringust selgus, et klassikalist müügitööd ei asenda miski. Personaale lähenemine on kõige efektiivsem müümise viis. Kui müügiorganisatsioon suudab tajuda, millised on kliendi tegelikud vajadused, suudab ta pakkuda kliendile personaalsemaid lahendusi. Kindlasti on vajalik kliendi usalduse võitmine, mida on võimalik teha läbi professionaalsuse ja kompetentsi näitamise. Head ja usalduslikud kliendisuhted loovad hea pinnase täiendava müügi võimalusele. Väärtuspõhisel müümisel selgus, et oluline on esmalt tuvastada, milliseid väärtusi kliendi ettevõtte ja selle juhtfiguurid hindavad. Teiseks, peab müügiorganisatsiooni esindaja tundma müüdavat toodet / teenust ja konkurentide pakutavaid lahendusi väga heal tasemel, siis ta suudab kliendile põhjendada hinnast tulenevaid erisusi. Lisaks peab toode pakkuma unikaalset, innovatiivset elamust, mis paneb klienti pakutavat ostma. COVID-19 tekitas olukorra, kus tuli kiirelt leida lahendusi, kuidas suuta müüa olukorras, kus näost-näku kontaktid ei olnud enam võimalikud. Leiti uusi lahendusi, kuidas saaks klient toote / teenusega tutvuda ja seda katsetada. Uuringust selgus, et enne pandeemiat selgelt eelistati klientidega füüsiliselt kohtuda. Video müügikohtumised olid piirangute ajal arvestatav alternatiiv, kui siiski ei tundnud mõlemad osapooled veel end mugavalt. Oldi seisukohal, et paremaid tulemusi oli võimalik saavutada silmast silma kohtudes. Samas tõdeti, et video-kohtumised aitasid säästa aega ja kokkuhoitud aja arvel sai müügipersonal rohkem tegeleda oma põhitööga, rohkem müüa.

Eelpool toodust tulenevalt leiab autor, et uurimisküsimused on saanud vastuse ja töö eesmärk on täidetud. Käesoleva töö põhjal on võimalik tuua välja, milline on B2B ettevõtete müügiprotsess ja milliseid müügistrateegiaid rakendatakse ning kuidas on need muutunud koroonapandeemia ajal.

Autor hinnangul võiks edaspidi uurida, millised müügitüüpid teatud kliendisegmentide puhul võiksid paremini rakenduda.

## **SUMMARY**

### **ESTONIAN B2B SALES COMPANY CHANGES IN SALES PROCESSES AND SALES STRATEGIES UNDER THE IMPACT OF COVID-19**

Anna Pahk

The 2020 health crisis has been difficult for companies. The sales and profits decreased because the prognosis failed to estimate the length of the crisis. Companies' sales recovered immediately after the "first wave" of COVID-19 pandemic. The companies were much more experienced and aware during the "second wave". At the same time, the companies had to reorganize their sales activities to be ready for the pandemic's new waves due to new strict regulations and setback. Master's thesis looks into changes caused by the COVID-19 pandemic in B2B companies' sales transactions and which sales decisions are associated with the most beneficial outcomes. The objective of the thesis is to investigate the changes in B2B companies' sales processes and strategies caused by the COVID-19 pandemic in Estonia.

Based on the research objective the author set following research questions:

- 1) How did the company describe their sales processes and how did they change due to the COVID-19 pandemic?
- 2) How did the company describe their sales strategies and how did they change due to the COVID-19 pandemic?
- 3) How did the company describe implementation of sales strategies and did they change due to the COVID-19 pandemic?

The author interviewed thirteen employees responsible for sales results in B2B companies. The author analysed the answers obtained using a qualitative content analysis method.

Firstly, the author looked at how the company arrives at the sales transactions and how have the sales processes have changed during COVID-19 pandemic. In a theoretical framework, the author pointed out the paradigms of different sales processes. It emerged from the interviews that in the pre-corona period, the sales process for companies generally operated in stages (preparation, contacting the client and after - sales services). The companies considered it important to have the highest possible efficiency of sales activities throughout the process (through standardisation of activities and involvement of technology) and personal customer approach (personal sales, cooperation and gaining trust). The study revealed that the sales process changed as a result of the COVID-19 pandemic. It was no longer possible for the parties to hold physical meetings. More time and money had to be spent on sales. For each transaction, companies had to work harder, especially in price negotiations. New technological software solutions had to be introduced, which enabled sales staff to work outside the office (home office). The sales companies who participated in the survey confirmed that the use of information technology helped them make the sales staff more efficient during the pandemic. In addition, managers had easy access to all the information on activities and results for all sales staff.

Secondly, the author analysed what were the sales strategies of the companies and how they changed due to the health crisis. The purpose of this question is to study Ingram *et al.* (2002) theoretical literature that discusses part of the sales strategy concepts. This includes customer segmentation, prioritisation and customer targeting; customer relationships and sales model adjustment; the use of different sales channels. According to the described concepts, the author asked questions from interviewees. The study shows that customers were generally segmented according to the size and activity of the company. The priority of customers was assessed accordingly. Only one company describes that they further group customers according to their behaviour, nature or needs. This helps to create special solutions for customers. For example, the interviewees appreciate the need for trustful and good customer relationships. The sales employee has an important role to play here. Companies use telephone sales, customer meetings and e-mail communication as their main sales channels. During the corona pandemic, the less important customer segments became more important, as it became clear that there was an opportunity to sell better to other customer groups. It also turned out that in a crisis situation, new potential customers were unexpectedly open to offers. The reason for this is the desire of customers to better perceive the current market trends and to receive better offers in the current situation. During the pandemic, efforts were made to maintain customer relationships by offering more flexible sales conditions than usual or by offering new product - service solutions. Emphasising the temporary

nature of the crisis situation for the customer, personal solutions were sought for the customer in a difficult situation, which help to survive the current crisis situation and / or a reduced purchase budget. The health crisis did not affect companies to use more social media as an additional sales channel. Before and during the pandemic, social media was mainly a marketing channel for the sales organisation. However, the desire to buy through e-channels increased during the pandemic. For companies that had planned to transfer the sales processes to e-channels felt that the corona pandemic accelerated this process for them. During the restrictions, online sales increased significantly, but later online sales popularity slowed down.

Lastly, the author wants to know how companies implement sales strategies and how this has changed due to COVID-19 pandemic. In the theoretical part, the author dealt with different sales models. The study reveals that there is no substitute for traditional sales. Personal approach is the most effective way to sell. If the sales organisation is able to perceive the real needs of the customer, it can offer the customer more personal solutions. It is definitely necessary to gain the trust of the client, which can be done by showing professionalism and competence. Good and trusting customer relationships create good ground for additional sales opportunities. In value-based sales, it became clear that it is important to first determine what values the customers company and its management value. Secondly, the representative of the sales organisation must know the product / service being sold and the solutions offered by the competitors to a very good level. In this case they will be able to justify the price differences to the customer. In addition, the product must offer a unique, innovative experience that makes the customer buy. COVID-19 created a situation where solutions had to be found quickly in order to sell in a situation where face-to-face contacts were no longer possible. New solutions were found for the customers to get acquainted with the product / service and test it. The study found that it was clearly preferable to meet customers physically before the pandemic. Video sales meetings were a viable alternative at the time of the restrictions, although both parties did not yet feel comfortable. It was felt that better results could be achieved in face-to-face meetings. At the same time, it was stated that video meetings helped to save time. With the saved time, the sales staff could work more efficiently and sell more. Based on what is stated above, the author considers that the research questions answers and aim of the thesis to be fulfilled. Based on this work, it is possible to point out the sales process of B2B companies, what sales strategies are implemented and how they have changed during the COVID-19 pandemic.

Further investigation could look into which sales models would be the most suitable for certain customer segments.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adamson, B., Dixon, M., Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 60–68.
- Åge, L. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes, *Management Decision*, Vol. 49 No. 9, 1574-1591.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT*.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305–316.
- Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D., Stanley, J. (2020). These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. *McKinsey & Company*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>, 29.03.2021
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., Sager, J. K. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–28.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., Barksdale, H. (2000), Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 2/3, 141-153.
- Bryan, J. (2019). Increase the quality of buyer interactions to maximize sales effectiveness. *TOPO*. Kättesaadav: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/align-sales-enablement-with-buyer-expectations/>, 30.03.2021
- Böhm, E., Eggert, A., Terho, H., Ulaga, W., Haas, A. (2020). Drivers and outcomes of salespersons' value opportunity recognition competence in solution selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(3), 180–197.

- Cassell, C., Symon, G. (Eds.) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. SAGE Publications Ltd.
- Cespedes, F. (2014). *Aligning strategy and sales: The choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Boston, MA: *Harvard Business Review Press*.
- Chonco, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., Dubinsky, A. J. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (4): 227–246.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, 68-81.
- Dubinsky, A. J. (1980). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1980/81, Vol. 1 Issue 1, 26-33
- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016) Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. Vol. 5, No. 1, 1-4.
- Fill, C., McKee, S. (2011). *Business Marketing: The Theory and Practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers
- Foster, B.D., Cadogan, J.W. (2000), Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 4, 185-199.
- Harrison, L., Spillecke, D., Stanley, J., Tsai, J. (2021) New analysis makes it clear: Omnichannel is here to stay for B2B sales. *McKinsey & Company*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-in-b2b-sales-the-new-normal-in-a-year-that-has-been-anything-but#> , 29.03.2021
- Homburg, C., Böehler, S., Hohenberg, S. (2020). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, 37, 56-73.
- Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. - L., Spillecke, D., Stanley, Y. (2020) The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. *McKinsey & Company*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19> , 29.03.2021

- Gonzalez, G. R., Hoffman, K. D., Ingram, T. N., LaForge, R. W. (2010). Sales Organization Recovery Management and Relationship Selling: A Conceptual Model and Empirical Test. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(3), 223–237.
- Guenzi, P., Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85.
- Gummesson, E., Polese, F. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337–350.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559–567.
- Inyang A. E., Jaramillo, F. (2020). Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28:7, 601-619.
- Inyang, A. E. (2019). How Social Media Use by Salespeople Translates into Sales Performance: The Mediating Role of Sales Strategy. *Marketing Management Journal*, 29(1), 1–15.
- Itani, O. S., Agnihotri, R., Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64–79.
- Ivens, B. S., Niersbach, B., Pardo, C. (2015). Key account management: Selling? Providing services?... or both?. *Marketing Review*, St. Gallen, 32(6), 70-79.
- Jackson Jr., D. W., Widmier, S. M. (1999). Examining the use of team selling by manufacturers' representatives. *Industrial Marketing Management*, 28(2), 155.
- Javalgi, R. G., Hall, K. D., Cavusgil, S. T. (2014). Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting: Conceptual framework and research propositions. *International Business Review*, 23(6), 1193–1202.
- Johnson, J. S., Sohi, R. S. (2017). Getting business-to-business salespeople to implement strategies associated with introducing new products and services. *Industrial Marketing Management*, 62, 137–149.

- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners A. A., Weitz B. A. (2005a). The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25:2, 105-111.
- Jones, E., Dixon, A. L., Chonko, L. B., Cannon, J. P. (2005b). Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 182–198.
- Kalwani, U. M., Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*. 1995, Vol. 59 Issue 1, 1-16. 11 Graphs.
- Kamakura, W. A. (2008). Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3/4), 41–58.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press. Boston. 1st ed.
- Lafley, A. G., Martin, R. L. (2013). Playing to win. *Harvard Business Review Press*.
- Lanning, M. J. (2020). Try taking your value proposition seriously - Why delivering winning value propositions should be but usually is not the core strategy for B2B (and other businesses). *Industrial Marketing Management*, 87, 306–308.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- LinkedIn. (n.d.). What is social selling? Kättesaadav: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/what-is-social-selling> , 30.03.2021
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 1, 2005, 13-22.
- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming?, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37:4, 271-279.



- Paesbrugge, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N., Jha, S. (2017). Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. *Industrial Marketing Management*, 62, 171–184.
- Panagopoulos, N. G., Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57.
- Panagopoulos, N. G., Rapp, A. A., Ogilvie, J. L. (2017). Salesperson Solution Involvement and Sales Performance: The Contingent Role of Supplier Firm and Customer–Supplier Relationship Characteristics. *Journal of Marketing*, 81(4), 144–164.
- Park J. - E., Holloway, B. B., (2003). Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23:3, 239-251,
- Pophal, L. (2021). Tips for Remote Selling During and After COVID-19: New channels have surely emerged, but existing customers keep their value. *CRM Magazine*, 25(1), 30–33.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Preegel, K. (2020). Ettevõtete olukord ja hoiakud seoses COVID-19 pandeemiaga. *Kantar Emor*. Kättesaadav [https://mkm.ee/sites/default/files/ettevotete\\_olukord\\_ja\\_hoiakud\\_seoses\\_covid-19\\_pandeemiaga\\_1006.pdf](https://mkm.ee/sites/default/files/ettevotete_olukord_ja_hoiakud_seoses_covid-19_pandeemiaga_1006.pdf), 29.03.2021
- Pugh, J., Bourgeois, L. J. (2011). „Doing” strategy. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 No. 2, 172-179.
- Rangarajan, D., Dugan, R., Rouziou, M., Kunkle, M. (2020). People, Process, and Performance: Setting an agenda for sales enablement research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(3), 213–220.
- Ryals, L. J., Humphries, A. S. (2007). Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management. *Journal of Service Research*, 9(4), 312–326.
- Salonen, A., Terho, H., Böhm, E., Virtanen, A., Rajala, R. (2021). Engaging a product-focused sales force in solution selling: interplay of individual- and organizational-level conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 139–163.

- Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7/8), 464–474.
- Speakman, J. I. F., Ryals, L. (2012). Key account management: the inside selling job. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 360–369.
- Steensen, E. F. (2014). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 266–281.
- Schmitz, C., You-Cheong Lee, Lilien, G. L. (2014). Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory- and Compensation-Based Controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1–19.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., Ulaga, W. (2012). ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12–21.
- Töytäri, P., Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Weitz, B. A., Sujan, H., Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488.
- Wahl, M. F. (2015). Strategic audit and ownership strategy. *International Journal of Business and Social Research* 5(9): 93–100.
- Õunpuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool
- Äripäev AS. (2021). *Äripäeva infopank*. Kättesaadav: <https://infopank.ee/>, 22.04.2021

## LISAD

### Lisa 1. Valimis osalenud ettevõtete andmed

Ettevõtte kodeering	Intervjueeritava amet	Käibe vahemik (2019)	Tegevusvaldkond
Ettevõtte A	Juhataja	1,0 – 5,0 mln EUR	Tekstiili, rõivaste, jalatsite ja nahktoodete vahendamine
Ettevõtte B	Partner – konsultant	0,1 – 0,5 mln EUR	Ärinõustamine jm juhtimisalane nõustamine, koolitused
Ettevõtte C	Juhatuse liige	0,1 – 0,5 mln EUR	Tööhõiveagentuuride tegevus
Ettevõtte D	Müügijuht	10,0 – 15,0 mln EUR	Muude mootorsõidukite müük
Ettevõtte E	Juhatuse liige / müügijuht	2,0 – 5,0 mln EUR	Puidu ja ehitusmaterjalide vahendamine
Ettevõtte F	Turundus- ja projektijuht	1,0 – 5,0 mln EUR	Kontorimööbli hulgimüük
Ettevõtte G	Turundus- ja müügijuht	0,5 – 1,0 mln EUR	Hotellindus, toitlustus
Ettevõtte H	Müügijuht	5,0 – 10,0 mln EUR	Reklaamindus
Ettevõtte I	Müügidirektor	100,0 – 500,0 mln EUR	Põllumajandus
Ettevõtte J	Müügijuht	10,0 – 50,0 mln EUR	Mootorsõidukite müük
Ettevõtte K	Müügijuht	5,0 - 10,0 mln EUR	Tööhõiveagentuuride tegevus
Ettevõtte L	Müügijuht	100,0 – 500,00 mln EUR	Telekommunikatsioon
Ettevõtte M	Müügijuht	10,0 – 50,0 mln EUR	Jäätmete käitlus

Allikas: Infopank (2021), autori transkriptsioonid ja autori koostatud

## Lisa 2. Intervjuu raamistik

Müügiprotsess:

1. Kuidas jõuab Teie müügitöötaja müügitehinguni? Milliseid etappe läbitakse müügiprotsessi käigus? Kuidas on see muutunud COVID -19 tervisekriisi ajal?
2. Millised müügiprotsessi osad valmistasid kõige enam raskusi Teie ettevõtte müügitöötajatele enne COVID-pandeemiat? Kuivõrd on see muutunud seoses tervisekriisiga?

Müügistrateegia ja ellu viimine:

3. Millised on Teie ettevõtte müügistrateegiad, -tegevused (taktikad, otsused) ehk kuidas hakatakse potentsiaalsele kliendile müüma / lähenema? Kuidas on fikseeritud Teie ettevõtte müügieesmärgid? Kuidas on need muutunud seoses pandeemiaga?
4. Kuidas on Teie ettevõttes kliendisegmendid määratletud? Kuidas on need muutunud seoses pandeemiaga?
5. Millistel alustel Te järjestate oma kliente (klientide prioritseerimine)? Kuidas on need muutunud seoses pandeemiaga?
6. Kuidas arendasite kliendisuhteid enne pandeemiat? Kuidas teete seda nüüd pandeemia ajal?
7. Milliseid müügikanaleid kasutasite enne pandeemiat müümisel? Milliseid müügikanaleid kasutanud tervisekriisi ajal? Kuidas hindate nende efektiivsust?
8. Milliseid müügimudeleid kasutasite enne pandeemiat müümisel? Milliseid müügimudeleid kasutanud tervisekriisi ajal? Kuidas hindate nende efektiivsust?

### **Lisa 3. Risttabel**

Tabeli mahukuse tõttu on võimalik tutvuda risttabeliga alloleva lingi kaudu:

[https://drive.google.com/file/d/1Nf\\_js8h5fTDQ9R2CCiq6JPk3ZxXvhKZW/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Nf_js8h5fTDQ9R2CCiq6JPk3ZxXvhKZW/view?usp=sharing)

## Lisa 4. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Anna Pahk

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Müügiprotsesside ja -strateegiate muutused COVID-19 mõjul Eesti B2B müügiga tegelevates ettevõtetes,

mille juhendaja on Kristjan Jasinski,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

\_\_\_\_\_ (11.05.2021)

---

<sup>1</sup> Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.