

Iga ettevõtte edukus sõltub sellest, kui hästi suudavad tema tooted või teenused rahuldada praeguste ja tulevaste klientide vajadusi. Märksõna on siin kliendikesksus. See ei ole iga hinna eest klientidele meele järele olemine või erinevate klientide kohtlemine erineval viisil. See on mõtteviis, mille tuum on arusaam, et klient on äris kõige olulisem.

Kuigi enamik ettevõteteid deklareerib, et nad on kliendikesksed, ei ole see sugugi nii. Sageli ei tunta täpselt oma sihtrühma, tema soove ja vajadusi. Sellest tulenevalt ei suudeta kujundada kliendi ootustele vastavaid tooteid või teenuseid. Kliendikesksusest võime rääkida siiski ainult sel juhul, kui teame, kuidas oma toodete või teenustega olla kasulik olemasolevatele või tulevastele klientidele. See eeldab kliendi väga täpset tundmist.

Kesksel kohal on siin adekvaatse info omamine. Seetõttu on peatükis viis alapeatükki ("**Tarbijate küsitlus**", "**Kvalitatiivuuring**", "**Conjoint-analüüs**", "**Kliendirahulolu indeks**", "**ZEF-meetod**") pühendatud erinevate uuringumeetodite tutvustamisele.

Korrapärased ja kvaliteetsed turundusuuringud on hädavajalikud iga suurema ettevõtte pikaajalise edu tagamiseks. Tarbijat tundmata pole tõhus kvaliteedijuhtimine võimalik, sest kvaliteet kliendikesksuse kontekstis pole muud, kui toote või teenuse võime rahuldada tarbija vajadusi. Turundusinfo kogumise meetodeid on märksa rohkem, kui siinses käsiraamatus esitada võimalik. Lisaks käsitletavatele võib olulisemana nimetada veel näiteks järgmisi: sekundaarse info analüüs, kaubandusmonitooring, vaatlus, test-turundus, test-ostud, eksperimendid. Kitsamates valdkondades veel muudki.

Adekvaatne info klientuuri kohta võimaldab rakendada **segmentimist**, mille abil tarbijad jaotatakse erinevatesse segmentidesse ehk gruppidesse. Segmentimise käigus moodustatud tarbijagruppidesse kuuluvatel inimestel on sarnased tarbimisharjumused ja nad reageerivad turundusmeetmetikule ühtemoodi.

Olles igati tundma õppinud oma turgu ja valinud ettevõtte jaoks välja kõige kasumikumad segmentid ehk määranud oma sihtrühmad, on võimalik kujundada tooteid või teenuseid nii, et need vastavad klientide nõuetele. Üks võimalik süstemaatiline meetod kliendi nõuetest lähtuvate toodete või teenuste kujundamiseks on **kliendikeskne kavandamine**. Selle meetodi abil luuakse või kujundatakse toode ümber nii, et maksimaalselt arvestatakse kliendi nõudeid toote kvaliteedi kohta. Meetodi rakendamisel on tähtis ka võrdlus teiste konkureerivate toodetega, eelkõige nende hinna ja tehniliste näitajatega.

Kui ettevõtte on kujundanud infole toetudes tooted või teenused kliendikeskselt ja loonud turundusmeetmetiku, mis sobib kindlale segmentile, võib ta loota müügi edu. Samal ajal ei tohi unustada kliendisuhete ja nende haldamist. Siin tulevad appi erinevad **kliendisuhete juhtimise strateegiad**, mida enamasti toetavad infotehnoloogilised lahendused.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Läbimõeldult rakendatud kliendisuhete haldamise strateegiat toetab omakorda **ABC-analüüs**, mille käigus reastatakse ettevõtte tooted, teenused või kliendid tähtsuse järjekorda, et korrastada tooteportfelli või kliendisuhteid.

Mis see on?

Tarbijate ja/või klientide küsitlus on levinumaid turundusliku info kogumise meetodeid algallikalt ehk sihtrühmalt. Eesmärk on saada siht-rühma kohta statistiliselt usaldusväärsed andmed. Küsitluse olemus seisneb suurema hulga vastajate haaramises ning vastuste statistilises töötluses ja analüüsis.

Miks kasutada?

Sobib siis, kui eesmärk on selgitada tarbijate või klientide üldiseid hoiakuid, eelistusi, hinnanguid ja käitumisharjumusi, aga ka tarbijas-konna segmentimiseks ja tüpologiseerimiseks, segmentide erinevuste võrdlemiseks ning üldisemate tarbimistrendide selgitamiseks. Regu-laarselt sama meetodika alusel korraldatud küsitlused võimaldavad hinnata muutusi ja suundumusi.

Kuidas kasutada?

Statistiliselt usaldusväärsete andmete hankimise peamised meetodid:

- postiküsitlus;
- personaalintervjuu (küsitaja küsib ja märgib vastused ise);
- ankeetküsitlus (vastaja loeb küsimused ja märgib vastused iseseisvalt);
- telefoniküsitlus;
- elektrooniline küsitlus (veebi- või e-postipõhine);

Tänapäeval on postiküsitluste osatähtsus märgatavalt taandunud, seda kasutatakse ainult erandjuhtudel. Kiiresti aga on kasvanud tele-foniküsitluste ja elektrooniliste küsitluste kasutamine. (Vt küsitluse korraldamise tüüpskeem järgmisel leheküljel.)

Näited

Postiküsitlus – kui vastajaid on väga raske kätte saada mistahes muu meetodiga (näiteks VIP-id).

Personaalintervjuu – kui vastaja on vahetult kättesaadav, intervjuuks piisava aja leidmine ei ole suur probleem, küsimustik on pikk, uuringu meetodilised nõuded ja kasutatavad küsimuste koostamise tehnikad on mitmekesised (meetodiga tehakse suurem osa laiematest ja ma-hukamatest tarbijauuringutest).

Ankeetküsitlus – kui vastajal on raske leida aega vahetuks intervjuuks ning tal on lihtsam vastata vabal hetkel või kui küsimustik nõuab vastamiseks süvenemist ning täiendavate andmete otsimist (näiteks mõned juhtide ja spetsialistide küsitlused äriturul).

Telefoniküsitlus – eeldab, et küsimustik ei ole pikk (max 15 minutit) ning küsimuste-vastuste ülesehitus on lihtne.

Elektroonilised küsitlused – sobivad selgelt piiritletud ning arvutisidet omava kliendibaasi küsitlemiseks. Klientidel peab olema motivatsioon vastata (kasutataksegi ettevõtte püsiklientuuri küsitlemiseks). Eeldab lühikest ja lihtsat küsimustikku.

Näpunäited

1. Uuringu probleemiasetuse ja küsitlusmeetodi valik. Kvantita-tiivset küsitlusmeetodit tahetakse kasutada liiga sageli, sest tulemuseks saadakse numbrilised näitajad, mis üldiselt on kergesti arusaadavad ja interpreteeritavad. Seda tehakse vaatamata sellele, et turunduses on palju probleeme, millele

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

ei saa vastust kvantitatiivse küsitlusega ning kasutada tuleb kvalitatiivintervjuud.

2. Arvamuste ja käitumise vahetõlkest. Eeldatakse, et küsitluses antud vastused peegeldavad vastaja tegelikku käitumist. Sageli see nii ei ole. Arvamusi, hinnanguid ja tegelikku käitumist tuleb pidevalt eristada.
3. Statistiliste reeglite mitteteadmine või eksimused. Kvantitatiivsetest küsitlustest usaldusväärsete järelduste tegemine eeldab nende küsitluste korraldamise statistiliste reeglite järgimist. Kui neid ei arvestata, võib tulemuste tõlgendus olla ekslik.
4. Küsitlusega seotud kulud ei tohi minna suuremaks kui oodatav tulu, mis tekib lisanduva teadmise rakendamisel.

Kvaliteetse küsitlusuuringu korraldamise tüüpskeem

Ülesandepüstituse sõnastamine – olulisim etapp nii uuringu sisu, meetodiliste valikute kui ka hilisemate tulemuste tõlgendamise tarvis.

Valimi koostamine – ei ole otstarbekas küsitleda kõiki, vaid juhusliku või mittejuhusliku väljavõtmemeetodiga üldkogumist väljavõetuid ehk valimit. Esinduslik valim on struktuurilt proportsionaalne üldkogumiga, mis võimaldab tulemusi üldistada üldkogumile. Esindusliku valimi suurus sõltub üldkogumi suuruselt ja selle mitmekesisusest. Seetõttu tuleb küsitletavate arvu leidmiseks appi võtta statistilised meetodid.

Küsitlusmetoodika valik – tuleb tähele panna, et:

1. pikk küsitlus ei sobi telefoniküsitluseks;
2. keerulise küsitluse puhul on soovitatav personaalintervjuu, ka telefoniküsitlus;
3. saavutamaks sõltumatust intervjuueerija mõjust, sobib posti- või elektrooniline küsitlus;
4. mittevastamise määra alandamiseks sobib personaalintervjuu, ei sobi postiküsitlus;
5. lisamaterjalide näitamise vajadusel sobib kõige enam personaalintervjuu, ka postija e-küsitlus;
6. kui tulemuste saamiseks on vähe aega, sobib telefoniküsitlus;
7. kui uuringuks on vähe raha, siis sobib postiküsitlus, ei sobi sisseostetud teenus.

Toodud kriteeriumidest tuleks moodustada tähtsuse järgi pingeriida ja leida sobivaim metoodika.

Küsimustiku koostamine

1. määra küsimuste tüüp (fakti-, teadmise- ja/või arvamusküsimused);
2. otsusta, millal pakkuda välja vastusevariandid, millal jätta vastus lahtiseks;
3. sõnasta küsimused koos vastusevariantidega ja/või lahtistena;
4. järjesta küsimused (sissejuhatavad, teema-, kontrollküsimused, küsimused vastaja isiku kohta);
5. kujunda küsimustik visuaalselt.

Küsitluse korraldamine – enne küsitluse korraldamist peab tegema sihtgrupi esindajate hulgas prooviküsitluse, et hinnata küsimustest arusaamist. Tähtis on jälgida, et vastajad kattuksid valimi plaaniga.

Andmete sisestamine – etapp sisaldab andmesisestust (kui küsitlus pole elektroonilisel kujul), andmete kontrolli ja vigade parandamist. Sobivad levinumad tabelarvustusprogrammid (Excel).

Andmete analüüs ja tõlgendamine – kasutada võib nii lihtsamaid (keskmine vastus, vastuste esinemise sagedus) kui ka keerulisemaid analüüsitehnikaid (klasteranalüüs, faktoranalüüs). Tõlgendamisel tuleb tulemusi hinnata ülesandepüstituse kontekstis.

Seosed

Tootearendus

Kliendisuhete juhtimine

Segmentimine

Kliendirahulolu

Statistika

Kvalitatiivuuringu

Lugemissoovitused

ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research (ilmub uue trükina iga mõne aasta järel ja annab piisava ülevaate kõigist olulisematest meetoditest)

Mis see on?

Kvalitatiivuuring on tarbijate või klientide hoiakute, eelistuste ja hinnangute taga olevate motiivide ning arutus- ja käitumisloogikate väljaselgitamine. Uuringu väljundiks on vastavasisuline hinnanguline info.

Miks kasutada?

Pärast küsitlusuuringute tulemuste selgumist algavad spekulatsioonid selle üle, millest üks või teine tulemus on tingitud. Otsese vastusega jäävad küsimused "miks?" ja "kuidas?", neile vastavadki kvalitatiivuuringud.

Kvalitatiivuuringud on otstarbekad:

- kvantitatiivküsitluste tulemuste sisu edasiseks täpsustamiseks ja mõistmiseks;
- kvantitatiivküsitlustes kasutatava küsimustiku sisu projekteerimiseks või suurema kompleksse tarbijauuringu proovieta-piks;
- tootearenduseks vajaliku sisulise info hankimiseks;
- tarbijate tegelike käitumis- ja otsustusmudelite selgitamiseks ja kirjeldamiseks;
- reklaamikavandite sisulisteks eeltestimisteks.

Kuidas kasutada?

Kvalitatiivuuringuid nimetatakse ka **fookusgrupi uuringuiks**. Vastajate arv on väike, nende sihtrühma tunnused selgelt piiritletud ning teema käsitus sügav, mistõttu tegemist on suunatud tähelepanuga. Uuringutüübi põhimeetod on kvalitatiivintervjuu, mida võib kasutada kolmel levinumal kujul.

Täismahus grupiintervjuu – enamasti kaheksaliikmelise grupiga kuni kahe tunnine intervjuu või *workshop*'i-sarnane teemakäsitus. See variant on laia leviku tõttu muutunud fookusgrupi uuringu mõiste sünonüümiks. Sobib hästi eraturu tarbijauuringuis, vähem aga ärituru klientide uuringuis, sest teema kõiki külgi ei saa alati kolleegide juuresolekul käsitleda.

Minigruppide kvalitatiivintervjuu – 4–5-liikmelised grupid. Sobib eriti sügava teema käsitusel, nõuab vastajatelt põhjalikumaid kirjeldusi. Paremini rakendatav ka ärituru klientide uuringuis, sest on võimalik eristada ühte rühma mittesobivad klienditüübid.

Süvaintervjuu – korraldatakse iga vastajaga individuaalselt, kestab kuni üks tund. Parim variant ärituru uuringuis, juhtide ja tippspetsialistide sihtrühmades. Koostades sihtrühma liikmetest piisava valimi (7–8), säilib fookusgrupi uuringu kui sellise loogika. Erineb grupiintervjuust selle poolest, et langevad ära grupi sotsiaalsühholoogilised efektid.

Intervjuude korraldajad on teemat valdavad intervjuerimisoskustega konsultandid või uurijad (grupiintervjuu puhul moderaatorid).

Intervjuu temaatilise kulgemise sisu ja skeem peab olema ette valmistatud. Eristub kaks stiili:

- 1) intervjuu skeem läbitakse suhteliselt jäiga protseduuriga;
- 2) intervjuu skeem läbitakse paindlikult, vastavalt teema hargnemisele.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Info täiendavaks registreerimiseks kasutatakse audiosalvestusi, grupi-intervjuudes vahel ka videosalvestusi või varjatud jälgimise võimalust. Ärituru gruppides on videosalvestused ja jälgimine välistatud anonüümsuse nõude tõttu.

Uuringu kokkuvõtlik aruanne sisaldab kvalitatiivset infot. Stiil sõltub intervjuust:

- a) lakoonilisem, kõiki teemasid läbiv tekst;
- b) kokkuvõtlikum tekst, keskendudes ilmnenu olulisematele asjaoludele.

Näited

Täismahus grupiintervjuu – eratarbijate tarbimisharjumused tootetühmas, tootearenduse ideede genereerimine, toodete tarbimisomaduste analüüs, reklaamikavandite, pakendite jms testimine.

Minigruppide kvalitatiivintervjuu – keerukamate toodete või teenuste tarbimismudelite analüüs (näiteks IT-tooted); eritingimustega toodete tarbimise analüüs (näiteks ravimid), reklaami-, pakendi-, maitsetestid jms nii äri- kui ka eraturul, sh lastele mõeldud tooted.

Individuaalne kvalitatiivintervjuu – äriturul: otsustusprotseduur ja loogika ettevõtetes, toodete või teenuste sisseostu ja/või tarbimise loogika, toodete või teenuste arendamise nõuded jms;

eraturul: delikaatsed (näiteks hügieenivahendid) ja keerukamad tootearendustestid, reklaamitestid, toote tarbimisanalüüsid (näiteks internetiportaali kasutus, ravimid) jms.

Näpunäited

1. Kuigi fookusgrupid kujundatakse sihtrühmast täpse väljavõttega põhitunnuste järgi, pole 8 või 16 vastajaga (kaks täisgruppi) valim statistilises mõttes esinduslik. Seda ei toeta ka kasutatavate meetodite olemus. Statistilise usaldusväärsuse küsimus sellisel kujul tuleks kõrvale jätta ning lähtuda teadmisest, et valim esindab sihtrühma kõiki peamisi kvalitatiivseid vaatenurki ja tarbimismudeleid.
2. Suuremate sihtrühmade puhul on vaja vähemalt kahekordse mahuga valimi (põhi + kontrollvalim) kavandamine (kaks täismahus gruppi, neli minigruppi või 13–15 individuaalintervjuud), sest enamasti ilmneb kontrollvalimis asjaolusid, mis esimeses ei ilmnenu või täpsustuvad eri aspektide rõhuasetused. Kahjuks tahetakse just siin sageli kulusid kokku hoida.
3. Grupiintervjuudes on väga oluline moderaatori kvalifikatsioon grupi ja teema juhtimiseks. Tuleb vältida grupi mõne liikme domineerimist ja teiste varjujäämist.
4. Kvalitatiivuuringut mõjutab muudest meetoditest rohkem uuringu tegija probleemitaju ja korraldamise stiil. Korraldaja (uuringufirma) stiili ja selle sobivust tuleks tunda.

Seosed

Segmentimine

Tootearendus

Kliendirahulolu

Kliendisuhete juhtimine

Statistika

Kvantitatiivuuring

Lugemissoovitused

ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research (ilmub uue trükina iga mõne aasta järel ja annab piisava ülevaate kõigist olulisematest meetoditest)

Kasutaja märkused

Mis see on?

Conjoint-analüüs on peamiselt tootearenduses kasutatav multivariantne optimiseerimismeetod, mille abil saab välja tuua tarbija eelistuste pingerea toote või teenuse omaduste ja omaduste kombinatsioonide kohta. Selle abil saab infot sihtrühmale sobiva toote või teenuse välja-töötamiseks. Sisult on see küll kvantitatiivuuring, kuid nõuab küsitlusest erinevat lähenemist.

Miks kasutada?

Ostu- ja valikuolukorras hindab tarbija toote või teenuse mitut omadust (näiteks kaubamärk, hind, värv, tehnilised iseärasused vms). Conjoint-analüüsi abil saab teada:

- 1) milline omadus on otsustamisel tarbija jaoks kõige tähtsam (milline on omaduste tähtsusjärjekord otsustamisel);
- 2) milliste omaduste kombinatsioonidega tooteid või teenuseid eelistatakse enim.

Tulemused võib välja tuua nii kogu turu kui ka segmentide lõikes.

Kvantitatiivküsitlustest saab küll tarbijate hinnangu üksikute omaduste tähtsuse kohta, kuid omadusi hinnatakse ainult üksikult, mitte kombinatsioonis teistega. Selle põhjal ei saa praktikas välja töötada toodet või teenust, sest "kõik positiivsed omadused on tähtsad" ehk võimalikult hea kvaliteet, võimalikult madala hinnaga. Kvalitatiivuuringust saaks küll küsitleva subjektiivse hinnangu toote või teenuse omaduste sobivaima kombinatsiooni kohta, kuid ei saa statistiliselt usaldusväärseid tulemusi kõigilt tarbijatelt.

Kuidas kasutada?

Meetodit kasutatakse eeskätt toodete ja teenuste arendamisel. Võib kasutada ka tootevariantide võrdlevaks hindamiseks, et leida põhjuseid, miks üks müüb ja teine mitte, kuid edasine väljund on ikkagi uue ja tõhusa toote kujundamine. Samuti võib meetodit kasutada kompleksete hinnamudelite kujundamisel, pakendite kujundamisel, reklaamikavandite testimisel ja mujal, kus on kujutus sellest, millised parameetrid ja nende väärtusvariantid on võimalikud.

Meetodi kasutamiseks on vaja:

- lõplikku loetelu (tavaliselt 5–6 ühikut) toote või teenuse olulistest omadustest tarbijale;
- lõplikku loetelu (5–6 vastusega skaalal) iga olulise omaduse väärtusvariantidest.

Mõlemad tuleb eelnevalt selgitada kas kvantitatiiv- või kvalitatiivuuringutega.

Edasi moodustatakse igast toote või teenuse omaduste reast "kaardid" ning tarbijale antakse võrdlemiseks kaks toote või teenuse "kaarti", milles mõne omaduse väärtusvariant varieerub (protseduuri on võimalik sooritada ka vastava tarkvaraga). Vastaja ülesanne on valida igast paarist eelistatum. Kui tarbijad on hinnanud piisava hulga paare, saab andmetöötluse tulemusena järgmised tulemused:

- milline toote või teenuse omadus on tarbija jaoks tähtsaim;
- milline on kõigi omaduste suhteline tähtsus;

Kasutaja märkused

- milline on kõigi vaadeldud omaduste väärtusvariantide suhteline eelistus omaduse sees;
- milline on sellele tarbijarühmale parim ja halvim toote või teenuse väärtusvariantide kombinatsioon;
- milline on kõigi muude tootekombinatsioonide väärtus (korraga saab võrrelda kõiki variante, sest töötluse käigus arvutab tarkvara neile punktid).

Näide

Jalgratta eelistuse test 5 omaduse ja kuni 5 väärtusvariandiga

Omadus	Tooted kirjeldatuna väärtusvariantide kaudu				
	Toode A	Toode B	Toode X	Toode Y	Toode Z
Käikude arv	1	5	18	21	
Otstarve	Linna	Maastiku	Sport		
Värv	Punane	Sinine	Must	Valge	Roheline
Kaubamärk	Scott	Classic	Sputnik	Tunturi	
Hind	2000–2500	3000–3500	4000–4500	5000–5500	6000–7000

Võrdluspaarid, mida testis hinnatakse

Omadus	Toode B	Toode Y
Käikude arv	5	21
Otstarve	Maastiku	
Värv	Sinine	Valge
Kaubamärk	Classic	Tunturi
Hind	3000–3500	5000–5500
<i>Kumba ratta sa ostaksid? Anna oma eelistus, jagades 10 punkti 2 variandi vahel</i>	3	7

Sellist valikut korratakse testitavate tunnuste arvust olenevalt umbes 20–30 korda, vastavalt statistiliselt vajalikule kombinatoorikale. Testi tulemusena saadakse ülalpool toodud näitajad (vt eelmine punkt).

Näpunäited

Conjoint-testide korraldamise üldised võimalused ja soovitusel:

- võimalik on kasutada nii arvutimudelit (kujundustestid) kui ka paberversiooni valiku-“kaarte”;
- soovitatav on võtta ette üks-kaks sihtrühma korraga. Suurte valimite kasutamine pole otstarbekas, ühe sihtrühma raames piisab 40–50 vastaja testimisest;
- teenuste arendamistestid nõuavad põhjalikumat eeltööd, sest teenuse omaduste ja väärtusvariantide kujundamine nõuab nende olemuse täpsemat lahtiseletamist. Visualiseerimine pole siin enamasti võimalik;
- *Conjoint*-analüüsi korraldamiseks on loodud eri tarkvarad.

Seosed

Segmentimine
Tootearendus
Kliendirahulolu
Kliendisuhete juhtimine
Statistika
Kvalitatiiv- ja kvantitatiivuuring

Lugemissoovitused

ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research (ilmub uue trükina iga mõne aasta järel ja annab piisava ülevaate kõigist olulisematest meetoditest)

Mis see on?

Firma kasumlikkuse juhtimiseks peab kliendi rahulolust mõtlema kahes osas: rahulolu, mille eest klient on nõus maksma, ja rahulolu, mis klienti lihtsalt rõõmustab. Loojatena vaimustume toodete või teenuste vahvatest omadustest. Klient võib neid küll pidada toredaks, aga lisaraha maksta ei soovi – ta ei taju neid väärtusena, mille eest tasuks lisa välja käia. Kliendirahulolu indeks mõõdab ja võimaldab juhtida rahulolu rahaga seotud osa.

Miks kasutada?

Indeks aitab otsustada, kuhu ja kui palju investeerida. Teades, mis mõjutab kliendirahulolu kõige rohkem ja mis jätab kliendid külmaks, saab vältida mõttetut kulu.

Kuidas kasutada?

Kliendirahulolu indeksi mõõtmiseks tehakse kliendiküsitlus. Selle tulemuste põhjal arvutatakse struktuurivõrrandite teoorial põhineva mudeli abil kliendirahulolu indeks.

Indeksi võib arvutada firma, kontori, teenuste või kliendisegmentide tasemel.

Tulemuseks saadakse:

- tabelid ja graafikud, mille abil analüüsida kliendirahulolu muutusi ajas;
- prioriteedimaatriks;
- mudelid, mis kirjeldavad põhjus-tagajärg seoseid rahulolu põhjustajate, rahulolu ning rahulolu tulemuste vahel.

Kliendirahulolu indeks		
Segment / Aasta	Tänavu	Eelmisel aastal
Kõik kliendid	79	76
segment A	78	75
segment B	81	76

Näitetabelis on indeksi väärtused sel ja eelmisel aastal, et jälgida rahulolu muutusi teenuse ja kliendisegmendi kaupa. Näiteks kliendirahulolu tase 79, mis on mullusest kolme ühiku võrra rohkem.

Prioriteedimaatriks näitab, mille arendusse tasub investeerida ja mille peale pole mõtet kulutada.

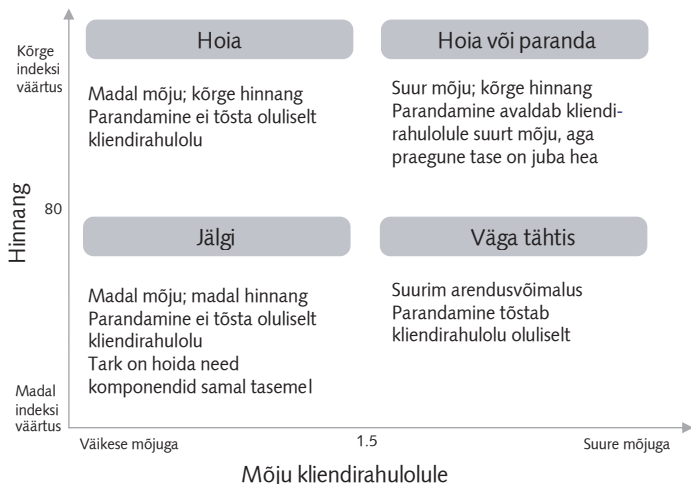
Maatriks jaotab kliendirahuloluga seostatavad äripoliitikad (nt hinnakujundus, teeninduskvaliteet) neljaks erinevaks taktikaks. Saame teha strateegilisi valikuid ja põhjendada eelarvet õigete teenuste arendamiseks.

Piltlik kliendirahulolu mudel on juhtkonnaaruande väärtuslikumaid osi (Vt alumine joonis järgmine lk).

Inimesed on motiveeritumad, kui neil on paeluvad eesmärgid ja nad saavad aru, miks nad midagi teevad. Piltlikust kliendirahulolu mudelist näeme põhjus-tagajärg seoseid rahulolu põhjustajate ja rahulolu vahel ning seda, kuidas rahulolu mõjutab tagajärgi, mida firma soovib: loojausust, soovitamist, hinnatundlikkuse vähenemist ja tarbimise suurenemist. Millised täpselt on soovitavad tagajärjed ja rahulolu põhjustajad, see sõltub ärivaldkonnast.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused



Joonis 1. Prioriteedimatriks.

Näide

Joonisel toodud piltlikul mudelil näeme, et rahulolu klienditeenindusega on juba üsna kõrge (84), aga selle tõstmine viie ühiku võrra tõstaks kliendi üldist rahulolu 0,9 ühiku võrra. Kliendirahulolu tõstmine ühiku võrra suurendaks klientide lojaalsust 0,8 ühiku, firma teistele soovitamist 0,9 ja teenuse A kasutamist 0,5 ühiku võrra.

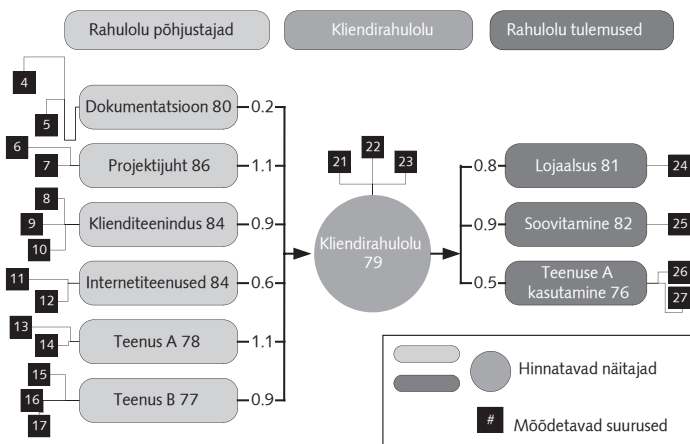
Kui tõsta viie ühiku võrra rahulolu teenusega A (mille tase on praegu 78), kasvab üldine rahulolu aga 1,1 võrra ja järelikult mõjutab see ka rahulolu tulemusi rohkem kui klienditeeninduse taseme tõstmine. Nüüd tuleb teha finantsotsuseid, sest igal tegevusel on ettevõtte jaoks hind. Loogiline on investeerida valdkondadesse, kus saavutame suuremat äriefekti väiksema kulutusega.

Seosed

- Kliendisuhete juhtimine
- Segmentimine
- Tootearendus
- Kvalitatiiv- ja kvantitatiivuuringud
- ABC-analüüs

Lugemissoovitused

- Ameerika Kliendirahulolu Indeks www.theacsi.com/overview.htm
- ACSI tulemused firmade kaupa www.theacsi.org/company_scores.htm
- Euroopa Kliendirahulolu Indeks www.excellenceireland.ie/ECSI_Model.html
- Euroopa Kliendirahulolu Indeksi raportid www.epsi-rating.com



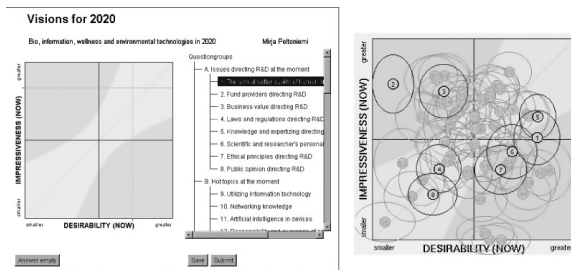
Joonis 2. Kliendirahulolu piltlik mudel.

Mis see on?

ZEF (*z-scored electronic feedback*) on elektrooniline ja internetipõhine arvamusuuringute teostamise ja tulemuste analüüsi meetod. Arvamusuuringu küsimustele vastamine toimub arvutiekraanile kuvatud kahe-mõõtmelisel teljestikul hiireklõpsuga. Kahemõõtmeline hindamine võimaldab anda väärtushinnangu kahele küsimusele korraga, näiteks vastata konkreetsele küsimusele ja samal ajal hinnata küsimuse olulisust vastajale võrreldes ülejäänud küsimustega.

Vastuste töötlemise käigus kuvatakse erinevatelt vastajatelt saadud tulemused samas teljestikus ellipsite kujul. Ellipsi keskpunkt näitab "keskmist" vastust ja ellipsi suurus ning kuju vastuste hajuvust ehk dispersiooni. Näiteks tähendab väike ellips, et vastajad on sama meelt, suur ellips tähendab arvamuste olulist erinevust.

Tähtis aspekt meetodi juures on nn *z-scoring*, mis eemaldab vastustest ebanormaalsed (näiteks eelarvamused) lähtuvad kõrvalekalded. Loomulikult on võimalik esitada tulemused ka numbrilisel kujul.



Joonis. Näide ZEF-meetodi küsimustiku ning vastamisteljestiku ja tulemuste esitamise viisi kohta.

Miks kasutada?

ZEF-meetod võimaldab kiiresti ja vastajale mugavalt korraldada kõikvõimalikke arvamusküsitlusi, näiteks tarbijahinnangute, töökeskkonnaga rahulolu, koolituse ja konverentsi tagasiside, avaliku arvamuse hinnangute saamiseks. Tulemused esitatakse graafilisel kujul ning nende tõlgendamine on lihtne.

Meetodit saab kasutada näiteks ettevõtte strateegia arendamisel, tootearenduses, turunduses, avalikus halduses, EFQM-i (Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutus) täiuslikkumudelil põhinevas juhtimis-süsteemis jne.

Traditsiooniliste meetoditega võrreldes on võimalik säästa nii vastaja kui ka küsija aega, samuti on graafiliselt esitatud vastuste interpreteerimine lihtne, mugav ja ülevaatlik.

Kuidas kasutada?

Kasutamine on võimalik nii serveripõhiselt kui ka internetis. Kasutaja peab esmalt välja töötama arvamusküsitluse küsimused ning määrama hindamispiirid. Meetodi kasutamine eeldab tarkvaralitsentsi.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused**Näide**

Väljavõte panga kliendiuuringu küsimustikust:

1. Kui rahul te olete töötaja sõbralikkusega? (y-telg)
2. Kui tähtis teie arvates on töötaja sõbralikkus? (x-telg)

Intervjueeritav teeb teljestikus reitingutele vastavas punktis hiireklõpsu ja vastus on antud.

Seosed

Kliendirahulolu

Segmentimine

Tootearendus

Avalik arvamus

Lugemissoovitused

www.zefsolutions.com

Kasutaja märkused

Mis see on?

Segmentimine on tarbijate rühmitamise meetod. Tarbijad jaotatakse ühe või mitme tunnuse alusel rühmadesse. Ühte rühma kuuluvad tarbijad on valitud tunnuste järgi sarnased ning erinevad teistes rühmadesse kuuluvatest tarbijatest.

Miks kasutada?

Turg jaotatakse osaturgudeks ehk segmentideks. Kui ettevõtte on segmentinud oma kliendid, siis tekivad sarnaste vajadustega kliendigrupid, kellele saab välja töötada nende vajadustest lähtuvaid tooteid või teenuseid ja kasutada just neile sobivat turundusmeetmestikku. Ühe segmendi kliendid reageerivad sarnaselt turundusmeetmetele ja ka meetmed mõjutavad sama segmendi tarbijate käitumist ühtemoodi. Segmentimise tulemusena muutub turundustegevus tõhusamaks, sest kliendi käitumise mõjutamiseks saab rakendada sobivamaid meetmeid tarbijarühmade kaupa ega pea kulutama liigselt ressursse. Kliendi vajadused rahuldatakse paremini kui massturustuse puhul, sest ettevõtte tegutseb segmendispetsiifilisi vajadusi ja soove arvestades.

Kuidas kasutada?

Segmentimist rakendatakse sihtturunduse korral. Sel puhul tuleb tegeleda ka sihtrühmade valiku ja positsioonimisega.

Segmentimise meetodi valikul peab silmas pidama, kas tulemused (s.o segmendid) on:

- leitud eelkõige ostuotsuse protsessi seisukohalt;
- mõõdetavad või üheselt hinnatavad;
- segmendile ligipääsu võimaldavad (turunduskommunikatsiooni- ja jaotuspoliitika kaudu);
- kasutatavad turundusmeetmestiku kompleksseks rakendamiseks segmendipõhiselt;
- majanduslikult põhjendatud;
- ajas püsivad.

Segmentimise meetodi valikul võib kasutada järgmisi tunnuseid nii üksikult kui ka kombineeritult:

- geograafiline asukoht (linn/maa, rannik/sisemaa, linnaosad, riigid);
- demograafilised tunnused (vanus, sugu, rahvus, sissetulek);
- psühhograafilised tunnused (elustiil, väärtushinnangud, eelisted);
- tarbimismuster (sagedased ostjad, esmaostu tegijad, erakorralised ostjad);
- vajadused (mida toote juures hinnatakse).

Tuleb valida need tunnused, mille puhul tulemus vastab ülaltoodud tunnustele kõige rohkem, need määravad ka segmentide arvu.

Sihtrühmade valik

Tarbijate segmentimise järel valitakse välja need rühmad, mis on ettevõtte tugevusi ja nõrkusi arvestades atraktiivsemad. Need segmendid moodustavad ettevõtte sihtrühma(d), millele kujundatakse iseseisvad turundusmeetmestikud. Ülejäänud segmentidele turundustegevust ei

Kasutaja märkused

suunata. Need segmendid võivad ettevõtte klientideks olla, kuid selleks ei tehta eraldi pingutusi ega kulutusi.

Positsioonimine

Sihtrühmade valiku järel asutakse välja töötama igale sihtrühmale sobivaimat turundusmeetmestikku. Eesmärk on pakkuda just sellele segmendile:

- sobivaimat toodet või teenust;
- sobivaima hinnaga;
- sobivates müügikohtades;
- sobivamaid toetusmeetmeid kasutades.

Eesmärk on luua sihtrühma liikmetes ettevõtte tootest või teenusest selge ettekujutus, mis seostub just selle sihtrühma jaoks konkreetsete positiivsete märksõnadega (professionaalne; puhas; soodne). Sageli luuaksegi erinevate segmentide jaoks erinevad kaubamärgid, et ühele sihtrühmale suunatud turundusmeetmestik ei segaks teises sihtrühmas välja kujunevat arusaama tootest või teenusest. See võib olla väga oluline juhul, kui ettevõtte tahab ühele sihtrühmale rõhutada toote hinda, kuid teise sihtrühma jaoks soovitakse olla kvaliteetse ja eksklusiivse toodangu pakkuja. See aga eeldab erinevaid tooted. Näiteks üks ja sama firma toodab Fiati ja Ferrarit.

Näide

Spordivarustuse tootja on juba aastakümneid valmistanud jalgrattaid, mis on toonud sportlastele tiitlivõite. Ostjateks on ka kõrgete nõudmistega jõukamad inimesed. Enamikule on need jalgrattad liiga kallid ja läbimüük on väike.

Juhtkond otsustas laiendada tarbijaskonda sihtturunduse strateegia abil – võita juurde uusi kliente, kuid olemasolevaid mitte kaotada.

Segmentimise aluseks valiti kasutajaskonna tarbimismuster – kui sageli ja kui suure pühendumisega inimesed jalgrattaga sõidavad. Saadi viis rühma: profisportlased, amatöörspordlased, harrastajad, püha-päevasõitjad, harva kasutajad. Kuna ettevõtte on kvaliteetsete võistlus-rataste tootja, ega saa pakkuda väga madalat hinda, valiti välja kolm sihtrühma: profisportlased, amatöörspordlased ja harrastajad.

Kõigile sihtrühmadele toodeti jalgrattaid sama kaubamärgi all, kuid tootemudelid olid erinevad. Profisportlaste puhul oli peatähelepanu heade suhete hoidmisel profiklubidega. Amatööridele pakuti pisut vastupidavamaid, kuid mitte nii kiireid mudelid, mis olid tunduvalt odavamad. Amatöörspordlaste turundusmeetmestikus valitsesid sündmusturundusena margi nime kasutavad võistlussarjad, kaubamärgi väärtust tõstis amatööride silmis ka profisportlaste saavutuste kajastamine meedias. Harrastajatele hakati tootma odavamaid, kuid vastupidavamaid rattaid, mille tuntust tõsteti reklaami abil, rõhutades profisportlaste võite firma jalgratastega.

Seosed

Kliendisuhete juhtimine

Sihtturundus

Andmebaasiturundus

ABC-analüüs

Lugemissoovitused

Arvola, R.

Turunduskommunikatsioon.

O'Guinn, T. C.,

Allen, C. T.,

Semenik, R. J.

Advertising.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Kliendikeskne kavandamine (*quality function deployment*, QFD) on meetod, mille 1970-ndate alguses töötas välja Jaapani professor Yoji Akao, et määrata kliendi nõudmised kvaliteedile ja muuta need tehnilisteks lahendusteks. See on süstemaatiline lähenemine toote kujundamisele, arvestades praeguste ja tulevaste klientide nõudmisi.

Kliendikeskse kavandamise strateegiline eesmärk on vältida olukorda, kus toote või teenuse tehnilised lahendused määratakse kindlaks, teadmata täpselt kliendi nõudmisi selle toote kvaliteedi kohta.

Miks kasutada?

Kliendikeskne kavandamine aitab jõuda:

- täpse lähtumiseni kliendi vajadustest;
- tõelise konkurentsieelise määramiseni;
- arusaamiseni klientide, arendajate, tootjate ja müüjate erinevatest nõudmistest;
- toote või teenuse arendamisega kiirema alustamiseni;
- vähemate muudatusteni toote või teenuse konfiguratsioonis;
- lühema tootmisajani;
- kasumlikumate toodeteni;
- rahulolevate, sageli aga ka vaimustunud klientideni;
- meetoodilise, kõigi valdkondade töötajate teavitamiseni;
- protsesside korrektse dokumenteerimiseni.

Kuidas kasutada?

Esimese sammuna tuleb määrata uue toote tehnilised nõuded, mis seejärel hinnatakse ja seatakse tähtsuse järjekorda. Peab kindlaks tegema need tunnused, mille järgi klient hindab selle toote või teenuse kvaliteeti.

Teise sammuna tuleb luua korrelatsioonimaatriks, milles kajastatakse ja hinnatakse kõigi võimalike tehniliste lahenduste seosed klientide nõudmistega.

Hindamiseks kasutatakse järgmist skaalat:

- seos puudub;
- nõrk seos;
- keskmine seos;
- tihe seos.

Järgnevalt tuleb maatriksi abil leida lahendus, mis tagab klientide nõudmiste maksimaalse täitmise. Samuti tuleb leida need lahendused, millel on väga nõrk seos klientide vajadustega ja millest võib loobuda.

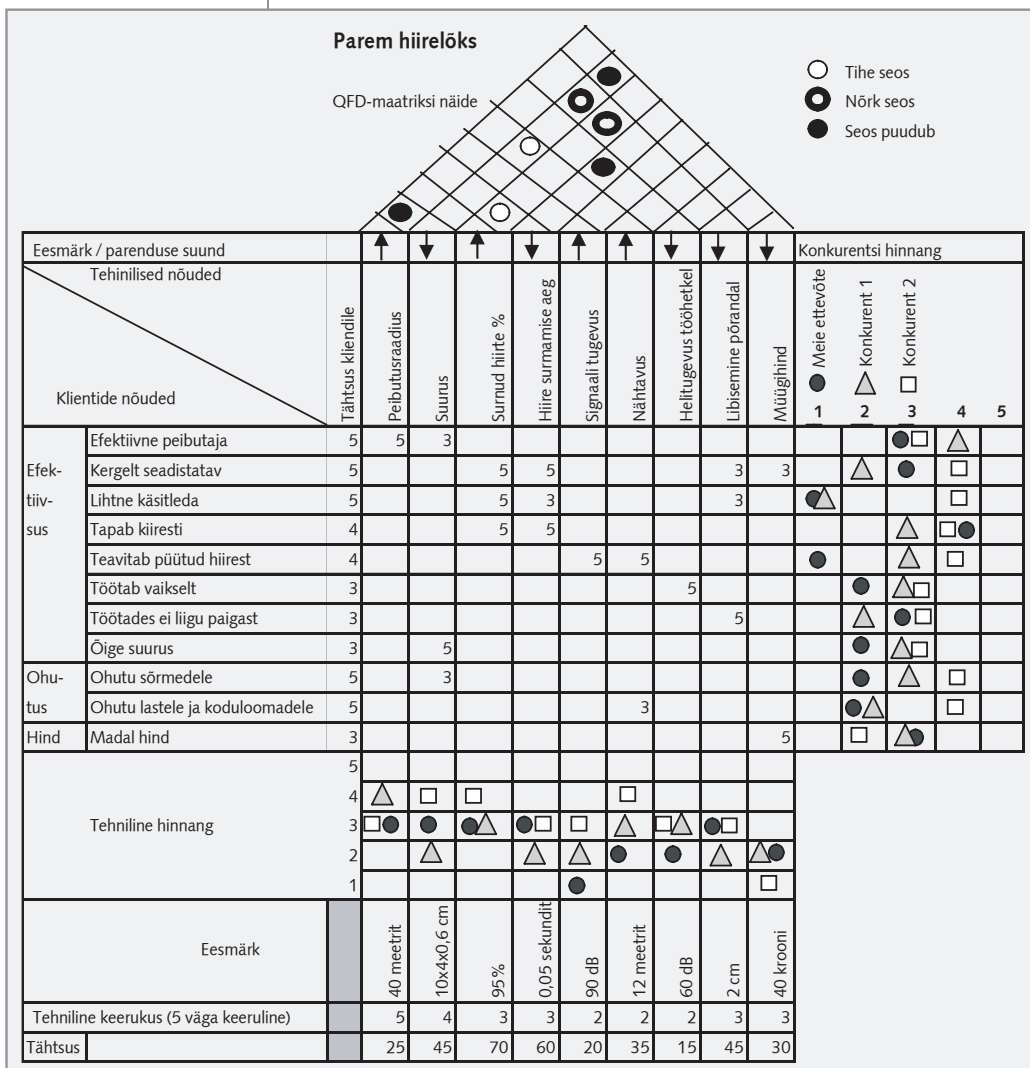
Kliendikeskse kavandamise maatriksi täitmise kuus sammu:

- 1) määra kliendi nõudmised ja reasta need tähtsuse järjekorras esma-, teise- ja kolmandajärgulisteks;
- 2) määra tehnilised ja disainiga seotud mõõdetavad nõudmised;
- 3) hinda kliendi nõudmiste ja tehniliste ning disainiga seotud nõudmiste seoseid;
- 4) võrdle oma toote või teenuse ja konkurenttoodete või -teenuste vastavust kliendi, tehnilistele ja ka disaini nõuetele;

Kasutaja märkused

- 5) hinda tehniliste nõuete seoseid ja sea eesmärgid uue toote või teenuse tehnilisele lahendusele ja disainile;
- 6) hinda iga eesmärgi saavutamise tehnilist keerukust ja tähtsust.

Esmapilgul võib selle meetodi rakendamine tunduda väga tehnilise ja keerukana, kuid seda saab kasutada peaaegu kõigi toodete või teenuste ümberkujundamisel kliendi nõudmistest lähtuvalt või uue toote või teenuse väljatöötamisel.



Joonis. Kliendikeskse kavandamise maatriks.

Lugemissoovitused

Quality Function
Deployment Institute
www.qfdi.org

Kasutaja märkused

Mis see on?

Kliendisuhete juhtimine (*customer relationship management*, CRM) on protsess, mille käigus ettevõtte püüab kliendi kohta võimalikult palju teada saada selleks, et klient jääks talle lojaalseks ja firma suudaks kliendi muutuvatele nõudmistele reageerida õigel ajal.

Kliendisuhete juhtimine on äriiline, mitte IT-kontseptsioon. Infotehnoloogia on ainult vahend kliendisuhete haldamiseks.

Miks kasutada?

Kliendisuhete juhtimisega tegelev ettevõtte saab:

- pikaajalisema ja kasumlikuma suhte klientidega;
- suurema tulu;
- võimaluse rakendada lisa- ja ristmüüki ning suunatud kampaaniaid;
- kulutada vähem aega info leidmisele, et jääks rohkem aega klientidega tegelemisele;
- rohkem pakkumisi: nõrgad pakkumised kõrvaldatakse tööst, jääb rohkem aega kindlate pakkumistega tegelemiseks;
- kasumlike klientide osa suurenemise;
- ressursside parema kasutamise;
- püsiklientide osa kasvu.

Kuidas kasutada?

Kliendisuhete juhtimise süsteemi juurutamisel peab tippjuhtkond otsustama:

- millistel äriistel eesmärkidel seda tehakse;
- milline peab olema strateegia, milles kandev roll on kliendikesksusel ja kliendisuhete juhtimisel;
- mis aja jooksul ja kui palju raha panustada süsteemi juurutamisse;
- kuidas viia kõikide töötajateni kliendikesksed hoiakud ja väärtused.

Hetkeolukorra väljaselgitamine on muudatuste kavandamise alus. Esimese sammuna süsteemi rakendamisel tuleb kirjeldada:

- kõik kliendiga seotud protsessid;
- kes mida teeb;
- mis infot saadakse ja mis tekib;
- mida otsustatakse;
- kas ja kuidas protsessid seonduvad.

Teise sammuna tuleb leida vastused klientidega seotud küsimustele:

- millised on meie olemasolevad ja tulevased kliendigrupid, keda tahame teenindada;
- mida on meie kliendid meile väärt;
- milline on meie klientide kasumlikkus;
- mida ja kuidas me igale kliendigrupile pakume.

Kolmas samm peab andma ülevaate valdkonna arengust ja ettevõtte positsioonist konkurentidega võrreldes:

- kuhu ja kui kiiresti konkreetne majandussektor liigub;
- mis on olulised edutegurid täna ja homme;
- mida teised on teinud meist paremini;
- mida meie teeme hästi ja mida halvasti.

Kasutaja märkused

Neljandaks tuleb kavandada:

- kliendiga seotud uued protsessid;
- organisatsioon nende protsesside pidevaks kvaliteetseks teostamiseks;
- infotehnoloogia protsesside toetamiseks;
- muudatuste juhtimise kava;
- tarkvara juurutamise kava;
- tarkvara kasutama hakkavate töötajate koolituskava.

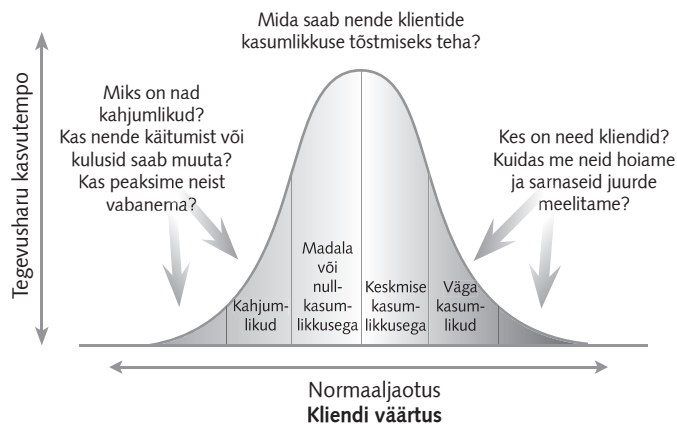
Äriprotsesse muutes tuleb saavutada kliendisuhete juhtimisel kõige optimaalsem protsess. Optimaalset protsessi iseloomustab see, et:

- kõikidel klienditeenindajatel on ühe ja sama kliendi kohta samal ajahetkel ühesugune info;
- tegevused ei ole dubleeritud ja kulgevad ajaliste viivitusteta;
- tegevused on ratsionaalsed ja eesmärgistatud.

IT-süsteeme muutes tuleb leida variant, kuidas tagada tarkvaraline toetus muudetud äriprotsessile. Seega tuleb:

- standardlahendusena valida tarkvara, mis kõige paremini toetab ümberkorraldatud äriprotsesse;
- hinnata, kui võrd IT-struktuur ja arvutivõrgud toetavad kliendisuhete juhtimise süsteemi tarkvaralahendust ning milliseid muudatusi tuleb teha tarkvara rakendamisel;
- otsustada, milline info on globaalne ja milline lokaalne, kui firma asub erinevates geograafilistes punktides.

Enamasti piirduakse IT-lahendusega, muutmata aga jäävad ettevõtte orientatsioon (klientidele), protsessid ja organisatsioon. Sel juhul võite olla kindlad, et kolmveerand kliendisuhete juhtimise süsteemi võimalustest jääb kasutamata, kuigi olete teinud suuri kulutusi süsteemide arendamiseks.



Joonis. Põhiküsimused, millele tuleb leida vastused, kui kliendid on jaotatud väärtuse alusel.

Seosed

Äriprotsesside reorganiseerimine

Tegevuspõhine kuluarvestus

Muudatuste juhtimine

Lugemissoovitused

The CRM Project Management Handbook: Building Realistic Expectations and Managing Risk

www.crmguru.com

Mis see on?

ABC-analüüs (Pareto analüüs) on meetod, kus reastatakse ettevõtte tooted, teenused või kliendid tähtsuse järjekorras, et sel viisil korras-tada ettevõtte tooteportfell või kliendisuhet.

Miks kasutada?

ABC-analüüsi tulemusena saame väga lihtsalt ja kiiresti teada, milline on ettevõtte toodete või klientide kasumlikkuse struktuur. Seda analüüsi kasutades on võimalik näiteks kindlaks teha, millised tooted on tooteportfellis üleliigsed. Rakendades analüüsi aga klientide kasumlikkuse määramisel saame teada, millised kliendid on ettevõttele ülimalt olulised. ABC-analüüs näitab seda, kes ja mis on ärioluliselt oluline ning millele oma tegevuses keskenduda.

Kuidas kasutada?

ABC-analüüs eeldab müüginäitajate olemasolu toodete kaupa. Esialt leitakse ja koondatakse ühte tabelisse müügi käibed ning kulud ettevõtte toodete-teenuste või hoopis klientide lõikes. Kulude puhul tuleb jälgida, et arvesse võetaks vaid need kulud, mis on seotud selle tootega. Näiteks muutuvkulud (materjali- ja tööjõukulu tootenimetuse kohta). Samuti võib arvesse võtta toote valmistamisega seotud püsikulusid. Need on kulud, mis jääksid tegemata, kui toote valmistamine lõpetatakse.

Tegevuste järjekord ABC-analüüsil on järgmine:

- 1) toodete (teenuste või klientide) müügi käivete koondamine tabelisse;
- 2) toodete kulude koondamine tabelisse;
- 3) kulukatete arvutamine (müügi käibest lahutatakse kulud);
- 4) toodete järjestamine kulukatete põhjal (vähenevas järjekorras);
- 5) kumulatiivsete kulukatete arvutamine (toote kulukatete liidetakse juurde eelmiste toodete kulukatted);
- 6) graafiku koostamine kumulatiivsete kulukatete põhjal;
- 7) graafiku vaatlus ja analüüs.

Näide

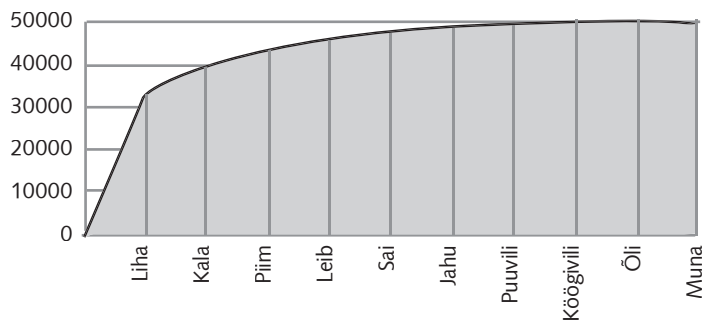
Toode	Müügi käive (kr)	Kulud (kr)	Kulukate (kr)	Kumulatiivne kulukate (kr)
Liha	129 000	97 000	32 000	32 000
Kala	100 000	92 000	8000	40 000
Piim	86 100	81 700	4400	44 400
Leib	50 000	47 500	2500	46 900
Sai	44 500	43 500	1000	47 900
Jahu	12 000	11 100	900	48 800
Puuvili	7000	6500	500	49 300
Köögivili	4000	3600	400	49 700
Õli	2500	2300	200	49 900
Muna	1800	1700	100	50 000

Tabel. Kumulatiivse kulukatte leidmine

Kasutaja märkused

Nende andmete põhjal koostame graafiku (vt joonis). Sellelt graafikult on võimalik näha, et kaks esimest toodet kümnest annavad 80% kogu kulukattest. Sageli selgubki ABC-analüüsi tulemusena, et ettevõtte tooteportfell sisaldab murdosa neid tooteid, mis teenivad suurt raha ning enamik toodetest annab tühise täienduse kasumile. Kui selgub ka, et enamik aega kulub neile tagumistele toodetele, siis oleks mõistlik nendest loobuda.

Kumulatiivne kulukate (kr)



Joonis. Tüüpiline ABC-analüüsi kõver.

Seosed

Tooteportfelli juhtimine
 Kliendisuhete juhtimine
 Segmentimine
 Pareto analüüs

Lugemissoovitused

Cordts, J., Lensing, H.
 ABC-Analyse.
 Preisanalyse für
 Einkäufer

www.abc-analyse.info

[www.business-wissen.de/
 de/baustein/bs8/](http://www.business-wissen.de/de/baustein/bs8/)

[http://erc.msh.org/
 quality/pstools/
 pspareto.cfm](http://erc.msh.org/quality/pstools/pspareto.cfm)

Oit, H. ABC-analüüsi kasutamine kliendihalduse parandamiseks (AS-i Privador näitel).
 Magistritöö, TTÜ