

Veronika Ahtijainen

**KLIENDITOE PROTSESSIDE
ANALÜÜS JA
EFEKTIIVISTAMINE
LÄBI CRM ETTEVÕTTES
HAVI LOGISTICS OÜ**

LÕPUTÖÖ

Tallinn 2014

Veronika Ahtijainen

**KLIENDITOE PROTSESSIDE
ANALÜÜS JA
EFEKTIIVISTAMINE
LÄBI CRM ETTEVÕTTES
HAVI LOGISTICS OÜ**

LÕPUTÖÖ

Transporditeaduskond
Transport ja logistika

Tallinn 2014

Tõendan, et lõputöö on minu, Veronika Ahtijainen kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja loome- ja teadustööde seisukohad on viidatud.

Lõputöö koostamine, kaitsmine ja selles sisalduv informatsioon on prima facie õppeotstarbeline ja töö on kaitstud autoriõiguse seadusega, mille kohaselt on autoril töö suhtes mittevaralised õigused.

Juhul, kui seda lõputööd kasutatakse muudel põhjustel kui reprodutseerimine õppe- ja teaduslikel eesmärkidel, mis ei ole ajendatud äristest huvidest, siis laienevad lõputöö autorile lisaks mittevaralistele õigustele ka varalised õigused.

Lõputöö autor: Veronika Ahtijainen

(allkiri ja kuupäev)

Üliõpilase kood t09206k

Õpperühm TLI

Lõputöö vastab ülesandele ja kehtivatele nõuetele.

Juhendajad: Roger Allas

(allkiri ja kuupäev)

Ülle Aasjõe

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmisele lubatud ñ.....ò..... 20....a

Transporditeaduskonna dekaan

Aimar Lukk

(allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	6
1. INFORMATSIOONI LOGISTIKA.....	8
1.2. Informatsiooni logistika tähtsus CRM-is	8
2. KLIENDITEENINDUSE ROLL LOGISTIKAS	10
2.1. Klienditeeninduse komponendid	10
2.2. Vead logistika klienditeeninduses.....	10
3. KLIENDISUHETE JUHTIMISE (CRM) MÕISTE JA VAHENDID	12
3.1. CRM mõiste.....	12
3.2. CRM eesmärk	13
3.3. CRM strateegia	14
3.4. CRM kliendid ja personal.....	15
3.4.1. Klient	17
3.4.2. Klientide rühmitamine	17
3.4.3. Personal.....	17
3.5. Ebaõnnestunud CRM strateegia.....	18
3.6. CRM mudel	19
4. ÜLEVAADE ETTEVÕTTE HAVI LOGISTICS TEGEVUS-VALDKONNAST	24
4.1. Havi Logistics strateegia	25
5. HAVI LOGISTICS KLIENDITOE ÜKSUSE TÖÖKORRALDUS.....	26
5.1. Tarnega seotud probleemid	27
5.1.1. Toode puudub tellimusest, kuid on sortimendis	27
5.1.2. Tarnitud toode on sortimendiväline	28
5.1.3. Tarnitud toode on lühikese realiseerimisajaga.....	28
5.1.4. Transpordil purunenud kaup	28
5.2. Pretensiooni lahenduskäik	28
5.3. Klienditoe tähtsus informatsiooni liikumises ja näiteid probleemidest	29
6. CRM ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD MUDELI PÕHJAL	34
6.1. Andmebaasi loomise analüüs	34
6.2. Klienditoe osakonna SWOT analüüs	34
6.3. OÜ Havi Logistics kliendigruppide segmenteerimine	35

6.4.	Kliendi sihtrühmade määramise analüüs.....	36
6.5.	Kliendisuhete juhtimise analüüs	36
6.6.	Kliendiandmete privaatsuse analüüs	37
6.7.	Mõõtmisvahendid	37
6.8.	Järeldused ja parendusettepanekud CRM mudeli põhjal	38
KOKKUVÕTE.....		40
SUMMARY		42
KASUTATUD KIRJANDUS		44
Lisa 1.	Vale pakkemeetodiga tagastatud lumelabidad	47
Lisa 2.	Mittetäielik ja uuendamata andmebaasé	48
Lisa 3.	Libisev tarneaken.....	49

SISSEJUHATUS

Enamik ettevõtteid keskendub kasumlikkuse teenimisele ning unustab selle, et kogu ettevõtte protsesside edukas kulgemine saab alguse just tasemel klienditeenindusest. Kliendisuhete juhtimine kogub tänapäeval üha enam aktuaalsust kuna organisatsioonid on jõudnud järeldusele, et just klientide rahulolus peitub edukuse võti. Klienditeenindus on logistilise protsessi üks tähtsamaid komponente, mis tarnija silmis annab tootele või teenusele lisaväärtuse. CRM mudeli rakendamine ettevõttes aitab hallata tõhusamalt kliendisuhteid ning muudab kliendi rahulolutaset märgatavalt.[18]

Teiseks oluliseks turul konkureerimise aspektiks on ettevõttes informatsioon ja selle siirdamise võimalused, sest logistika kõige olulisemaks teguriks peetakse infotehnoloogia arengut. Kui logistika missiooniks on õigete kaupade ja teenuste tagamine õige hinnaga, õiges kohas, õigel ajal, õiges koguses ja seisundis, siis informatsiooni logistika missiooniks on teabe levitamine konkreetsetel eesmärgil, konkreetsele sihtgrupile, konkreetsetel ajal.[1]

Selleks, et teavet levitada professionaalselt on vaja tasemel teenindajaid, kes oskavad juhtida kliendisuhteid.

Havi Logistics on tuntud kui professionaalset logistikateenust osutav ettevõtte, pakkudes Eestis teenust Rimi jaekaubandusketile ja Vapianole. Iga ettevõtte paremaks toimimiseks on tarvilik aeg-ajalt läbi viia muudatusi ning mõeldes kliendi heaolule, ajendas see ka Havi Logistics`it looma klienditoe osakonda, mille ülesandeks on tagada võimalikult kiiresti toimiv tarnega seotud probleemide lahendamise kord.

Käesolevas töös on autor võtnud eesmärgiks analüüsida ettevõttes Havi Logistics OÜ klienditoe osakonna protsesse ning pakkuda läbi CRM mudeli omapoolseid meetmeid töö efektiivistamiseks.

Töö jaguneb sisult kolmeks: Esimene ehk teoreetiline osa, kus autor selgitab informatsiooni logistika seost klienditeenindusega, mõistet CRM, selle tähtsust organisatsioonile, esitab CRM mudeli ehk millistest olulistest etappidest antud mudel koosneb ning kui suur tähtsus on klientidel

ja klienditeenindajal CRM- i toimimisel. Samuti kirjeldab põhjuseid, miks kliendisuhete juhtimine võib ebaõnnestuda ning toob välja vead logistika klienditeeninduses.

Teine osa annab lühiülevaate ettevõttest Havi Logistics OÜ ja tema tegevusvaldkonnast. Selgitab ettevõtte strateegiat, mis on läbinisti orienteeritud kliendile.

Kolmas ehk uurimuslik osa selgitab klienditoe üksuse töökorraldust, mis peamiselt hõlmab tarnega seotud probleemide lahendamist ning sellest lähtuvalt klienditoe osakonna tähtsust informatsiooni liikumises. Välja on toodud ka näiteid probleemidest. Autor analüüsib klienditoe struktuuriüksuse senist tööd CRM mudeli iga seitsme etapi puhul eraldi ning seejärel teeb omapoolseid parandusettepanekuid töö tulemuslikumaks muutmiseks.

1. INFORMATSIOONI LOGISTIKA

Informatsiooni logistika, kui äri toimimise funktsioon, pühendab esmase tähelepanu tootmisele, ladustamisele, pakendamisele ja informatsiooni (toote) liikumisele. Seda silmas pidades tuleb vaadelda juhtimise kõiki tegevusi, mis lihtsustavad teabe (kui toote) liikumist, et varustada kliente informatsiooniga, mis puudutab nõudmisi kauba või teenuse kohta. Informatsiooni logistika on huvitatud õigest tööülesannete kombinatsioonist, kus info õige tarbijani jõuaks õigel ajal, et saaks teostada eduka tehingu. [22]

Informatsiooni logistika põhieesmärk on teavitamis- ja infovoo optimeerimine. See põhineb nõudmistel, mis on seotud sisu, üleandmise aja, koha, esitlemis- ja teabe kvaliteediga ning võib ulatuda üksikisikuni, sihtgrupini, abivahendini või ükskõik millise organisatsiooni võrgustikuni. [22]

1.2. Informatsiooni logistika tähtsus CRM-is

Logistika ja turunduse arengus on võtmelülks klienditeenindus ja infotehnoloogia. Mõlemate funktsiooniks on kasuliku aja ja koha tootmine. Kui logistilises süsteemis ilmnevad puudujäägid, ei saa tarbija toodet kätte õigel ajal ja see tekitab rahulolematust. Kuigi toode, mis on kliendi käes, omab suuremat väärtust, kui toode, mis seisab laos, on siiski tähtis, kuidas see kaup kliendini toimetatakse[1]

Infotehnoloogia on kogu süsteemi aju, mis on vajalik kõikides lülides. Logistiliste probleemide lahendamiseks on infotehnoloogia asendamatu abivahend. Tänu infotehnoloogia arengule on enamus logistilised probleemid leidnud lahenduse. [2]

Tõsi on, et kommunikatsioon aitab mõista ja mõjutada inimeste käitumist ja hoiakuid. Selleks on vaja jälgida meediat ja reklaame. Kommunikatsiooni abil pakutakse vajalikku informatsiooni, jagatakse häid tavasid ja luuakse huvi ning inimene alateadlikult võtab omaks mõtte, et muutused on vajalikud. Paljudes organisatsioonides ei peeta kommunikatsiooni poolt tegevustes tähtsaks. Ei teadvustata seda, et suhtlemishäired põhjustavad ebavajalikke probleeme, mis omakorda viib huvi

kaotamiseni ning sealt edasi juba motivatsiooni puudumiseni, mille tagajärjel halveneb lõpuks kvaliteet. [3]

Kui teabe logistikat peetakse infovoogude planeerimiseks, siis järelikult tähendab planeerimine info-logistilist taristut. Seejuures tuleb eristada kaht põhivaldkonda: Ühelt poolt peab arvestama võrksuhteid ja/ või määratlema ja struktureerima tarnija poolt nõutavaid suhteid ning teisalt peab olema projekteeritud ja optimeeritud informatsioon- logistiline baastaristu. [24]

2. KLIENDITEENINDUSE ROLL LOGISTIKAS

Kõik logistilised protsessid peaksid olema ettevõttes korraldatud nii, et nad toetaksid klienditeeninduse eesmärke kuna logistikasüsteemi üheks tähtsamaks komponendiks peetakse klienditeenindust. Logistikas omab kandvat rolli klienditeeninduse sisu ja kvaliteet, sest logistilise teenindamise põhimõttekohaselt on kõige tähtsam tarbija. Logistikas ja tarneahela juhtimises on klienditeenindusel vajalik funktsioon, mis etendab suurt osa ettevõtte logistikakontseptsiooni loomisel. Klienditeenindus näitab ettevõtte logistikasüsteemi toimimise efektiivust ja on väljundiks logistikatoimingute tegemisel.[18]

2.1. Klienditeeninduse komponendid

Klienditeeninduse põhikomponendid saab jagada kolmeks [4]:

- **Tarnevõime/ saadavus-** Suutlikkus omada kaupu lähtuvalt kliendi vajadusest. Tarnija silmis on tegemist tarnevõimega, ostja vaatenurgast saadavusega. Praktikas on tavapäraselt tegemist kaubavarude ladustamisega kliendi tellimuse ootuskohaselt..
- **Tegevussuutlikkus-** vajalik aeg, mis kulub kliendi tellimuse üleandmiseks. Tegevussuutlikkuse iseloomustavateks teguriteks on tellimustsükli kiirus, paindlikkus ja tähtaegadest kinnipidamine.
- **Tarnekindlus ehk usaldusväärsus-** näitab ettevõtte võimet tellimusi täita nii, et kaup jõuaks õigel ajal, õigesse kohta, õiges koguses ja kahjustamata ning kaasasolevad kaubaarved oleks korrektsed. Organisatsioon peab suutma jagada oma kliendile asjakohast infot tegevuste osas ja tellimuste seisu kohta.

2.2. Vead logistika klienditeeninduses

Logistiliste tegevuste kvaliteedi määramisel tuleks välja selgitada, kas klienditeenindusprotsessis kliendile antud lubadused said täidetud, kas klient jäi sellega rahule või ei suudetud kliendi ootusi teatud protsesside osas rahuldada. Tekkinud vead koos tagajärgedega tuleks registreerida ja omakorda liigitada tekkimiskoha ja eripära järgi. Näiteks võib vead jaotada tekkimiskohast

tulenevalt vigadeks laos, klienditeeninduses, veokorralduses, terminalis, jaotusveol, põhiveol, tollivormistustoimingute teostamisel. [18]

Vea iseloomu põhjal võib need jaotada järgmiselt [18]:

- Å tarne tegemata jätmine või valetarne
- Å saadetise kättetoimetamine varem või hilinemisega
- Å vead saadetise koosseisus ja/või väärad kaubakogused
- Å saadetise vigastused/kahjustused
- Å saadetise kättetoimetamine kokkulepitust erineva veoviisiga vms
- Å vead dokumentatsiooni koostamisel ja info edastamisel saadetise kohta

3. KLIENDISUHETE JUHTIMISE (CRM) MÕISTE JA VAHENDID

Ettevõtted tahavad teistest eristuda, pakkudes erakordset teenust, mis muudab klientidel raskeks otsida samalaadset teenust mujalt. Kuna teenuseid ei saa iseenesest inventariseerida, peab mõtteviis konkurentsivõimelise klienditeeninduse strateegia arendamiseks olema teistsugune. Sellel toodete sarnasuse ajastul, kus turg ei suuda tajuda sisulist vahet toodetel või ettevõtetel ning mistahes toote eelis on homme konkurentide poolt kopeeritud, osutub kvaliteetne kliendisuhete juhtimine ainukeseks, mis võib tõsta ühe ettevõtte teistest peajagu kõrgemale. [5]

Õigeid või valesid meetodeid inimeste juhtimiseks ei eksisteeri. Iga olukord on erinev ning nende lahendamiseks lähenetakse erinevaid teid pidi. Tuginedes üldistele tehnikatele, saab siiski moodustada ühtse meeskonna, kes pürgib ühtsete eesmärkide poole. Kõige selle juures on väga tähtsal kohal juhi liidriomadused. Juht peab mõistma, mis motiveerib inimesi ning taipama kogu meeskonnatöö toimemehhanisme, et jagada ülesandeid. Eelkõige on tähtis osata kaasinimestega taktitundeliselt suhelda ning keerukatest konfliktiolukordadest professionaalselt välja tulla. [6]

3.1. CRM mõiste

Tihti peale püüavad ettevõtted vaid oletada oma kliendi vajadusi, ilma et püüda neid vajadusi välja selgitada. Teatud normide kogum, otsused juhtkonnas ning praktilised kogemused on need, mis juhivad klienditeenindust. Tähelepanu pööratakse ettevõtte kasumi tootmisele, arvestamata, mida klient soovib. [18]

ÄKui firma kaotab kümme protsenti oma inventarist, võetakse ette kiired meetmed selle parandamiseks, aga kui firma kaotab kümme protsenti oma klientidest konkurentidele, ei märka seda keegi. [5]

ÄPaljude ettevõtete jaoks valmistab raskusi rakendada edukalt CRM mudelit, kuna ei mõisteta, et see nõuab ettevõtte polüfunktsionaalsuse ja kliendikesksete äriprotsesside taarakendamist. [16]

Ettevõtted, kes edukalt rakendavad CRM mudelit, lõikavad pikaajalist kasumlikkust klientide lojaalsusest. [16]

CRM on operatiivne tehniline lähenemisviis kliendi juhtimisele/ haldamisele, mis keskendub kliendi ümber, käsitledes käivet, turundust ja klienditeenindust. [7]

CRM on programm mis on silmitsi operatiivse kõrgtasemega. Kui sa oled juba arendanud strateegia ja planeerinud sobivad programmid, siis uus määratletud või mittemääratletud protsess aitab juhtida hästi valitud tehnoloogiat. Kliendi kasud on teoreetilised- parem teenindus, tähelepanu ja toetus firma poolt ja kui firma kasutab kõrgtasemelist süsteemi, on optimeerinud tehingud, mis lähtuvad kliendi isiklikust soovist, siis kindlasti toob see kaasa suurema panuse kliendi poolt. [7]

3.2. CRM eesmärk

Piiludes ajas tagasi, näeme et firmad, tuginedes oma sisemisele ressursile fookusseerusid eelkõige tehnoloogia arendusele ja tootlikuse kasvule. Ent ettevõtted, kes püüdsid tooteid ja teenuseid pakkuda lähtuvalt kliendi vajadustele, saavutasid turul konkurentsieelise. [8]

Tänu tehnoloogia uuendustele on kaasajal saavutanud klient ja tarnija omavahelistes suhetes uue taseme. Turule pääsevad uued tarnijad, kelle kasutusel on uudsed kliendihaldussüsteemid. Tehnika annab võimaluse tarnijal jälgida kliendigruppe ja samuti ka individuaalostjate vajadusi. [9]

Kliendisuhete juhtimine keskendub kliendile andmaks talle võimaluse suhelda ettevõttega erinevate suhtlemiskanalite kaudu (telefon, veeb ,elektronpost, EDI, *on-line* ühendused jne), tõstmaks teenuse kvaliteeti ja sellest lähtuvalt hoida kokku kulusid. [18]

Hallates kliendisuhteid tõhusalt ja tulemuslikult, suurendab see klientide rahulolu ja vähendab väljalangevust. [16]

CRM algatused on suurendanud konkurentsivõimet paljudes ettevõtetes, mida tõestavad suuremad tulud ja vähenevad tegevuskulud. [16]

CRM rakendused aitavad vastata küsimustele nagu: Millised tooted või teenused on olulised meie klientidele?, Kuidas me peaksime suhtlema oma klientidega?, Mis on minu kliendi lemmikvärvid või mis on minu kliendi suurus? [16]

Eelkõige usuvad kliendid, et nad on säästnud aega ja raha ning saanud samuti ka paremat teavet ja parema kohtlemise osaliseks. [16]

CRM-i eesmärgiks on olla Äparim väärtuse pakkuja oma klientideleñ või saada Äparimaks tarnijaks oma klientideleñ. [8]

3.3. CRM strateegia

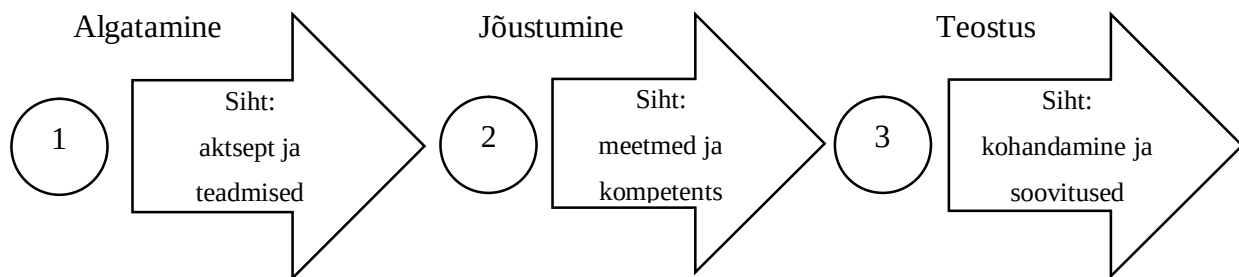
Strateegilise juhtimise eesmärgiks on tõhusate strateegiate loomine ning elluviimine, mis eeldab hõlmata protsesse väga laiahaardeliselt. Strateegia puhul on oluline vastus saada sellistele küsimustele nagu: kus me oleme praegusel hetkel, kuhu me soovime jõuda kolme aasta pärast ning mismoodi me sinnani jõuame. [10]

Strateegia kujundamise käigus tehakse põhjalikud turu-uuringud, mis annavad hea ülevaate turu- või kliendisegmentidest ning kliendirühmade eelistustest, nagu toote hind, imago, kvaliteet, maine, kliendisuhted ja teenindus ning funktsionaalsus. [8]

Et mitte piirduda rahulolevate tulemustega, mida võimaldavad harjumuspärased ja teadaolevad tegutsemisviisid, tuleks tähelepanu pöörata uudsetele lahendustele ning mõttesähvatustele, mis aitavad kaasa kõrgtasemelise strateegia kujundamisele. [11]

Sarnased reeglid on olulised ka strateegilise juhtimise puhul. Kui juhtidel ja töötajaskonnal on asjatundlikkust, suutlikkust mõelda innovaatsiliselt ning soodne tegutsemispõld, siis on strateegia rakendamisel sellest palju kasu. [11]

Klientidele orienteeritud kontseptsiooni edukaks rakendamiseks on ennekõike vaja sätestada strateegia rakendamise eesmärgid. Suhtele orienteerituse tõstmiseks firmas on vaja läbida mitmeetapiline protsess, mille iga etapp põhineb erinevatel eesmärkidel. Esimese etapi fookuseks on saavutada vajalikkus aktsepteerida täiustatud suhte eesmärgid ja sellest töötajaid teavitada. Teine etapp on algatamise jõustumine. Eesmärk on töötada välja meetmed firma suhete orientatsiooni parandamiseks ja määrata konkreetsed kohustused. Kolmanda etapi eesmärgiks on rakendada meetmeid igas osakonnas või projektis, läbi viia muudatusi ja lõpuks kontrollida edusamme .[12]



Joonis 1. Protsessi rakendamise etapid ja eesmärgid [12]

3.4. CRM kliendid ja personal

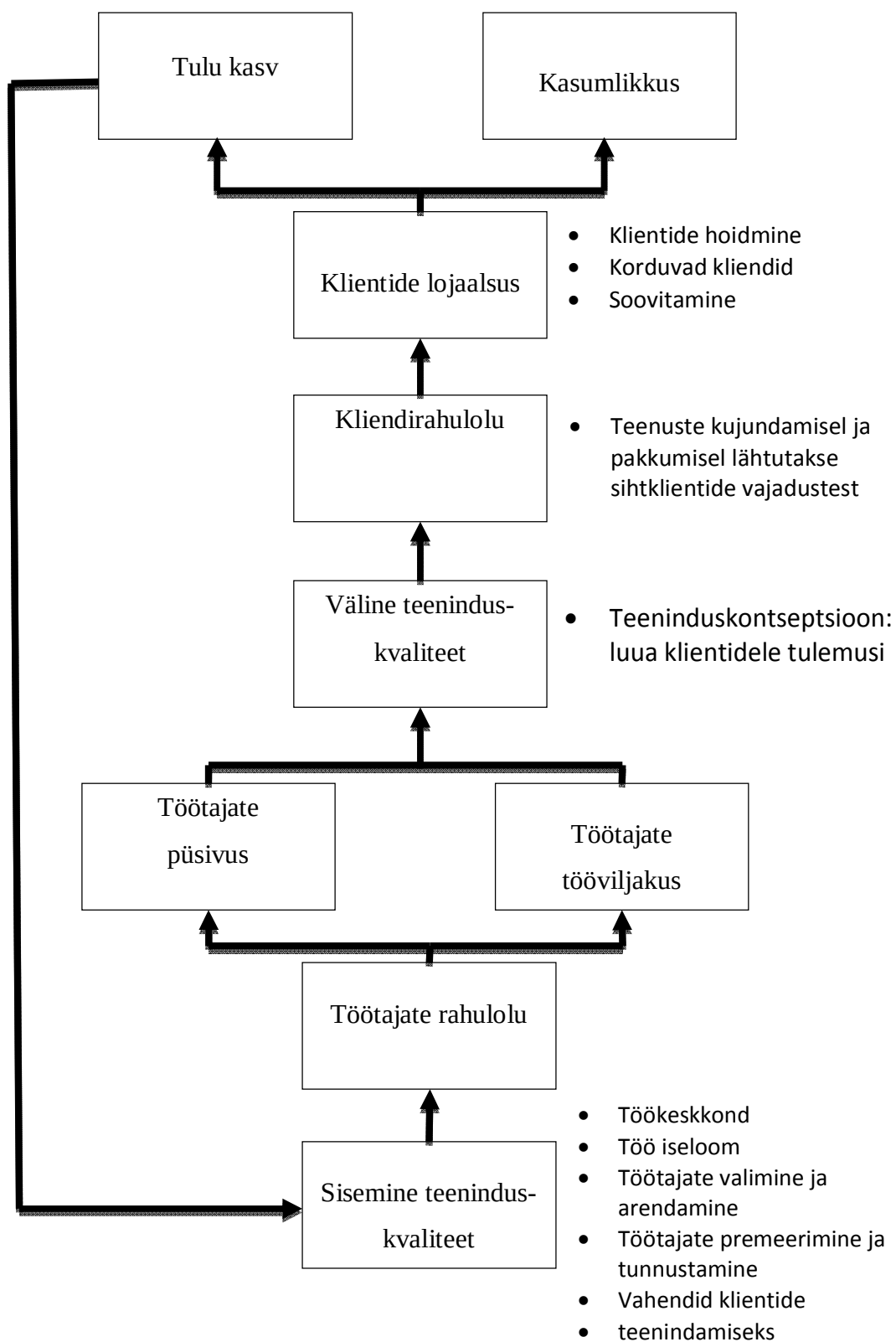
Rõhk teeninduse kvaliteedile ja kaupade turustamiseks kuluvad nõuded on praegusel hetkel sama olulised, kui seda peeti varasemalt. Iga ettevõtte saab neid süsteeme parandada vaid oma professionaaluse tasemel ja loominguiliselt. Pidevaks vajaduseks on jälgida kauba liikumist tootjalt poodidesse ja tarnijateni ning selle protsessi juures on oluline arendada infologistilist poolt, mis on edu eelduseks.[2]

Teenuse kasumiahel näitab, kuidas mõjutavad üksteist sisemised ja välised teeninduskvaliteedi näitajad ning töötajatest tingitud suhted (v.t joonist). Kliendi rahulolu ja lojaalsust mõjutavad töötajate ja teeninduskvaliteediga seotud näitajad (s.t sisemised äriprotsessid). Lojaalsed ja rahulolevad kliendid kasvatavad omakorda tulusid ja kasumlikkust, mis avab võimaluse investeringuteks nii süsteemides, kui ka uute töötajate näol. Uurimistööde käigus, mis käsitlevad edukaid teenindusettevõtteid on täheldatud tugevaid ja tihti statistiliselt olulisi korrelatsioone teenuse kasumiahela lülide vahel: [8]

Töötajate rahulolu ja oskused $\longleftrightarrow$ Kvaliteetsed siseprotsessid

$\longleftrightarrow$ Rahulolevad ja lojaalsed kliendid

$\longrightarrow$ Paremad finantstulemused



Joonis 2. Teenuse kasumiahel. Tegevusstrateegia ja teenuste pakkumise süsteem. [8]

3.4.1. Klient

„*Väline inimvara* moodustub inimestest, kes ettevõttes või asutuses ei tööta, kuid kelle tegevus on nendega seotud ning kelle suhtumine ja hinnangud on neile toetavad ja soodsad.ñ [11]

Organisatsiooni edu sõltub toote/ teenuse tarbijatest ehk klientidest ning seepärast on oluline silmas pidada kliendi oleviku ja tulevikuvajadusi ning täita kliendi soove ja püüda ületada nende ootusi-lootusi. [13]

Klientide rahulolu on ühenduslüliks lühiajalise edu, pikaajalise majanduskasvu ja jõukuse vahel. [5]

Suhe, mis põhineb valdavalt kliendile, esindab ühes osas soovi heale lõpptulemusele turunduse näitajate osas ning teisalt baasaluseid, mis annavad edukad mõjurid turunduses. Seda silmas pidades on toodangu kvaliteet, selle märgatav väärtus ja nendevaheline suhe mõjuvaks osaks korporatiivi edus. [12]

3.4.2. Klientide rühmitamine

Klientide rühmitamine võimaldab toote või teenuse pakkujal [21]:

- Täpselt määratleda oma kliente, nende vajadusi, soove, ootusi
- Õigeaegselt kohaneda muutustega klientide nõudluses (vajadustes, ootustes, soovides)
- Pakkuda oma kliendirühmadele vajadusi ja soove rahuldavaid tooteid/ teenuseid (sealhulgas tugi-, lisa- ja täiendteenuseid)
- Arendada tooteid/ teenuseid vastavalt oma kliendirühmade vajaduste ja soovide muutumisele
- Arendada oma kliendirühma nõudmistele ja ootustele vastavalt klienditeenindust
- Kasutada oma kliendirühmadele sobilikku teavitust ja reklaami, samuti müügisoodustusi
- Kasutada optimaalselt ettevõtte ressursse
- Efektiivsemalt hinnata ettevõtte ja selle konkurentide tugevaid ja nõrku külgi konkreetsete kliendirühmade teenindamise seisukohast

3.4.3. Personal

„*Sisemise inimvara* moodustavad ettevõttes või asutuses töötavad inimesed, nende omadused ja oskused.ñ [11]

Tootlikkuse tõstmisel on määravaks hoiakud ning suhtumine inimestesse, mitte aegunud seadmed, kasutatav tehnoloogia või vananenud hooned nagu on kombeks arvata. Tootlikkuse tõstmine ei sõltu ka pingelisest tööst, vaid ikka kogu organisatsioonist ja organisatsioonis töötavast üksikisikust. [14]

Eesmärkideni jõudmiseks on firmal vaja piisavalt kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid. [10]

Inimesed on need, tänu kellele organisatsioon saab toimida jõuliselt. Nemad moodustavad organisatsiooni valides vahendid eesmärkide saavutamiseks. [11]

Töötajate käitumine, stabiilne talitus ettevõttes muudab organisatsiooni kultuuri ühtseks ja see omakorda vähendab vajadust formaalse kontrolli ja formaalse juhtimise järgi. Kultuur organisatsioonis tekib igas struktuuriüksuses kui ka organisatsioonis tervikuna. [10]

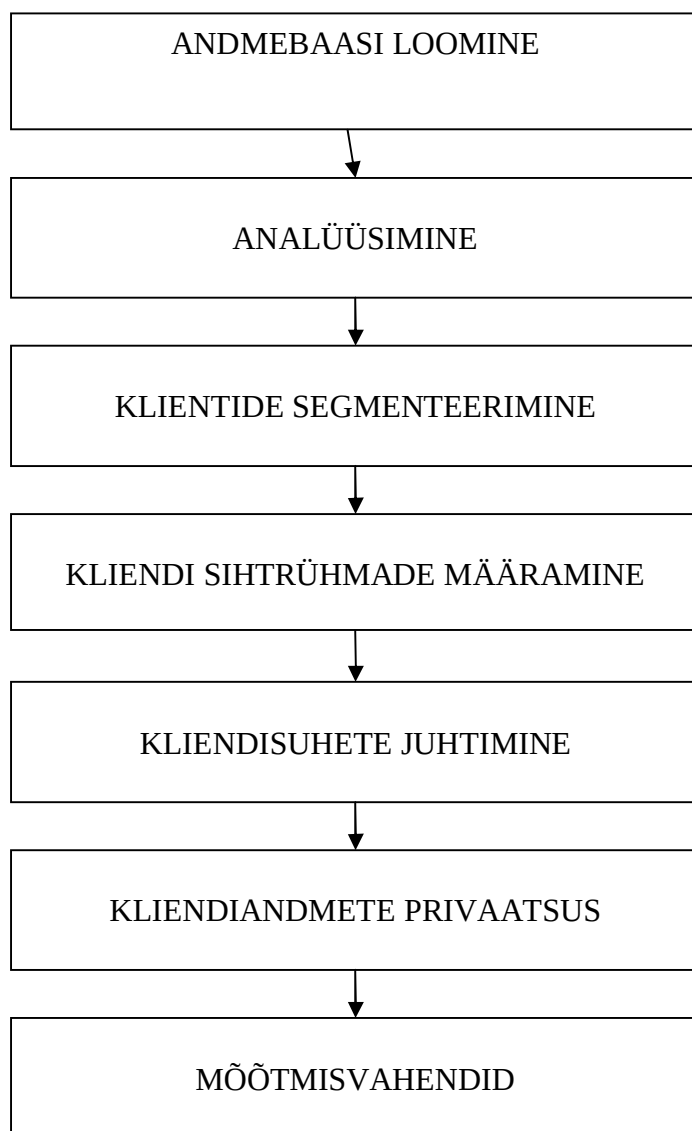
3.5. Ebaõnnestunud CRM strateegia

Peamised probleemid, miks kavandatud strateegiad (ja siis ka sellest tulenevad eesmärgid) ei rakendu on: [13]

- Strateegiast ei saada aru (väga väike arv töötajaid teab tegelikult organisatsiooni strateegiat ja sellest tulenevaid eesmärke); keegi ei ole neid lihtsalt selgitanud ega neist rääkinud
- Juhtimine ei keskendu strateegilistele küsimustele
- Juhtimine põhineb tegevuse eelarvel- seos strateegiaga ebaselge (eelarvet ei seota strateegiaga)
- Puudub hüvitus (premeerimissüsteem ei ole seotud strateegiliste eesmärkidega)

Esimeseks komistuskiviks strateegia ebaõnnestumisel on organisatsiooni suutmatus lahti mõtestada tuleviku plaane. Kui visiooni ja strateegia tähendust ei suuda juhtkond muuta tegudeks, näitab see, et pole jõutud üksmeelele ning tagajärjeks on valdkondade killustumine. Iga üksus hakkab toimima isemoodi. Teiseks tõrkeks on osakondade vajadus jälgida finantseelarvet ning kohustus sellest kinni pidada, mitte ei lähtuta meeskonna ja iga üksikisiku eesmärkidest. Kolmandaks ei suudeta tegevuskavasid ja ressursside jaotamist seostada strateegiliste eesmärkidega. Strateegiline planeerimine ja finantskorraldus peaksid siiski lähtuma ühistest eesmärkidest, et moodustada ühtne protsess. Takistuseks on ka tagasiside puudumine strateegia toimimise osas. Ilma selleta pole võimalik hinnata strateegia toimimist [8]

3.6. CRM mudel



Joonis 3. CRM mudel [19]

Andmebaasi loomine on kliendisuhete juhtimise vundamendiks ja esimeseks sammuks CRM mudeli rakendamisel. [20]

Erinevat tüüpi firmad, olgu need siis suured või väikesed, peaks panustama tarkadesse, kiiretesse ja täpsetesse kliendiandmebaasidesse. Ettevõtte süsteemid peavad valmis olema kliendi üksikasju puudutavateks küsimusteks. [9]

Paljude firmade jaoks puudub mõte investeerida korralikesse kliendiandmebaasidesse, vaid loodavad arvutiseeritud või käsitsi kirja pandud märkmetele. Tavapäraselt on kliendimärkmed kusagil failikartoteegis või kõrvalosakonna andmebaasides. Võib öelda, et varustaja kõige tähtsam informatsioon on kõige ebapraktilisemalt juhitud. [9]

Andmebaasi loomine on kompleksne protseduur, mille käigus määratakse esmalt kindlaks infovajadus ning seejärel püstitatakse eesmärgid, mis andmed loodavas infosüsteemis kajastuks. [10]

Andmete analüüsimine annab parema ülevaate turul toimuvast ja aitab näha võimalusi klientide paremaks teenindamiseks. Analüüsida on võimalik paljusid asju, nagu kliendikäitumise analüüs, kliendigruppide segmentimine sarnaste tunnuste järgi või ostuharjumustest sõltuvalt ning parameetrite leidmine eripakkumiste koostamiseks. Analüüsi kasutatakse suures osas lahkunud klientide ülesleidmiseks ja ka vähemkasumlike kliendigruppide kasumlikkuse tõusu uurimiseks. [20]

SWOT- analüüs on oluline kõigile organisatsioonidele ning seda kasutatakse tavaliselt situatsiooni analüüsimiseks. SWOT- analüüsiga on võimalik välja selgitada ohud ja võimalused, mis tulenevad väliskeskkonnast ning organisatsiooni tugevused ja nõrkused lähtuvalt sisekeskkonnast. [10]

Analüüsi alustatakse võimaluste ja ohtude märkimisest. Millised on ettevõtte võimalused? Kui juht ei ole võimeline nimetama ühtegi võimalust, pole ta järelikult piisavalt pädev sellel ametikohal töötamiseks. Ei eksisteeri nii valmis toodet, mis ei paku võimalusi.[15]

Järgmisena tuleks märkida ohud. Ettevõtet ootavad ees suured probleemid, kui ta ei ole võimeline nägema ette ohte. Halvimal juhul tabavad firmat suured raskused. Ohtude loetlemine näitab koostaja ettenägelikkust ning paneb mõtlema varuvariantidele juhul, kui mõni nimetatud ohtudest tõeks saab. [15]

Kliendi segmenteerimine

Segmendistrateegiates on vajalik üles märkida erinevate segmentide vajadused ja juhtnöörid, mille järgi kliente hakatakse juhtima ning püstitatakse paari aasta ulatuses segmenti arvestatavad eesmärgid. Pannes kokku segmendistrateegiat, tuleb silmas pidada segmenti ja kliendi väärtust ning sellest lähtuvalt kirjeldada kas ja mismoodi tegevusi varieeritakse. Otsustatakse, kas segmenti kuuluva kliendiga suheldakse tulevikus personaalselt, e- posti või hoopis kirja teel. [20]

Kliendikäitumisest tulenevalt on võimalik segmentimise tarkvara abil koostada erinevaid segmente. Kliendikäitumise analüüs on segmentimise aluseks. Enne analüüsimist tuleb süsteemi sisestada sisend ja juhend ning analüüsimise järel tuleks ka lisaks tarkvara poolt pakutud segmentidele veel ise mõelda ja hinnata tulemusi.[20]

Kliendi sihtrühmade määramine

Uusi kliente suudetakse leida paremini, kui firma tunneb huvi klientide soovide vastu ehk õpib tundma oma sihtturgusid- mida klient ostab, millal, kus ja kuidas ostab.[15]

Ettevõtetal on erinevad vajadused ja nõudmised. On ettevõtteid, kes soovivad pigem saada kvaliteetset tarnet, kui sagedasemalt kaupa, aga on ka ettevõtteid, kes eelistavad vastupidist. Ideaalis peaks teenindus olema suunatud vastavalt nendele erinevustele. [2]

„Kliendisuhete juhtimine on ettevõtte võimekus edukalt kasutada kliendiinfot turunduse müügi ja teeninduse juhtimiseks, et leida, saada ja hoida kasumlikke kliente.ñ [20]

Firma või organisatsioon, kelle sooviks on olla liidripositsioonil peaks lähtuma hoiakust mõista isiklikult, kes on tema kliendid ja millised on klientide vajadused ja ootused ning andma endast maksimumi, et saavutada nende rahulolu. Samuti peab mõistma nõudeid, mida esitatakse tarnijaile ja neid tarnijaile edastama. Tuleb teavitada muutustest ja anda tagasisidet nende töö kohta. Juhatuse esimees või peadirektor on see, kes peaks juurutama seda hoiakut ka teistesse allpool olevatesse töötajatesse. Sõnadel ei ole tähtsust, kui järgnevad teod ei vasta öeldule ja kõik saab toimima alles siis, kui juht oma käitumisega näitab eeskuju. [3]

Kliendisuhete juhtimine on äristrateegia ja taktika oluline osa, mis tähendab, et: [20]

- Saadakse aru, kes on ettevõtte klient
- Mõistetakse klienti
- Hoitakse olemasolevaid kliente
- Äratatakse uute klientide tähelepanu ja kujundatakse usaldust
- Suurendatakse kliendisuhete kasumlikkust
- Juhitakse kliendihalduse kulusid

Kliendiandmete privaatsus

Tänu internetiajastule oleme jõudnud faasi, kus ostmine ja müümine muutuvad käepäraselt automaatseks. Firmed ja kliendid suhtlevad teineteisega võrgusüsteemide kaudu. Ilma mingite komplikatsioonide ja liigsete väljaminekuteta jõuab info ühest maailmajaost teise sekunditega. Ostjatel on mugav leida müüjaid, kes pakuvad häid tooteid ja müüjatel on omakorda lihtsam leida potentsiaalseid ostjaid. [15]

Elektrooniline dokumendihaldus teeb võimalikuks erinevate dokumentide haldamise, kustutamise, allkirjastamise ja jagamise. See võimaldab ka määrata kasutajad, kes võib omada ligipääsu õigust dokumendile. Dokumendihalduse süsteemid, mis on teiste süsteemidega seotud, annavad võimaluse lihtsamini jagada infot klientidele, asutuse põhiselt või veebisüsteemides, sest samal dokumendil on määratud haldajad, kes tohivad seda näha ja lugeda, et ei peaks ühte dokumenti saatma või panema mitmesse kohta üles. [20]

Mõõtmisvahendid

Globaalne uuringu- ja konsultatsioonifirma Accenture on teinud ülemaailmse uuringu, mis näitab, et 86% klientidest räägib halvast klienditeenindusest edasi vähemalt üheksale kuni viieteistkümmenele sõbrale, koguni 26% postitab ebameeldiva kogemuse sotsiaalmeediasse. Mõned aastad tagasi oli see näitaja kõigest 20%, kuid trend on kasvav. 79% negatiivse tagasiside lugejaist kaalub tõsiselt toodet mitte osta. Uuring näitab, et kvaliteetse teenuse eest on üle poolte klientidest nõus rohkem maksma. [17]

Üsna tihti öeldakse, mis pole mõõdetav, pole ka juhitav. On see tõene või mitte, aga mõõtmise kasuks eksisteerivad mitmed argumendid. Järgnevalt saab üles loetleda mõned olulisemad põhjused, miks kvaliteedile suunatud, lõppematu parendamise suunas liikumise puhul on mõõtmine oluline ja miks on sellel kandev jõud kvaliteedi ja tootlikkuse parendamisel. Mõõtmine on vajalik [3]:

- Kliendi nõuete täitmiseks
- Mõistlike eesmärkide seadmiseks ja täitmiseks
- Standardite kehtestamine võrdluste tegemiseks
- Andmete kättesaadavuse võimaldamiseks ja skooritabeli pakkumiseks inimestele, mille põhjal saab igaüks jälgida oma toimivuse taset.

- Kvaliteediprobleemidele tähelepanu koondamiseks ja nende alade määratlemiseks, mis nõuavad ennekõike tähelepanu
- Viletsate kvaliteedist põhjustatud kulude näitamiseks
- Ressursside kasutamise õigustamiseks
- Parendustegevuse stiimuli tagasiside andmiseks

Ettevõtted lähtuvad suuresti kolmest mõõtmest oma eesmärkide seadmisel töötajate suhtes:[8]

- Töötajate rahulolu
- Töötajate püsivus
- Töötajate produktiivsus

Rahulolevad töötajad on produktiivsemad ja kiirema reageerimisvõimega, mis omakorda kasvatab kvaliteeti ning tõhustab klienditeenindust. Järeldame, et rahulolev töötaja aitab kaasa kliendi rahulolu saavutamiseks. Suur osa ettevõtetest kasutab ka võimalust läbi viia uuringuid töötajate rahulolu mõõtmiseks. [8]

4. ÜLEVAADE ETTEVÕTTE HAVI LOGISTICS TEGEVUS- VALDKONNAST

Havi Logistics on osaühing, mis on Rimi Foods ASi lepinguline logistikapartner ja keskladu. Ettevõtte ülesandeks on tagada tõrgeteta toimimine tsentraalses ahelas ja hoolitseda selle kvaliteetse teenuse eest. [25]

Havi Logistics on üks Havi grupi firmadest. Havi grupi peakontor asub Duisburgis, Saksamaal. Havi on kõige paremini tuntud kui värskete, jahutatud ja sügavkülma kaupade logistikateenuse professionaalne osutaja. Hetkel on Havi teenindada rohkem kui 3300 restorani 31-s riigis. Lisaks 48 jaotuskeskusele, mis kuuluvad Havi Logistics globaalsesse võrku osutab Havi ka muid teenuseid. Iga üksiku kliendi soovile vastu tulles on võimalik tänu heale riikide ja võrgustike vahelisele koostööle koostada ja sobitada teenuste paketid.

Havi Logistics osutab Baltikumis teenust Rimi jaekaubanduskettidele, McDonald's restoraniketile ja alates 2012 aastast ka Vapianole (sh. Soome). Aidata kliendil keskenduda oma põhitegevusele on Havi võtnud eesmärgiks lahendada kõik logistilised küsimused kliendi eest. Havi ülesandeks on tagada laost kaupade kättesaadavus, komplekteerimine, varude juhtimine ja terved kliendile. [25]

Havi Logistics'is on välja töötatud ning juurutatud HACCP süsteem, et kogu tarnitud toodang vastav kõrgetele sisemistele kvaliteedistandarditele ja spetsifikatsioonidele. Ettevõttes järgitakse kõrgemaid sisemisi standardeid toiduohutuse tagamisel. [25]

Havi Logistics tegevuse aluseks on põhimõtted [25]:

- Teenuse kvaliteet
- Toiduohutus
- Efektiivsus
- Keskkonnasõbralikkus

4.1. Havi Logistics strateegia

Tähtsaimaks ülesandeks on teenuse kvaliteedi pidev täiustamine rahuldamiseks kliendi nõudmisi. [25]

Ettevõtte eduka arengu aluseks on kolm väärtust: [25]

- **Inimesed**- töötajad on suurimaks väärtuseks. Töötajad oma teadmistega ja professionaalsusega loovad ettevõtte maine ja tagavad ettevõtte eduka arengu. Ettevõttes arendatakse meeskonnatööd.
- **Teenused**- osutatavad teenused on kogu töö tulemus. Püüd pidevalt täiustada osutatavate teenuste kvaliteeti, et rahuldada oma klientide soove ja nõudmisi.
- **Kasum** - ettevõtte kasum on sõltuv töö tulemustest ning osutatud teenuste kvaliteedist. Kasumit kasutatakse selleks, et tagada ettevõtte jätkusuutlik tegevus ning edasine areng. [Manuaal]

Orienteeritus kliendile on kogu ettevõtte tegevuse aluseks. Igapäevaselt mõeldakse kliendi saavutustele ja sel moel täiustab ettevõtte oma tööd, laiendatakse osutatavate teenuste hulka ning aidatakse kaasa kliendi edusammudele. [25]

- **Kvaliteet**- esmaseks prioriteediks on osutatavate teenuste kvaliteet.
- **Täiustamine** - eesmärk on täiustada ettevõtte tööd ning parandada omavahelist arusaamist.
- **Meeskonnatöö** i Havi Logistics kollektiiv on ühtne meeskond, mille liikmed suhtuvad üksteisesse austusega, mõistva suhtumisega ning usaldusega.
- **Tarnijad** i tarnijad on meie partnerid. Koostöö tarnijatega tugineb mõlemapoolsele avatusele ja heale koostööle.
- **Eetika** i töötades võtab ettevõtte endale sotsiaalse vastutuse. Suhtutakse lugupidamisega eetilisse ühtsusesse ning sellega antakse positiivne panus ühiskonna arengusse. Ettevõtte ei toeta eelarvamusi ning diskrimineerimist, millede aluseks on etniline kuuluvus või usulised tõekspidamised.

5. HAVI LOGISTICS KLIENDITOE ÜKSUSE TÖÖKORRALDUS



Joonis 4. Autori poolt koostatud klienditoe üksuse struktuuriskeem

Klienditeenindustoe osakond koosneb seitsmest inimesest. Osakonda juhib klienditoe juht, kellele alluvad üks inventeerija, jahelao klienditeenindaja, kuivlao klienditeenindaja ja üldprobleemide klienditeenindaja (tegeleb probleemidega, mis nõuavad suuremat käsitlemist nii jahe- kui ka kuivlaos) ning kaks klienditeenindajat, kes tuvastavad vigu seoses kauba vale käsitlemisega laotöötaja poolt, lattu paigaldatud kaamerate abil.

Klienditeenindustoe osakond kasutab põhiliselt oma töös programmi DC Management ning vähemal määral SAP programmi, mis on Rimipoolne programm, aga ka klienditoele on ligipääsemiseks luba antud ning seda kasutatakse poodide saldode kontrollimiseks. DC Management ja SAP programmid on omavahel peegelsuhtluses. Klienditoe osakonna tööprotsess saab alguse sellest, kui pood registreerib probleemi kaupluses olevasse DCM keskkonda, seejärel kajastub probleem Havi Logistics'i DCM süsteemis. Tööpäeva alguses selekteerib iga klienditeenindaja oma laoüksuse probleemid, vastavalt jaheladu, kuivladu ja üldine ning hakkab neid lahendama.

Klienditoe juhi ametikoht eeldab, et oleks tagatud info- ja materjalivool tarneahelas ning tekkivad probleemid leiaks kiirelt tulemusliku lahenduse. [24]

Inventeerija tegeleb laovarude inventeerimisega vastavalt kehtivatele eeskirjadele, juhenditele, koostöökokkulepetele, seadustele ja allub otsese ülemuse korraldustele. On abiks raamatupidajale arvete töötlemisel. [24]

Klienditeenindaja kohustub tegema koostööd nii ettevõttesiseselt, kui ka Rimi allüksustega, et klientide poolt esitatud pretensioonid lahendada etteantud aja jooksul (neljakümne kaheksa tunni jooksul). Koostab arvutiprogrammis klientidele ja hankijatele vajalikke dokumente, täidab ja väljastab neid ning moodustab lisaarveid ja hüvitisi. [24]

Klienditeenindaja- laokaamera teeb koostööd klienditeenindusega, et lahendada kliendi probleemid seoses tarnimisele kuuluva kaubaga või kaubaga, mis on juba kauplusesse tarnitud. [24]

5.1. Tarnega seotud probleemid

Tarnega seoses ilmnevateks põhilisteks probleemid on: kaupa üle, puudu või kvaliteediga seotud probleemid. [25]

DC infosse peavad olema pretensioonid sisestatud korrektselt ning õigeaegselt, vastasel juhul pole võimalik neid käsitseda. Süsteemiväliselt käsitetakse ka probleeme, mis on mõjuvatel põhjustel jäänud süsteemi sisestamata, selleks saadetakse informatsioon klienditoe osakonna e- posti aadressile. [25]

5.1.1. Toode puudub tellimusest, kuid on sortimendis

Kui ilmneb, et kauplusesse on saadetud kaup, mida pole tellitud, aga on sortimendis, siis on kauplus kohustatud ikkagi realiseerima kaubakoguse. Selleks esitab kauplus DC Infos pretensiooni valesti tarnitud kaubakogusele. Edasi tegeleb probleemiga klienditoe üksuse klienditeenindaja, kes selekteerib probleemi süsteemist. Kogenud klienditeenindaja näeb koheselt selekteeritud pretensioonidest, kas mõni teine kauplus on samast kaubakogusest ilma jäänud. Kui mõistliku ajaga pole võimalik realiseerida valesti tarnitud kaubakogust (siin lähtutakse kaupluse müügiimahust), toimub klienditoe üksuse loal kauba tagastamine kesklattu. Kaupluse ja klienditoe üksus selgitavad välja tagastamise vajaduse. [25]

5.1.2. Tarnitud toode on sortimendiväline

Kaup saadetakse tagasi kesklattu, kui tarnitud toode puudub kaupluse sortimendist. Selleks registreeritakse DC Info veebilehel valesti tarnitud kaubakogused. Pretensiooni alusel vormistab klienditoe üksus tagastusdokumendi. Kahe tööpäeva jooksul on kauplus kohustatud kauba tagasi saatma kesklattu alates hetkest, kui on vormistatud saatedokument. Saatedokumendi järgi kontrollib keskladu tagastatud koguse vastavust. Alates kauba üleandmise hetkest võetakse kaup kaupluse saldolt maha nelja tööpäeva jooksul. Kui toote realiseerimisaeg ei võimalda kaupa tagastada, siis klienditoe loal utiliseeritakse toode kaupluses. Kaubad tagastatakse vaid saatedokumendiga, mille on väljastanud klienditoe üksus. Kaup ei kuulu kauplusele hüvitamiseks, kui pole selleks luba antud. Saatedokumendi puudumisel kuulub kaup kesklaos utiliseerimisele. [25]

5.1.3. Tarnitud toode on lühikese realiseerimisajaga

DC Info veebilehel sisestatakse pretensioon tarnitud toodetele, millel on nõutust lühem realiseerimisaeg või kaup on koguni aegunud. Aegunud toote puhul on kauplusel õigus kaup tagastada või utiliseeritakse kaup kohapeal klienditoe üksuse nõusolekul. Kui on kauba realiseerimisaeg nõutust lühem, pannakse kaup müüki realiseerimisaja lõpuni. Realiseerimisaja lõppedes saadetakse info järele jäänud kaubakogustest klienditoe üksuse e-posti aadressile. Info alusel hüvitatakse kaup kauplusele. [25]

5.1.4. Transpordil purunenud kaup

Kaubakogused, mis on transpordi käigus purunenud või saanud kahjustada, fikseeritakse ning vastavalt kehtivale korrale registreeritakse. DC Info veebilehel registreeritakse purunenud või kahjustada saanud kaubakogused ning kommentaar, et tegemist on purunenud kaubaga. Lisaks tuleb klienditoe üksuse e-posti aadressile saata ka foto kaubast, mis on purunenud või ümber läinud. Rikutud kaupa autojuhile kaasa anda ei tohi ning see utiliseeritakse kaupluses autojuhi juuresolekul. Vastav akt täidetakse autojuhi juuresolekul. [25]

5.2. Pretensiooni lahenduskäik

Kõik pretensioonid registreeritakse veebilehel. Pretensioone ei käsitleta, kui kauba kogumaksumus jääb alla seitsme euro või puuduv kogus on väiksem, kui üks kast. [25]

Kesklao klienditoe üksus käsitleb iga esitatud pretensiooni ning selgitab [25]:

- kas toote arvestuslik laojääk kesklaos on vastavuses tegeliku füüsilise laojäägiga (ladustatavate toodete puhul);
- kas hankijalt vastuvõetud ja kauplustele komplekteeritud kogused on vastavuses, võrdsed (terminali toodete puhul);
- kas mõni teine kauplus on esitanud pretensiooni sama toote kohta, et toodet on tarnitud rohkem / vähem;
- kontrollitakse üle komplekteerimislehed;
- suheldakse kauplustega, mis jäävad komplekteerimisalal pretensiooni esitanud kaupluse lähedusse;
- kontrollitakse kesklao kaamerateest kauba komplekteerimist ja pealelaadimist. Vajadusel küsitakse Rimi turvaosakonnast kaupluses kauba maha laadimise videot.

Esitatud pretensiooni aktsepteeritakse ja krediti /deebi arve koostatakse juhul kui [25]:

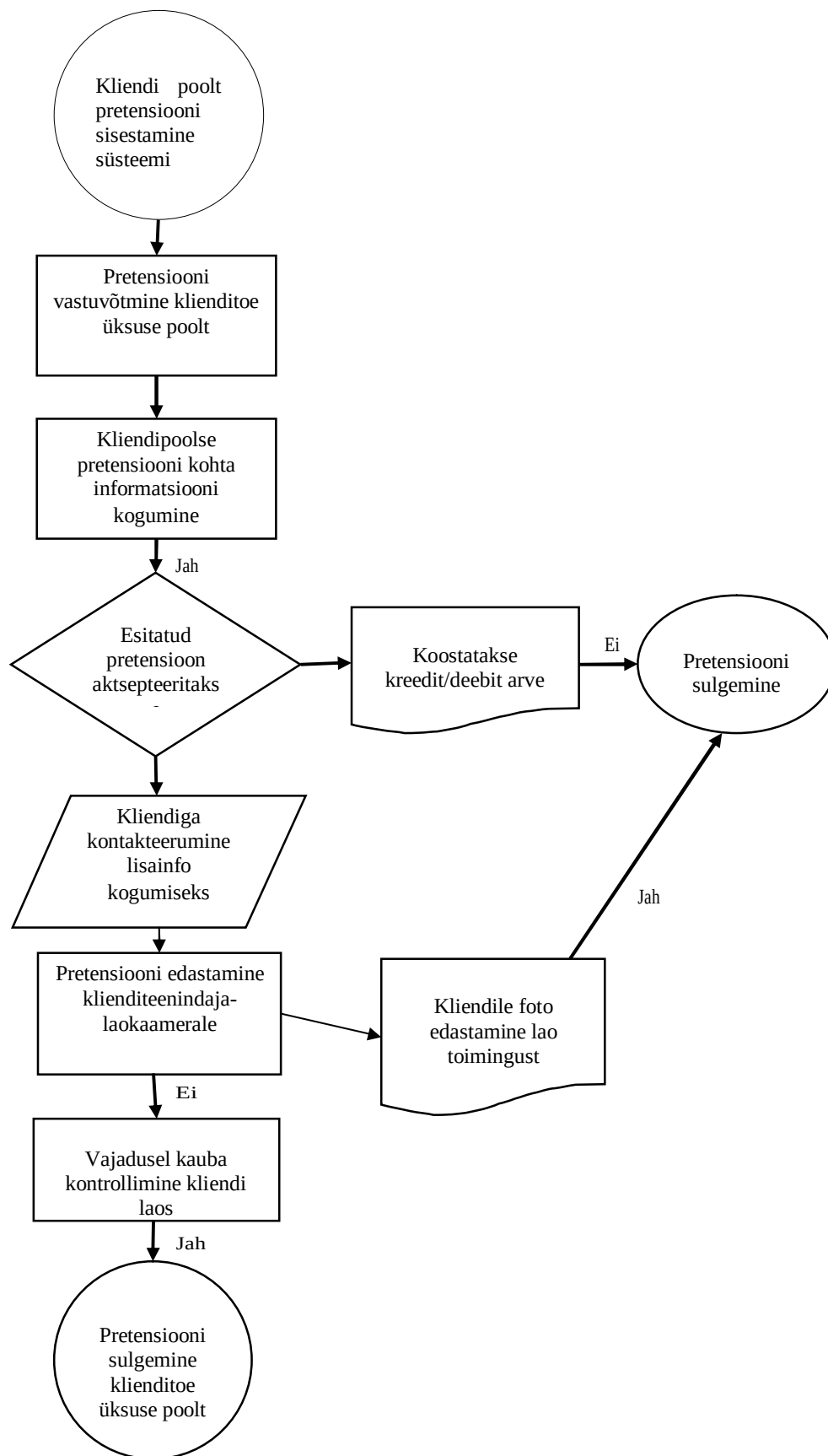
- Toote arvestuslik laojääk kesklaos ei ole vastavuses tegeliku füüsilise laojäägiga (ladustatavate toodete puhul).
- Hankijalt vastuvõetud ja kauplustele komplekteeritud kogused on erinevad (terminali toodete puhul).
- Mõni teine kauplus on esitanud pretensiooni sama toote kohta, et toodet on tarnitud rohkem / vähem.
- Toodet on vahetuses.
- Muud juhud, kui on tõendatud, et kauplusele tarnitud kogus ei vasta arvel/saatelehel märgitule.

Teistel juhtudel pretensiooni ei aktsepteerita ning pretensioon suletakse ilma krediti / deebi arvet koostamata. [25]

5.3. Klienditoe tähtsus informatsiooni liikumises ja näiteid probleemidest

Klienditoe osakonna funktsiooniks on eelkõige olla kommunikatsioonilüliks Rimi ja Havi Logisticsi vahel. Seejuures toimub pidev infovahetus Havi Logisticsi erinevate osakondadega ja teisalt Rimi poodidega. Seda illustreerib ka autori poolt koostatud joonis. Võib öelda, et pole informatsiooni, mis ei puudutaks olemasolevat klienditoe osakonda. Kõik igapäevased probleemid,

mis on seotud tarnetega, kaupade tagastustega lattu, tarnegraafikute muutmised, ka tubakaaktsiisi muutused, taarainventuuri eestvedamine ning uute kaupluste avamisega tekkinud mured, on klienditoe osakonnal tähtis informatsiooni vahendamise roll. Varasemalt toimis kogu infologistiline protsess niiöelda laialipaisatuna ehk personal, kes tegeles nende küsimustega, tegutses erinevates osakondades ja sellest tulenevalt ei toiminud süsteem informatsiooni liikumise mõttes väga efektiivselt. Nüüdseks on koondatud inimesed, kelle ülesandeks on kureerida kogu ettevõtte informatiivset poolt ning autori arvates on see parendanud oluliselt ettevõtte erinevate tegevuste jada.



Joonis 5. Autori poolt koostatud voodiagramm pretensiooni lahendamise protsessi kohta

Näide 1 Rimi liha tarnimine

Rimi liha tarnimisel kehtivad erandkorralised kokkulepped. Kui juhtub, et liha hilineb, siis jäävad ostutellimused vastu võtmata ning lahtiseks. Sellest tulenevalt ei lähe toodete arved poodidele süsteemselt üle. Kui juhtub samal arvel veel tooteid olema, ei lähe ka need üle. Klienditoe osakonda saadetakse sellekohane informatsioon ning üksuse ülesandeks on omakorda teavitada hilinemisest poode. Kui hilinemisaeg on mõistlik ning poode teavitatakse koheselt, siis probleeme ei teki. Kui aga hilinemine toimub kampaania ajal, kohustub see tegema graafikuväliseid tarneid, mille käigus käib tihe infovahetus ning klienditoe osakonna ülesandeks ongi olla selle informatsiooni vahendajaks erinevate osapoolte vahel.

Näide 2 erandina tagastused lattu

Erandina toimuvad ka kokkuleppel Rimiga tagastused lattu, mille heaks näiteks võib tuua lumelabidad. Klienditoe ülesandeks on siinkohal teavitada kauplusi konkreetsest tagastusest ning ära märkima ka millistel tingimustel peavad kauplused lumelabidad lattu toimetama (millised mõõdud, millised alused jne.) ja lõpuks kokku koguma info, kui palju keegi tagastab. Konkreetset selles juhtumisel oli nõudeks tagastada kaup rullikutes, kuna alustel asetsevad lumelabidad ei mahuks riiulitesse. Kahjuks reaalsuses ei ole poodide poolt alati tingimused täidetud ning antud kauba füüsiline tagastus toimus poodide poolt suvaliselt kokkupanduna, mida näeb ka lisas 1.

Näide 3 tubaka aktsiisi muutused

Tubaka aktsiisi muutused kohustavad kaotama laost ja poodidest vana maksumärgiga tooted. Ka siin on klienditoe üksuse rolliks teavitada poode, et toimub poodidest vana maksumärgiga tubakate tagastamine lattu. Hankija nõudel peab tagastusel olema partii number ning ühes blokis ei tohi olla erinevaid partii numbreid. Kahjuks ei pea kauplused kokkulepetest kinni ning tagastatavates blokkides on partiinumbrid segamini asetatud. Klienditugi on jällegi kohustatud lahendama probleemi ja olema informatsiooni levitajaks.

Näide 4 uute kaupluste avamine

Uute kaupluste avamisega on taas kord seotud tihedalt klienditoe osakond, kes peab kauplustega hoidma tihedalt kontakti ja tegema võimalikult palju koostööd, et kõik sujus latusalt. Klienditugi sõlmib eri kokkuleppeid ning teeb läbirääkimisi, mis ajal toimuvad esmatarned toodete gruppidele. Uue poe avamisel tekib ka palju tarneprobleeme nagu näiteks kaupa pole saadetud või on saadetud valesti. Näiteks saab siin tuua Postimaja Rimi, kus tekkis probleem laadimisalaga. Autod ei

pääsenud laadima, kuna laadimisala jäi liiga kõrgeks. Kogu kommunikatsiooni poole eest vastutas klienditoe osakond ning kiire info liikumise tõttu saadi ka ruttu kokkuleppele erilahenduse suhtes, milleks sai kallaku ehitamine autodele, et masinad pääseks laadima.

Näide 5 taarainventuur

Protsess saab alguse koosolekust, kus töögraafiku alusel pannakse paika taarainventuuri osalejad ning jagatakse neile ülesanded. Eelnevalt valmistatakse ette ka vajalik tehnika ning lugemislehed. Klienditoe üksus teavitab inventuuri päevast e-posti teel poode, et poed saaksid omalt poolt paika panna personali, kes on sel päeval kontaktisikuks. Taarainventuuri päeval pole võimalik poodidel taarat tagastada ning poed peavad hoolitsema selle eest, et võimalikult palju taarat peaks tagastama enne inventuuri algust. Kõik taara peab olema poodide poolt loetud enne taarainventuuri ning SAP süsteemi sisestatud. Klienditugi jälgib kogu protsessi eeltegevustest alates kuni järeltegevusteni. Koostöös taaraosakonna juhiga pannakse inventuuri lõppedes kokku akt, mis edastatakse IT osakonda ning edasi sisestatakse DCM ja SAP süsteemidesse.

6. CRM ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD MUDELI PÕHJAL

6.1. Andmebaasi loomise analüüs

Teatavasti on igas kaupluses tohutul hulgal töötajaid, kellel on erinevad tööülesanded. Kuna klienditugi peab tarnega seotud probleemide lahendamisel hoidma tihedat sidet kauplustega, on äärmiselt oluline kiirelt üles leida kauplusepoolne kontaktisik, kes on probleemi lahendamisel abiks. Tihtipeale õnnestub vajalike kontaktideni jõuda alles läbi kolmandate isikute, kulutades nii enda, kui ka teiste väärtuslikku tööaega. Hetkel on küll DC Management programmis kaupluste kontaktid kättesaadavad, kuid otstarbelist kasutamist nendele pole. Kauplustepoolsete andmete uuendamine on soiku jäänud, mis raskendab õige kontakti leidmist ning seetõttu on iga klienditoe klienditeenindaja enda tarbeks trükkunud nimekirja vajalikest kontaktidest ja vajadusel käsitsi muutnud või täiendanud seda. Puuduolevat kontakti küsitakse sageli ka samas ruumis istuvalt kolleegilt, mis mõjub häirivalt teistele ruumis viibijatele.

Üheks ajaröövijaks on veel taarainventuur, mis leiab aset kord kvartalis. Vahetult enne inventuuri on oluline läbi helistada kõik kauplused, selleks et uurida välja inventuuris osalev kontaktisik, kellega vajadusel ühendust võtta. Arvestades kaupluste rohkust, kulub sellele omajagu aega. Tänapäeva küberkeskkond võimaldab sellele probleemile küll lihtsa lahenduse leida, et niigi kiirel ajal ei peaks ressursi raiskama helistamisele.

6.2. Klienditoe osakonna SWOT analüüs

Enne klienditoe üksuse loomist eksisteeris klienditeeninduse osakond, mis koosnes kahest klienditeenindajast ning ühest klienditeenindaja-spetsialistist. Inventeerija tegi oma igapäevast tööd finantsosakonnas ja jahelao laokaamera asus Laagri laos. Kuivlao laokaamera paiknes laos, mitte üksuse juures. Selline kohtade asetus tekitas pidevaid kommunikatsiooni häireid ning infosulgu, sest kogu probleemide lahendus käis põhiliselt omavahel e-posti teel. Tänu klienditoe üksuse moodustamisele on oluliselt paranenud informatsiooni liikumine kuna probleemiga tegelejad on koondatud ühte osakonda. Kui pidada silmas, et ettevõtte strateegias lähtutakse eelkõige kliendi

huvidest ja soovidest, siis võib autor väita, et klienditoe üksuse loomine on paljuski parendanud kommunikatsiooni poolt ning sellega suurendanud kliendi rahulolu. Autori poolt tehtud SWOT-analüüs toob selgelt välja osakonna plusside ülekaalu miinustest.

Tabel 1

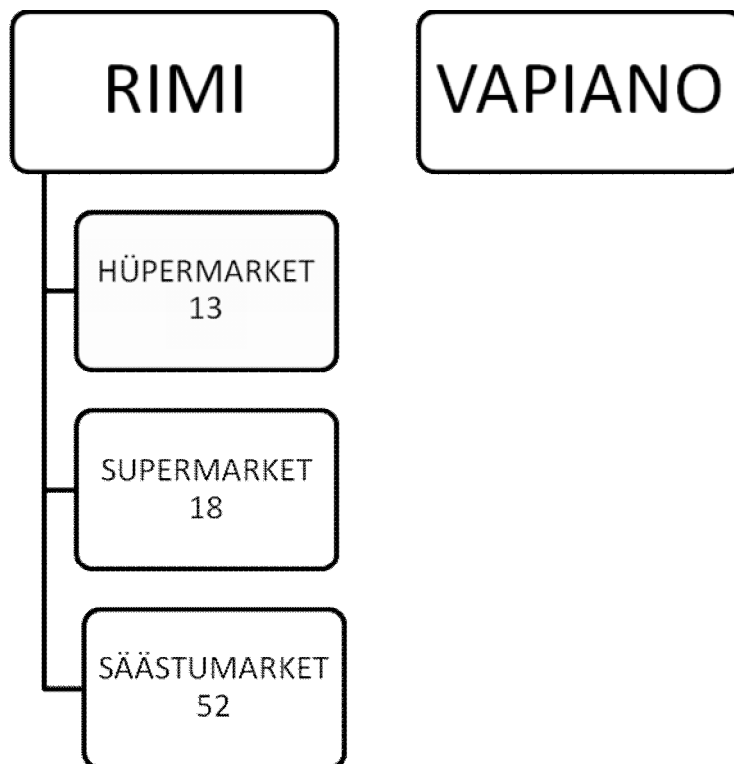
Klienditoe üksuse SWOT- analüüs (Autori koostatud)

TUGEVUS	NÕRKUS
Kaasaegne tehnoloogia Motiveeritud juhtkond Koolitatud personal Pidev areng	Uus struktuuriüksus
VÕIMALUSED	OHUD
Parem koostöö kauplustega Parem asutuse sisene koostöö Kiiremad probleemilahendused Aja ressursi kokkuhoid	Kauplustepoolne ärakasutamine

6.3. OÜ Havi Logistics kliendigruppide segmenteerimine

Peamiseks Havi Logistics OÜ kliendiks on Rimi Eesti Food AS, mis on Rimi Balticu tütarettevõtte Eestis ning opereerib hüper-, supermarketite ja hard counterite (odavmüügikauplus) kontseptsioone. Rimi Baltic AB omanik on ICA Baltic AB, mis kuulub Rootsi ICA Gruppi. Kolmes Balti riigis on Rimi Baltic AB-l kokku 246 kauplust (Eestis 83, Lätis 104 ja Leedus 61). Üle kogu Eesti on viiskümmend kaks Säästumarketit (e. Hard counterit/ odavmüügikauplust), Rimi Hüpermarketeid on kokku kolmteist ja Rimi Supermarketeid kaheksateist.[23]

Väiksemaks kliendiks loetakse kiirtoidurestorani Vapiano. Eestis on neid kaks ning mõlemad asuvad Tallinnas.



Joonis 6. Autori poolt koostatud kliendigruppide segmenteerimine

6.4. Kliendi sihtrühmade määramise analüüs

Veoringid pannakse kokku statistika põhjal, ehk võetakse süsteemist välja iga päeva kohta eraldi raport, mitu alust on kauplustele läinud. Väljastusliinide puhul on esmatähtis arvestada, et hüpermarketite kaup asetseks võimalikult uste lähedal, kus toimub pealelaadimine kuna nende puhul on tegemist suurte kaubakogustega. Poed, mille puhul on tegemist väiksemate kaubakogustega, tuleb silmas pidada, et esimesena peale laetav kaup oleks uste lähedal ning viimasena laetav kaup kaugemal. Veel on kohustus arvestada üldise pealelaadimise järjekorraga, et ühe piirkonna kauplused oleksid kõrvuti. Keerulisemaks muudab kõik veel asjaolu, et teatud osa ustevahelisi liine on vastuvõtuga kahasse. Hommikul alates kella kuuest kuni õhtu kella kuueni ei tohi väljastuskaupa nendele liinidele viia. Sellel ajavahemikul käsitletakse kaupa, mis hommikul saabub ja õhtul välja saadetakse.

6.5. Kliendisuhete juhtimise analüüs

Graafiku alusel on paika pandud, millal toimuvad kaubatarned kauplustesse. Graafik on kooskõlastatud Rimi vastutavate isikutega. Iga kaupluse kohta eraldi on kinnitatud graafikus määratud tarneaken. [25]

„**Tarneaken** on kindel ajavahemik, mille jooksul tagatakse kauba jõudmine kauplusesse.„ [25]

Tarneaken lepitakse strateegilise planeerimise käigus kokku Rimi esindajate ja Havi Logisticsi vahel. Tarneaken öisel ajal (ajavahemikul 22:00-06:00) on kaks tundi ning päeval (06:00-22:00) kolm tundi. [25]

Ettevõttesisese töö efektiivistamiseks ja suuresti ka kliendi huve arvestades on kasutusele võetud libisev tarneaken (lisa 2), mille eesmärgiks on veoringide planeerimine vastavalt konkreetse päeva kaubamahtudele. Tarneaken muudetakse vajadusel varasemaks või hilisemaks, tulenevalt mahtudest. Transport saadab vastava info e-posti teel poodidele. Kui poed pole e-posti vaadanud ja hakkavad kaupa taga otsima, siis sekkub klienditoe üksus, kes informatsiooni jagab. Vähemalt kolmkümmend tundi enne tarnet teavitatakse kauplusi tarneaknast, et kauplustele jääks piisavalt aega reageerimiseks. Tarneakna kasutamine näitab praktikas, et kaubad jõuavad kauplusesse üldjuhul varem, veoringid on oluliselt efektiivsemad ja paranenud on kaupade õigeaegne saabumine kauplustesse, mis on kliendi seisukohast lähtuvalt kõige tähtsam. [25]

6.6. Kliendiandmete privaatsuse analüüs

Andmete privaatsuse tagamiseks kasutab Havi Logistics OÜ Rimi süsteemi kontakti andmebaasi. Kaubaga arved kaasa ei anta, kõik sellekohased dokumendid liiguvad süsteemselt. Ainult tubakale ja alkoholile antakse kaasa saateleht, et tagada suurem kontroll. Hindasid saatelehtedel märgitud ei ole.

6.7. Mõõtmisvahendid

DC Infosüsteemist on võimalik välja võtta erinevaid näitajaid. Tuues saadud andmed üle exelisse, on võimalik koostada aruandeid. Iga klienditeenindaja teeb kord nädalas kokkuvõtte esitatud pretensioonidest ning lõpuks pannakse neist kokku kuu aruanne. Kuna tegemist on hiljuti loodud üksusega, siis ei ole veel olemasolevaid aruandeid töödeldud ja saadud andmete puhul pole võimalik veel erilist statistikat teha. Hetkel on aruannete tegemise mõte selles, et need saata edasi finantsosakonnale, kes töötleb vigadest tulenevat rahalist poolt. Näiteks on ettevõttes süsteem, et registreeritakse isikulisi vigu. Laokaamerast näeb, kui komplekteerija teeb komplekteerimisvea, siis klienditeenindaja märgib pretensiooni taha nimeliselt, kes eksis ja edasi saab juba finantsosakond kuu lõppedes arvutada välja iga eksinud inimese palgast maha arvestatava summa. Põhiliselt on eksimused seotud uute töötajatega, kuid juhtub ka lohakusvigu staagikatel töötajatel, nagu näiteks väljastusliinidel on poed segamini aetud, rullikule vale kleeps kleebitud, transport laeb vale kauba

peale ja juhtub ka autojuhtidel, et kaup tõmmatakse maha vales poes jne. Selline rahaline noomitus on heaks motivaatoriks ettevõtte poolt, et vigade tegemist natukenegi kontrolli all hoida.

Kliendirahulolu mõõtmiseks korraldatakse poodidesse külastusi. Ettevõttest moodustab meeskonna kolm kuni neli inimest, kes panevad paika aja, millal külastus toimuda võiks ning see kooskõlastatakse poodidega. Korraga külastatakse viite poodi. Külastuste käigus saadud informatsioonist tehakse kokkuvõtted, kus tuutakse välja positiivsed ja negatiivsed küljed. Kokkuvõtted edastab klienditoe üksus asjaosalistele. Jällegi on tegemist uudse asjaga ja senini on külastatud poode vaid kolmel korral. Kuid pikemas perspektiivis on võimalik nende aruannete puhul teha näiteks terve aasta kokkuvõte, kus tuleksid selgelt välja esinenud tüüpvead, mille põhjal tekivad uued mõtted töökorralduse parendamiseks.

6.8. Järeldused ja parendusettepanekud CRM mudeli põhjal

Kuna Rimi kaupluseid on üle Eesti kokku kaheksakümmend kolm ning need omakorda jagunevad hüper-, super- ning säästumarketiteks ja DC Management programmis on olemas koht kaupluste kontaktide jaoks, siis tuleks kaupluseid üleskutsuda seal olevaid andmeid uuendama. Erilist tähelepanu tuleks juhtida programmis olevale kohale, kuhu peaks sisestama telefoninumbrid, sest nagu näga lisas 3, valitseb nendes ridades enamasti tühimik, vaid mõni üksik number on kirjas. Paregusel hetkel on kontakti tulbas vaid üks kontaktisik, autori arvates tuleks lisada veel üks kontakt ning lisada ka isiku e-posti aadress ja telefoni number, sest alati pole võimalik esmast kontakti tabada ja sellisel juhul peaks ikkagi hakkama otsima mujalt. Nagu eelpool mainitud, on kokkuleppeliselt aega ühe pretensiooni lahendamiseks kakskümmend neli tundi ja äärmuslikel juhtudel esineb päevi, kus ühe inimese lahendada võib olla üle keskmise rohkem pretensioone ja tänu sellele tekib aja nappus, tekitades klienditeenindajale lisa pinget, kui peab õige isiku leidmisele veel aega kulutama. Parasjagu keeruline on kliendil aru saada, kui oluline on see väike panus anda andmete uuendamiseks, kuna kaupluse töö kvaliteeti see ei puuduta. Siinkohal on oluline kaupluste poolelt mõista, mida kiiremini on andmed kättesaadavad, seda kiiremini saab keskenduda probleemi lahendamisele. Koostöös on kaks ja enam poolt ja kui üks pärsib informatsiooni liikumist, siis mõjutab see lõppkokkuvõttes kõiki pooli.

Probleemide haldamiseks kasutatakse DC Info veebilehte, kuhu peaksid kauplused registreerima kõik pretensioonid, kuid paraku seda alati ei tehta ning palju pretensioone saadetakse klienditoe osakonna e-posti aadressile. Pretensioonid, mis ei liigu süsteemselt võivad tekitada palju segadust. Alati ei esitata pretensioon e-posti teel korrektselt, näiteks jäetakse sisestamatta oluline info nagu

kauba kood või tarne kuupäev. Selleks peab klienditeenindaja poega ühendust võtma ja detailid täpsustama. Võib juhtuda, et sama probleemiga hakkavad tegelema kaks teenindajat korraga ja see tekitab segadust. Praegusel hetkel ei sisestata e-posti teel saadetud pretensioone ka klienditoe üksuse poolt süsteemi, mis tähendab, et aruandlustes need ei kajastu. Klienditeenindaja kohustub tegema igapäevaseid ja kuu kokkuvõtteid, andmaks aru, milliseid arveid ja miks on teinud. Autori seisukohast peaks kindlasti e-posti teel esitatud pretensiooni vastuskirjas paluma poodide poolt süsteemi sisestamist või selle mittetäitmisel sisestama pretensioon omaltpoolt, et aruandluste põhjal oleks võimalik hiljem teha toimuvast korrektseid kokkuvõtteid, sest vastasel juhul jääb informatsioon poolikuks ja ei saa teha aruandluste põhjal tõeseid järeldusi.

Eestis on vähe ettevõtteid, kes kasutaksid võimalust töötajaid motiveerida. Autori arvates oleks Havi Logistics OÜ laos ideaalne oma töötajaid motiveerida isikulisi vigu vähem tegema näiteks valides aasta tublim töötaja. Miks mitte tuua niiöelda negatiivse motivaatori kõrvale, milleks on vigadest tulenev palga kärpimine, tuua ka positiivne suund. Arvestades meie tingimustes palgataset, siis ilmselt oleks kõige ahvatlevamaks auhinnaks raha, mis paneks inimesi oma töösse suhtuma veidike kohusetundlikumalt. Kas selline programm töötaks või mitte, selle saaks pärast esimest katsetust väga lihtsalt kätte finantsosakonnas tehtavast kokkuvõttest aasta vigade kohta enne ja peale katsetust. Loomulikult peaks ka aasta vigade põhjal paika panema väljamakstava summa suuruse ja jälgima, kas tegevus on tulus või mitte, et ettevõtte endale kokkuvõttes kahju ei tekitaks.

Peamised ettepanekud:

- Andmebaasi kasutuselevõtt ja täiendamine DC Infosüsteemis
- E-postiga saadetud pretensioonide registreerimine DC Infosüsteemi
- Motivatsiooniprogramm laotöötajatele isikuliste vigade vähendamiseks

KOKKUVÕTE

Suur osa ettevõttest ei vaevu tegelema kliendirahuloluga ning ei adu, kui märkimisväärset kahju võib tuua rahulolematu klient. Koos olemasoleva kliendi kaotamisega võidakse ilma jääda ka potentsiaalsetest klientidest, kelleni on jõudnud halb tagasiside läbi tutvuste või armutult jahvatava sotsiaalmeedia.

Lõputöö koostamise käigus viis autor ennast põhjalikult kurssi Havi Logistics OÜ klienditoe üksuse tööga. Kuna tegemist on üsna värskest loodud osakonnaga, mis ettevõtte strateegiast lähtuvalt peab teenima kliendi huve, siis tekkis autoril omajagu mõtteid, kuidas läbi CRM mudeli tõhustada tööd veelgi klientide kasuks.

Töö teoreetiline osa selgitab informatsiooni logistika ja CRM mõisteid ning nende omavahelist seost. Samuti toob välja klienditeeninduse rolli logistikas ja tüüpilised vead logistika klienditeeninduses. Logistikateenust pakkuvas ettevõttes on peamine täpselt ja kiirelt edastada informatsiooni klientidele nende kauba või teenuse liikumise kohta, seega on teoreetilises osas välja toodud ka CRM strateegia ja käsitletud kahte olulist poolt, kelleks on kliendid ja teisalt ettevõtte personal. Töös välja toodud CRM mudeli põhjal, mis koosneb seitsmest etapist, oli hea autoril analüüsida tegevusi ning teha parendusettepanekuid.

Ettevõtte klienditoe üksuse CRM analüüsi põhjal täheldas autor mitmeid puudujääke. Ettepanekud autori poolt oleks:

- Andmebaasi kasutuselevõtt ja täiendamine DC Infosüsteemis
- E-postiga saadetud pretensioonide registreerimine DC Infosüsteemi
- Motivatsiooniprogramm laotöötajatele isikuliste vigade vähendamiseks

Esmalt ei kasutata olemasolevat kliendiandmebaasi. Andmebaas on jäetud uuendamata ning igal klienditeenindajal on enda jaoks paberile märgitud nimekiri kontaktidest. Autori ettepanekul tuleks andmebaasis olevaid andmeid uuendada ning täiendada. Lisada tuleks eelkõige taarainventuuri

kontaktisik, et pood enne sündmust saaks märkida inventuuri ajal vahetuses oleva isiku koos telefoninumbriga. Järgmiseks kitsaskohaks on tehtavad aruanded. Paljud poed saadavad pretensioonid klienditoe üksuse e-posti aadressile ning need jäävad sisestamata ja tehtavates aruannetes ei kajastu. Hetkel ei oma ka aruanded muud funktsiooni, kui finantsosakond saab sealt kätte rahalist poolt puudutava informatsiooni. Autori arvates võiks aruandeid põhjalikult töödeldes jõuda parema töökorralduse tulemuseni, nagu näiteks saaks teha statistikat, palju ühte või teist tüüpi vigu esineb, ka isikuliselt oleks võimalik teha aasta kokkuvõtte vigadest ning töötajate motivatsiooniks kuulutada igal aastal välja parim laotöötaja, keda premeerida. On ju tõsiasi see, kui töötaja on motiveeritud ja rahul, siis teeb ta oma tööd tulemuslikumalt, mis mõjutab omakorda kliendirahulolu.

Lõputöö eesmärgiks oli ettevõtte Havi Logistics OÜ klienditoe osakonna töökorralduse analüüs ja võimaluste otsimine läbi CRM mudeli, et osakonna tööd veelgi tõhusamaks muuta. Kui CRM mudeli põhjal viia läbi parendused, siis muudab see ka efektiivsemaks kogu ettevõtte tegevust kliendisuhete juhtimise seisukohast ning lõputöö on täitnud oma eesmärgi.

SUMMARY

Many companies do not bother dealing with customer satisfaction questions and do not realize that a single dissatisfied customer can bring significant damage to the business. Along with losing an existing customer the company may be left without other potential customers, who have heard bad feedback through an acquaintance or social media.

In the process of working on the thesis the author was thoroughly familiarized with the work of the customer support department of Havi Logistics OÜ. Since it is a relatively new department that according to the company's strategy must attract interest of customers, the author has had some ideas on how to use the CRM model to make operations even more efficient and customer-centered.

The theoretical part explains the concepts of information, logistics and CRM as well as their interrelationship. It also highlights the role of customer service in logistics and some typical errors in the logistics customer service. For a logistics service company it is of principal importance to accurately and quickly transmit to customers the information about movement of their goods or services. Thus the theoretical part presents the CRM strategy and addresses two important parties – the customers and the company's staff. On the basis of CRM model presented in the work that consists of seven stages the author had a good opportunity to analyze the actions taken and the ideas for improvement.

On the basis of CRM analysis in the company's customer support department the author was able to determine a number of shortcomings. Firstly, the existing customer database is not used. The database is not updated and every customer service employee has his/her own list of customer details on paper. The author proposes to renew and update details in the database. In particular, a contact person for container inventory should be added so that stores are able to add information on the person responsible for the inventories along with relevant phone numbers. The next bottleneck is the prepared reports. Many stores send complaints to the email address of the customer support department, but such complaints remain not registered and do not appear in the reports. Currently the reports have no other function, besides providing certain information to the financial

department. The author believes that by thoroughly processing the reports better work organization results can be achieved (for instance, it will be possible to have the statistics on the number of specific mistakes, to prepare annual summaries of the mistakes made and to select and reward the best warehouse employee in order to increase overall motivation). It is important to have motivated and satisfied employees – it makes the work more efficient, which also influences customer satisfaction.

The aim of the thesis was to analyze work of the customer support department of Havi Logistics OÜ and to look for opportunities (via the CRM model) to increase the efficiency of the work of the department. Where improvements are introduced on the basis of the CRM model, it will make the entire company's operation more efficient from the point of view of customer relations, which in turn will mean that the thesis has served its purpose.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Raamat

[1] M. Villemi, Logistika alused, Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2009, pp. 17, 24, 91.

[2] H. G. Tonndorf, Kaubanduse ja tööstuse logistika, kulude vähendamise ja parema teenindamise strateegia, Tallinn: Külim, 1998, pp. 10, 62, 66.

[3] J. S. Oakland, Terviklik kvaliteedijuhtimine, teooria ja praktika, Tallinn: Külim, 2006, pp. 38, 103, 319.

[4] A. Kiisler, Logistika ja tarneahela juhtimine, Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2011, pp. 115-118.

[5] J. Anton, Customer Relationship Management, Making Hard Decisions with soft numbers, New Jersey: Prentice Hall, 1996, p. 1, 3, 23.

[6] R. Heller, Juhi käsiraamat, Kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest, Tallinn: Varraks, 2002, p. 167

[7] P. Greenberg, CRM at the speed of light, Social CRM strategies, tools and techniques for engaging your customer, New York: McGraw-Hill, 2010, p. 30.

[8] R. S. Kaplan, D. P. Norton, Tasakaalus tulemuskaart, Strateegialt tegudele, Tallinn: Pegasus, 2003, pp. 60, 62, 126-127, 191-194, 254, 255.

[9] C. Wilson, Tulusad kliendid, Kuidas neid ära tunda, arendada ja hoida, Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus, 2003, p. 8, 136, 137.

[10] R. Alas, Juhtimise alused, Tallinn: Külim, 2004, pp. 43, 58, 63, 102, 150.

[11] R. Üksvärv, Organistatsioon ja juhtimine, Tallinn: TTÜ kirjastus, 2008, 25, 132.

[12] M. Bruhn, Relationship Marketing, Management of Customer Relationships, Harlow: Prentice Hall, 2003, p. 175.

[13] A.Jagomägi, Kvaliteediõpetus, Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool, 2009, p. 30, 34.

[14] R.Üksvärav, Organistatsioon ja üksikisik, Tallinn: TEA kirjastus, 2010, p. 34.

[15] P.Kotler, Kotleri turundus, Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid, Tallinn: Pegasus, 2007, pp. 125, 170, 205-206.

- Ajakirjaartikkel

[16] Injazz J. Chen and Karen Popovich, "Understanding customer relationship management (CRM), people, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, 2003, pp. 672688

- Veebisait

[17] <http://www.leanway.ee/blogi/kliendirahulolu-mootmine-on-eduka-ari-raketikutus/>

[18] "www.innove.ee, Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove, [Võrgumaterjal]. Available: http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/%C3%95ppekava/Logistika%20%C3%B5pik%20kutsekoolidele/16_Klienditeenindus%20ja%20kvaliteet%20logistikas.pdf. [Kasutatud 3. märts, 2014].

[19] "http://gvoss.cox.smu.edu/CRM.pdf", A Framework for Customer Relationship Management, [Võrgumaterjal]. Available: <http://gvoss.cox.smu.edu/CRM.pdf>. [Kasutatud 30. märts, 2014].

[20] "http://kasiraamat.aripaev.ee/", Äripäeva käsiraamatud, [Võrgumaterjal]. Available: <http://kasiraamat.aripaev.ee/?PublicationId=5D944A5B-FE8D-4D2A-9DE0-E954F388B0EC&Display=chapter&RootChapterId=7B1D9B02-935C-419B-8F4A-ADFB499B3083#7b1d9b02-935c-419b-8f4a-adfb499b3083> [Kasutatud 8. märts, 2014]

[21] "http://eope.ehte.ee", Eesti Hotelli- ja Turismimajanduse Erakool, [Võrgumaterjal]. Available: http://eope.ehte.ee/klientide_ryhmitamine/?Klientide_r%FCchmitamine. [Kasutatud 2.märts, 2014].

[22] "lnu.diva-portal.org", Linnaeus University publication, Available: <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:344139/FULLTEXT01> [Kasutatud 27.aprill, 2014].

[23] www.säästumarket.ee, ñ Available: <http://www.säästumarket.ee/?op=body&id=14> [Kasutatud 27.aprill, 2014].

- Mitmesugust

[24] Havi Logistics OÜ ametijuhend

[25] Havi Logistics OÜ kleinditoe osakonna manuaal

Lisa 1. Vale pakkemeetodiga tagastatud lumelabidad



Lisa 2. Mittetäielik ja uuendamata andmebaas

Addresses

Client: RIMI Eesti Food AS

Type: Customers

New

Open

Empties

Returns

Exit

#	ID	Name	Address	City	Postal	Cr	e-mail	Phone	Send	Fax	Contact	Mr	EDI ID
☒	145	Akadeemia SÄM	Kadaka tee 76 F	Talinn		EE	talinn.akadeemia@rimib		☒	+372 6711095	Tiia Kask	M	S240
☐	4	AS Kadaka SÄM	Porguvalja tee 3	Pildiküla	75 301	EE			☒			M	
☒	146	Elva SÄM	Kesk 7	Elva		EE	elva.kesk@rimibaltic.co		☒	+372 7302495	Ülle Priks	M	S232
☒	147	Haapsalu SÄM	Jaama 12	Haapsalu		EE	haapsalu.jaama@rimibal		☒	+372 4724545	Valvi Hansoo	M	S215
☒	148	Järveotsa SÄM	Õismäe tee 107A	Talinn		EE	talinn.jarveotsa@rimibalt		☒	+372 6517185	Kaja Koot	M	S206
☒	149	Jõgeva SÄM	Põik 1	Jõgeva		EE	jogeva.poik@rimibaltic.c		☒	+372 7768165	Tea Kütt	M	S236
☒	150	Jõhvi SÄM	Vahe 5	Jõhvi		EE	johvi.vahe@rimibaltic.co		☒	+372 3395695	Ingrid Vilson	M	S218
☐	151	Juhkentali SÄM	Juhkentali 33/35	Talinn		EE	talinn.juhkentali@rimiba		☒	+372 6061595	Ilona Sieger	M	S242
☐	152	Kadaka SÄM	Kadaka tee 56B	Talinn		EE	talinn.kadaka@rimibaltic		☒	+372 6771095	Piret Treilop	M	S201
☒	153	Kalevipoja SÄM	Kalevipoja põik 12	Talinn		EE	talinn.kalevipoja@rimiba		☒	+372 6055275	Julia Andevei	M	S203
☒	154	Kärberi SÄM	Kärberi 42	Talinn		EE	talinn.karberi@rimibaltic		☒	+372 6052055	Elena Drobnaya	M	S209
☒	286	Kärda SÄM	Kõrgessaare mnt. 25	Kärda		EE	kardla.korgessaare@rimi	+372 56 358 991	☒		Krista Kiter	M	S263
☒	155	Keila SÄM	Pae 9	Keila		EE	keila.pae@rimibaltic.co		☒	+372 6790945	Riina Kiho	M	S210
☒	212	Kiviõli SÄM	Metsa 3	Kiviõli	43125	EE	kivioli.metsa@rimibaltic.c		☒	+372 3366025	Alla Kägu	M	S259
☒	156	K-Järve Järveküla SÄM	Järveküla tee 87	Kohtla-Järve		EE	kohtlajarve@rimibaltic.co		☒	+372 3395445	Ivar Poltorak	M	S207
☒	217	K-Järve Põhja SÄM	Põhja 4	Kohtla-Järve		EE	kohtlajarve.pohja@rimib		☒	+372 3366095	Mairis Toomsalu	M	S249
☒	216	K-saare Kihelkonna SÄM	Kihelkonna 3	Kuressaare		EE	kuressaare.kihelkonna@		☒	+372 4522785	Anneli Viherpalu	M	S247
☒	157	K-saare Mooni SÄM	Mooni 2	Kuressaare		EE	kuressaare.mooni@rimib		☒	+372 4524055	Helle Masing	M	S219
☐	158	Laagna SÄM	Vikerlase 19	Talinn		EE	talinn.laagna@rimibaltic		☒	+372 6061945	Relika Matesen	M	S239
☒	159	Laagri SÄM	Pärnu mnt. 453E	Talinn		EE	talinn.laagri@rimibaltic.c		☒	+372 6711535	Piret Einard	M	S235
☐	160	Läänemere SÄM	Läänemere tee 2C	Talinn		EE	talinn.laanemere@rimiba		☒	+372 6057525	Piret Treilop	M	S213
☐	161	Lõunakeskuse SÄM	Vana-Lõuna 4	Talinn		EE	talinn.lounakeskuse@rir		☒	+372 6270595	Marika Pennaste	M	S229
☒	162	Maardu SÄM	Keemikute tee 41	Maardu		EE	maardu.keemikute@rimib		☒	+372 6054835	Oksana Zahharo	M	S248
☒	163	Marja SÄM	Mustamäe tee 41	Talinn		EE	talinn.marja@rimibaltic.c		☒	+372 6718295	Kristi Laineste	M	S246
☒	281	Märjamaa SÄM	Märjamaa, Pärnu mnt 76	Märjamaa		EE	marjamaa.parnu@rimibal		☒	+372 4898905	Inge Kusmin	M	S262
☐	165	Narva Kreenholmi SÄM	Kreenholmi 50	Narva		EE	narva.kreenholmi@rimib		☒	+372 3579795	Viktoria Birotsi	M	S250
☒	209	Narva Rakvere SÄM	Rakvere 71	Narva		EE	narva.rakvere@rimibaltic		☒	+372 3566255	Andrei Kopezin		S258
☒	164	Narva Roheline SÄM	Roheline 8	Narva		EE	narva.roheline@rimibaltic		☒	+372 3599395	Ulvi Peretruhhina	M	S223
☒	166	Pae SÄM	Pae 76	Talinn		EE	talinn.pae@rimibaltic.co		☒	+372 6066495	Külli Kõop	M	S245
☒	167	Paide SÄM	Aiavilja 2	Paide		EE	paide.aiavilja@rimibaltic		☒	+372 3848605	Juta Heinaste	M	S220
☒	289	Pärnu Häma SÄM	Tallinna mnt. 70	Pärnu	80074	EE	parnu.hama@rimibaltic.c	+372 53072018	☒		Aet Varik		S265
☒	285	Pärnu Lepa SÄM	Karja tn.4, Pärnu	Pärnu		EE	parnu.lepa@rimibaltic.co	+272 56 358 212	☒		Ruth Rehe		S267
☒	168	Pärnu Papinidu SÄM	Papinidu 19	Pärnu		EE	parnu.papinidu@rimibalt		☒	+372 4427565	Rain Eedla	M	S208
☒	169	Pärnu Ülejõe SÄM	Janneni 3	Pärnu		EE	parnu.ulejoe@rimibaltic.c		☒	+372 4475505	Lea Teegelmann	M	S238
☒	170	Pihlaka SÄM	Männiku tee 98	Talinn		EE	talinn.pihlaka@rimibaltic		☒	+372 6593495	Marianne Kreism	M	S237
☒	196	Põltsamaa SÄM	Tartu mnt.12	Põltsamaa		EE	poltsamaa.tartu@rimibalt		☒	+372 7766405	Karin Vald	M	S252
☒	171	Põlva SÄM	Jaama 12A	Põlva		EE	polva.jaama@rimibaltic.c		☒	+372 7998705	Sander Valdas	M	S230
☐	220	Rakvere RIMI Supermarket	Tallinna tänav 43	Rakvere		EE	juhataja.rakvere@rimibal		☒	+372 3260395	Siije Ploompuu	M	ER12
☒	172	Rakvere SÄM	Vilde 8	Rakvere		EE	rakvere.vilde@rimibaltic		☒	+372 3258675	Tiina Pops	M	S212
☒	173	Rapla SÄM	Tallinna mnt. 46A	Rapla		EE	rapla.talinn@rimibaltic.co		☒	+372 4892725	Eve Pir	M	S216

Lisa 3. Libisev tarneaken

Kuupäev	ID	Kauplus	Formaat	Suund	Dry	Dry	Frozen	Frozen	fresh	fresh
					Algus	Lõpp	Algus2	Lõpp3	Algus4	Lõpp5
4.12.2013	187	RIMI Haabersti	HY	Tln	23:00	1:00			1:00	3:00
4.12.2013	291	RIMI Laagri	HY	Tln	3:00	5:00				
4.12.2013	175	RIMI Magistrali	HY	Tln	5:00	7:00			3:00	5:00
4.12.2013	181	Rimi Mustakivi	HY	Tln	23:00	1:00	22:00	21:59	1:00	3:00
4.12.2013	182	Rimi Norde	HY	Tln	23:00	1:00			1:00	3:00
4.12.2013	184	Rimi Sopruse	HY	Tln	15:00	18:00			7:00	10:00
4.12.2013	180	Rimi Ülemiste	HY	Tln	23:00	1:00	22:00	21:59	1:00	3:00
4.12.2013	50	Rimi Tartu Lõunakeskuse	HY	Tartu	0:00	2:00	22:00	21:59	0:00	2:00
4.12.2013	185	Rimi Tartu Rebase	HY	Tartu	0:00	2:00	22:00	21:59	0:00	2:00
4.12.2013	294	Rimi Viljandi HM	HY	Tartu	8:00	11:00	8:00	20:00		
4.12.2013	183	Rimi Pärnu	HY	Pärnu	3:00	5:00	22:00	21:59	1:00	3:00
4.12.2013	210	Rimi Narva	HY	Ida	1:59	3:59	22:00	21:59	1:59	3:59
4.12.2013	215	RIMI Rakvere HM	HY	Ida	1:00	3:00	22:00	21:59	1:00	3:00
4.12.2013	292	Rimi Juhkentali SM	SM	Tln						0:00
4.12.2013	179	RIMI Kaubahall	SM	Tln					8:00	11:00
4.12.2013	176	RIMI Nurmenuku	SM	Tln					7:00	10:00
4.12.2013	177	RIMI Pohja	SM	Tln					8:00	11:00
4.12.2013	301	Rimi Postimaja	SM	Tln	19:00	22:00	0:00	0:00	22:00	0:00
4.12.2013	296	RIMI SSM Laagna	SM	Tln	11:00	14:00			11:00	14:00
4.12.2013	295	RIMI SSM Saue	SM	Tln	15:30	18:30			7:30	10:30
4.12.2013	298	RIMI SSM Viimsi	SM	Tln			8:00	20:00	12:00	15:00
4.12.2013	300	Rimi Sõle	SM	Tln	0:00	0:00	0:00	0:00	11:00	14:00
4.12.2013	288	RIMI Tabasalu SM	SM	Tln	7:00	10:00			7:00	10:00
4.12.2013	293	Rimi Tatari SM	SM	Tln		0:00				
4.12.2013	297	Rimi Kööri	SM	Tartu			0:00	0:00		
4.12.2013	287	RIMI Tasku SM	SM	Tartu			8:00	20:00	8:00	11:00

4.12.2013	282	RIMI Valga SM	SM	Tartu						
4.12.2013	283	RIMI Võru SM	SM	Tartu						
4.12.2013	219	RIMI Kuressaare SM	SM	Saared			8:00	20:00	11:00	14:00
4.12.2013	290	RIMI Haapsalu SM	SM	Pärnu			8:00	20:00		
4.12.2013	174	RIMI Johvi	SM	Ida	12:00	15:00	8:00	20:00		
4.12.2013	145	Akadeemia Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00			8:00	11:00
4.12.2013	148	Järveotsa Säästumarket	HD	Tln					8:00	11:00
4.12.2013	153	Kalevipoja Säästumarket	HD	Tln					11:00	14:00
4.12.2013	155	Keila Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00			8:00	11:00
4.12.2013	154	Kärberi Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00			11:00	14:00
4.12.2013	159	Laagri Säästumarket	HD	Tln	15:00	18:00				
4.12.2013	160	Läänemere Säästumarket	HD	Tln	12:00	15:00			12:00	15:00
4.12.2013	162	Maardu Säästumarket	HD	Tln			8:00	20:00	12:00	15:00
4.12.2013	163	Marja Säästumarket	HD	Tln	0:00					
4.12.2013	166	Pae Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00			11:00	14:00
4.12.2013	170	Pihlaka Säästumarket	HD	Tln					8:00	11:00
4.12.2013	208	Saku Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00				
4.12.2013	188	Silikaadi Säästumarket	HD	Tln					8:00	11:00
4.12.2013	189	Sõle Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00			11:00	14:00
4.12.2013	190	Tabasalu Säästumarket	HD	Tln	0:00	0:00			8:00	11:00
4.12.2013	191	Tammsaare Säästumarket	HD	Tln						
4.12.2013	197	Telliskivi Säästumarket	HD	Tln	15:30	18:30			12:00	15:00
4.12.2013	198	Tööstuse Säästumarket	HD	Tln	16:00	19:00			11:00	14:00
4.12.2013	284	XL HD Tammsaare	HD	Tln	15:00	18:00			11:00	14:00
4.12.2013	146	Elva Säästumarket	HD	Tartu	9:00	12:00	8:00	20:00		
4.12.2013	149	Jõgeva Säästumarket	HD	Tartu			8:00	20:00		
4.12.2013	167	Paide Säästumarket	HD	Tartu			8:00	20:00		
4.12.2013	196	Põltsamaa Säästumarket	HD	Tartu			8:00	20:00		
4.12.2013	171	Põlva Säästumarket	HD	Tartu	7:00	10:00	8:00	20:00	7:00	10:00
4.12.2013	193	Tartu Aardla Säästumarket	HD	Tartu	7:00	10:00	8:00	20:00	7:00	10:00
4.12.2013	194	Tartu Anne Säästumarket	HD	Tartu			8:00	20:00		

4.12.2013	211	Tartu Kaunase Säästumarket	HD	Tartu	9:00	12:00	8:00	20:00		
4.12.2013	195	Tartu Tuglase	HD	Tartu			8:00	20:00		
4.12.2013	199	Türi Säästumarket	HD	Tartu	11:00	14:00	8:00	20:00	11:00	14:00
4.12.2013	200	Valga Säästumarket	HD	Tartu						
4.12.2013	203	Viljandi Jakobsoni Säästumarket	HD	Tartu	9:00	12:00	8:00	20:00	9:00	12:00
4.12.2013	204	Viljandi Säästumarket	HD	Tartu			8:00	20:00		
4.12.2013	205	Võru Säästumarket	HD	Tartu						
4.12.2013	216	K-saare Kihelkonna SÄM	HD	Saared			8:00	20:00	11:30	14:30
4.12.2013	157	K-saare Mooni SÄM	HD	Saared			8:00	20:00	12:00	15:00
4.12.2013	286	Kärdla Säästumarket	HD	Saared			8:00	20:00	7:00	10:00
4.12.2013	147	Haapsalu Säästumarket	HD	Pärnu	10:00	13:00	8:00	20:00		
4.12.2013	281	Märjamaa Säästumarket	HD	Pärnu	17:00	20:00	8:00	20:00		
4.12.2013	289	Pärnu Härma SÄM	HD	Pärnu	18:00	21:00	8:00	20:00	9:00	12:00
4.12.2013	285	Pärnu Lepa Säästumarket	HD	Pärnu	18:30	21:30	8:00	20:00	12:00	15:00
4.12.2013	168	Pärnu Papiniidu Säästumarket	HD	Pärnu	18:00	21:00	8:00	20:00	10:00	13:00
4.12.2013	169	Pärnu Ülejõe Säästumarket	HD	Pärnu	9:00	12:00	8:00	20:00	9:00	12:00
4.12.2013	173	Rapla Säästumarket	HD	Pärnu	12:00	15:00	8:00	20:00	12:00	15:00
4.12.2013	150	Jõhvi Säästumarket	HD	Ida	11:00	14:00	8:00	20:00		
4.12.2013	212	Kiviõli Säästumarket	HD	Ida			8:00	20:00	0:00	
4.12.2013	156	K-Järve Järveküla SÄM	HD	Ida			8:00	20:00		
4.12.2013	217	K-Järve Põhja SÄM	HD	Ida			8:00	20:00		
4.12.2013	209	Narva Rakvere SÄM	HD	Ida	13:00	16:00	8:00	20:00		
4.12.2013	164	Narva Roheline SÄM	HD	Ida			8:00	20:00		
4.12.2013	172	Rakvere Säästumarket	HD	Ida	7:00	10:00	8:00	20:00	7:00	10:00
4.12.2013	213	Sillamäe Säästumarket	HD	Ida	14:00	17:00	8:00	20:00	9:00	12:00
4.12.2013	192	Tapa Säästumarket	HD	Ida			0:00	0:00		