

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Susan Tomingas

**JUHTIDE JA KLIENDITEENINDAJATE TUNNETUS
KLIENTIDELE PAKUTAVAST KOGEMUSEST POHJOLA
BANK PLC EESTI FILIAALI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Raul Vatsar

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. KLIENDIRAHULOLU OLEMUS JA MÕÕTMINE	5
1.1 Kliendirahulolu olulisus	5
1.2 Kliendirahulolu kujunemine.....	8
1.3 Kliendirahulolu mõõtmine	15
2. KLIENDIKOGEMUSE UURING POHJOLA BANK PLC EESTI FILIAALI NÄITEL	20
2.1 Uuringu eesmärk ja meetoodika.....	20
2.2 Uuringus osalejate ja küsimustiku valim	21
2.3 Uuringu tulemused ja analüüs	22
2.4 Uuringu järeldused.....	32
2.5 Autori ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE	41
VIIDATUD KIRJANDUS	43
LISAD	45
Lisa 1. Uuringu küsimustik	45
Lisa 2. Uuringu küsimustik veebikanalis	46
Lisa 3. Kliendirahulolu uuringu tulemused ja protsendiline jagunemine	50
Lisa 4. Koostööpartnerite uuringust tulenev rahulolematuse tekitajate järjestus olulisuse järgi	58
Lisa 5. Koostööpartnerite uuringust tulenev järjestus Pohjola tugevustest.....	59
SUMMARY	60

SISSEJUHATUS

Üha enam jõuavad ettevõtted arusaamani, et head finantstulemused ei olene ainult heast äriideest, hinnast ja kvaliteetsest tootest või teenusest, vaid olulist rolli mängib ka kliendikogemus. Kliendikogemus on tunnete kogum, mis tekib kliendil kokkupuutes ettevõttega. Kliendikogemus tekitab kliendis kas rahulolu või rahulolematust ning selle tunde põhjal teeb klient oma järgmisi ostuotsuseid. Kliendirahulolu on kliendi arvamus tema nõuete täidetuse kohta, mis tähendab, et kui nõuded on täidetud, siis suure tõenäosusega sooritab ta järgmise ostu samast kohast. Seega, mida kõrgem on kliendirahulolu tase, seda kindlamalt võib ettevõtte ennast tunda, sest suure tõenäosusega tuleb klient järgmisel korral tagasi.

Pohjola Bank plc Eesti filiaal (edaspidi Pohjola) on tegutsenud aktiivsemalt 4 aastat ja seni ei ole kliendi arvamusel kohta huvi tuntud, mis viitab sellele, et ettevõtte ei pea seda piisavalt oluliseks teemaks või on veendunud heas teenindustasemes ja kliendirahulolu uurimise läbiviimise ebavajalikkuses. Eelnevad mõtted andsid autorile põhjuse uurida, kui hästi ettevõtte töötajad tunnetavad kliendirahulolu taset ja kitsaskohti, ilma kliendi käest küsimata ning antud lõputöö teemaks on „Juhtide ja klienditeenindajate tunnetus klientidele pakutavast kogemusest Pohjola Bank plc Eesti filiaali näitel“.

Pohjola on Soome päritolu finantseerimis- ja arveldusteenuseid pakkuv ettevõtte, kus töötab 30 inimest. Pohjola tootevalikusse kuuluvad multivaluutakonto, maksed, valuutatehingud, tähtajaline hoius, Netbank; arveldus- ja päevasisene laen, käibekapitali- ja investeerimislaen ja *Sweeping* ning liisingutooted kapitali- ja kasutusrent.

Ettevõtted keskenduvad turuosa suurenemisele, mis on ka Pohjolas väga olulisel kohal, kuid see on mineviku hindamine, aga keskenduda tuleks tulevikule (Kotler 2003, lk 53). Soome klienditeeninduse eksperdi sõnul kujuneb aastaks 2020 iga brändi suurimaks komponendiks kliendikogemus, mis ületab nii toote kvaliteedi- kui hinnaargumendid (Soome... 12.04.2014).

Antud töö uurimisküsimuseks on: Kas Pohjola juhid või klienditeenindajad teavad, mida nende kliendid tunnevad?

Lõputöö eesmärgiks on leida erinevused ja sarnasused Pohjola juhtide, klienditeenindajate ja klientide arvamustes kliendikogemusest.

Antud töö uurimisülesanneteks on:

1. viia läbi uuring ettevõtte juhtkonna seas kliendikogemuse tunnetuse teada saamiseks,
2. viia läbi uuring klienditeenindajate seas kliendikogemuse tunnetuse teada saamiseks,
3. viia läbi uuring klientide seas neile pakutava kogemuse hindamiseks,
4. analüüsida saadud uuringutulemusi.

Uuringusse kaasatakse Pohjola juhid, klienditeenindajad ja kasumlikumad kliendid. Nii töötajatel kui klientidel tuleb anda hinnanguid samasugusele küsimustikule, kuid töötajatel tuleb vastata mõeldes, et nad on kliendid ja arvata, mida klient vastab. Saadud tulemustest leitakse ettevõtte kitsaskohad ehk rahulolematuse tekitajad, et Pohjola teaks kuidas edaspidi kliendikogemust parandada. Samuti võrreldakse gruppide küsitlustulemusi, leides sarnasused ja erinevused, et tuvastada, kui hästi töötajad tunnetavad rahulolulaset ja ettevõtte puudusi ning arvutatakse *Net Promoter Indeks* (edaspidi NPS), mille abil saab mõõta klientide lojaalsustaset.

Pohjolas on eelnevatel aastatel läbi viidud koostööpartnerite rahuloluuuringuid. Koostööpartneritega on sõlmitud kokkulepped, et nad pakuksid Pohjolat oma kliendile toote soetamisel finantseerijaks, kui neil peaks selle järele vajadus olema. Koostööpartnerid on hinnanud enda rahulolu, kuid kaudselt sõltub nende rahulolu kliendirahulolust, kuna partnerite huvi on, et klient sooritaks ostu ka järgmine kord nende juurest. Koostööpartnerite uuringu tulemusi analüüsidest leitakse selle kasutegur kliendirahulolu tunnetamiseks.

Antud uurimustöö on jaotatud kaheks osaks. Esimeses osas toob autor välja erinevatest kirjandusallikatest kogutud informatsiooni kliendirahulolu olulisusest ja kujunemisest ning mõõtmise vajalikkusest ja võimalustest. Teadmisi on põhiliselt kogutud järgmistelt autoritelt: Bulgarella, Inghiller, Nassen, Salomon, Timm, Ulwick, Wellington. Teises osas tuuakse välja teostatud uuringu olulised asjaolud nagu uuringu eesmärk ja metoodika, osalejate valimi täpsem kirjeldus ja küsimustiku koostamisel rolli mänginud tegurid ning uuringu tulemus, analüüs, järeldused ja autoripoolsed ettepanekud.

1. KLIENDIRAHULOLU OLEMUS JA MÕÕTMINE

Järgnev peatükk annab ülevaate kliendirahulolu olulisusest ja selle kujunemisest ning rahulolu mõõtmise vajalikkusest ja võimalustest. Informatsiooni on kogutud erinevatest kirjandusallikatest ja olulisemad ning huvitavamad teadmised on sellesse peatükki kirja pandud. Järgnevalt kirja pandu aitab läbiviidud uuringut paremini mõista ja annab lugejale teemakohaseid mõtteid, mis võiks huvi pakkuda igale töötavale inimesele, kuna valdkond puudutab teatud määral igat tegutsevat ettevõtet.

1.1 Kliendirahulolu olulisus

Mitte kaua aega tagasi oli ettevõtte olulisemaks varaks tööjõud, kuid ajad on muutunud ja täna peaks enamuse jaoks olema see olemasolev kliendibaas, pidades silmas just suurimaid ja kasumlikumaid kliente. Tihedas konkurentsimaailmas leidub alati kuskil keegi, kes on võimeline pakkuma sama asja odavamalt või kiiremini või mõlemat, seega klientide eest tuleb võidelda. (Heiman 2013)

Selleks, et tänapäeva konkurentsimaailmas läbi lüüa ja edukas olla, tuleb teada, kuidas on võimalik olemasolevat klienti hoida.

Tark kaupmees teab, et edu saladus ei ole teha ettevõttele müümist kergemaks vaid ostjale ostmist. Uue tehnoloogia arenedes on välja töötatud efektiivsemad transpordivõimalused, paremad kommunikatsioonivahendid ja on lihtsustunud maksete teostamine. Need ettevõtte juhid, kes on otsustanud tehnoloogia arenguga kaasa minna ja on näinud muudatuste läbiviimises kasutegurit, on osutunud edukateks. (Eisenberg 2006, lk 21)

Tehnoloogia arenguga kaasa minemine on kulukas ja kindlasti üks peamisi põhjuseid, miks seda tegemata jäetakse. Arenguplaane tehes ja kulusid hinnates ei tohi kinniks jääda numbrisse, mis arenduse peale kulub, vaid tuleks analüüsida, kui olulist rolli mängib see kliendibaasi

säilitamises või isegi kasvatamises ja alles siis tuleks hinnata, kas need kulud tasuvad ennast ära või mitte. Arenguplaane tehes ei tohi ära unustada, et ka konkurendid arenevad samaaegselt ja teadmine, et täna on ettevõttel kellegi ees konkurentsieelis, siis homme ei pruugi see enam nii olla.

IT lahenduste areng on muutnud kliendi jaoks oluliseks mugavuse ja lihtsuse. Üha rohkem tooteid saab klient kätte kodust lahkumata ja poes ei tule esitada kliendikaarti, sest tuvastamine saab toimuda kas nime või ID kaardi alusel. Ettevõtted peavad olema pidevas arengus ja mõtlema aktiivselt, kuidas saaks ostuprotsessi kliendile veel mugavamaks muuta.

Lisaks mugavusele on kliendile oluline, et ostu protsess oleks meeldiv. Ameeriklaste uuringu kohaselt jäädi kliendist ilma järgnevatel põhjustel: 9 % hind, 14% kvaliteet, 68% personali käitumine ja 9% muul põhjusel (Nessen 1997, lk 16). 99% ostjatest tunneb, et nende ootused on müüja poolt täitmata ja 86% on nõus parema teeninduse eest rohkem maksma (Connectig... 2014, lk 2).

Eelnevad numbrid näitavad, et parema teeninduse juures saaksid ettevõtted küsida kõrgemat hinda ehk kliendirahulolu tõstmise on võimalus paremate finantstulemuste saavutamiseks. See näitab, et klienditeenindusse tuleb suhtuda tõsidusega ja ei saa seda kergekäeliselt võtta.

Kui ettevõtte arvestab kokku uue kliendi leidmiseks kuluva inimressursi ja muud kulud ning võrdleb seda olemasoleva kliendi hoidmise kuludega, siis selgub, et odavam on hoida olemasolevat klienti (Wellington 2010, lk 117). Olemasoleva kliendi hoidmiseks tuleb aga kliendi meelejärgi olla.

Kliendid on väga tundlikud ja nende rahulolematust on kerge tekkima, isegi ostu sooritamisel, mis on igapäevane ja ettevõttele tavapärane. Klientides tekib rahulolematust ka juhul, kui ettevõttel on kõik eelised olemas ja ostuprotsess võiks õnnestuda 100-protsendiliselt. Neljast kliendist üks tunneb rahulolematust tavapärase ostu sooritamisel. 95% rahulolematutest klientidest ei anna oma kaebustest ettevõttele teada, pigem vahetab pakkujat, et vältida konflikti. Tekitades ühes kliendis rahulolematust, ei pruugi ettevõtte ilma jääda ainult sellest konkreetsest inimesest, sest rahulolematu klient räägib oma ebameeldivast kogemusest 12-le sõbrale, kes võivad halvimal juhul olla olemasolevad või paremal juhul potentsiaalsed kliendid, kuid negatiivne reklaam võib muuta nende edaspidiseid ostuotsuseid ja ettevõtte võib kaotada ühe rahulolematu kliendi tõttu hoopis 13 inimest. (Timm 2001, lk 47)

Oluline on teada, et kliendi jaoks ei lõppe ostuprotsess toote või teenuse eest tasumisel vaid see jätkub ka peale seda. Ettevõtte kaotavad kliente, kuna kliendisuhe jäetakse unarusse peale edukat müüki. Ameerikas läbi viidud uuringust selgub, et 68% juhtudel on kliendikaotuse põhjuseks see, et pärast müüki ei võeta kliendiga õigel ajal ühendust, millest tulenevalt tunneb klient rahulolematust. Samuti võib tekkida kliendil kaebusi peale ostu sooritamist ja nendele tähelepanu mitte pööramine võib klienti mõjutada nii, et senine positiivne kliendikogemus muutub negatiivseks. Uuringu kohaselt on probleemi lahendamata jätmine 14% juhtudest kliendist ilma jäämise põhjus. (Klienditeenindus... 2005, lk 63)

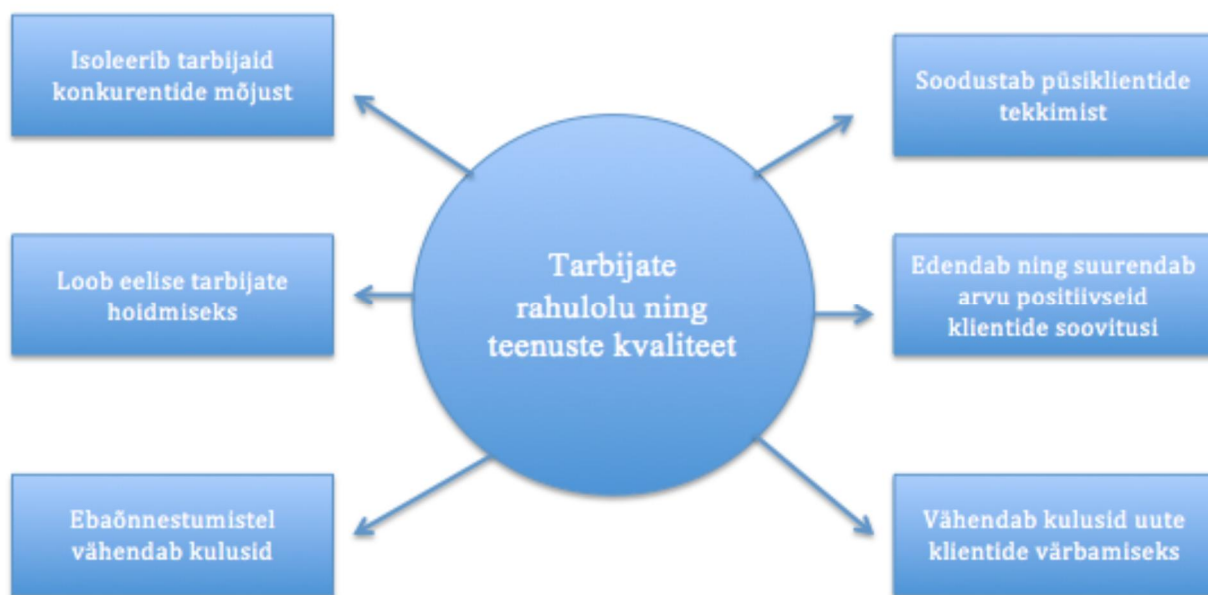
Ettevõtte jaoks on oluline, et klient ei ole rahulolev ainult suhte loomise alguses, vaid kliendirahulolu on järjepidev protsess, millele tuleb pidevalt mõelda ja tähelepanu pöörata.

Kliendirahulolu mõjutab kliendi pühendumist ettevõtte suhtes ning soodustab pikaajaliste suhete tekkimist. Rahulolevad kliendid jagavad oma tuttavatele ettevõttest positiivset informatsiooni. Kliendid muutuvad piltlikult elavaks reklaamiks, edastades oma tuttavatele oma head kogemust. Täielikult rahulolevad kliendid on tavaliselt kannatlikumad ja elavad üle väikesed ebaõnnestumised. Kliendid, kes tihti pöördusid ettevõtte poole ning jäid ostu sooritamisega rahule, arvavad tõenäoliselt, et halvasti osutatud teenus on vaid ajutine probleem. Samuti on rahulolevad kliendid konkurentide pakkumistele vähem tundlikud. (Lovelock 2001, lk 122)

Pidev rahulolu ettevõttega muudab kliendi lojaalseks. Lojaalne klient on valmis maksuma kõrgemat hinda, mis tähendab, et lojaalne klient omab mõju ettevõtte kasumile, kuid tuleb teada, et kõik aktiivsed kliendid ei pruugi olla lojaalsed. Mõned kliendid teostavad pidevalt oste samast kohast mingil konkreetsel põhjusel, mis ei ole seotud kõrge rahulolutasemega, näiteks teatud klientide jaoks on hind kõige olulisem tingimus või mõne puhul mängib rolli müüja asukoht ja sellele ligipääsemise mugavus. Sellised kliendid ei avalda kasumile alati mõju. (Reichheld 2013)

Soovides paremaid finantstulemusi, peaksid ettevõtte keskenduma lojaalse kliendibaasi kasvatamisele. Lojaalsete klientide hindamisel ei saa aga tugineda kliendi aktiivsusele, muidu võib olla tulemus moonutatud.

Kliendirahulolu iseenesest ei ole tegelikult lõppeesmärk, vaid on ettevõttele vahend saavutamaks olulisi ärieesmärke, mis on välja toodud järgnevas joonises (vt Joonis 1) (Ibid).



Joonis 1. Kliendirahulolu kui vahend ärieesmärkide saavutamiseks

Allikas: (Ibid)

Eelnevast joonisest on näha, et ettevõtte edu taandub kliendi rahulolule ja sõltub selle tasemest. Selleks, et ettevõtte teaks, kuidas olla edukam, tuleb teada, millised on tema puudused ja kuidas on võimalik neid puuduseid kõrvaldada. Järgmises alapeatükis kirjeldatakse, mis võimalused on kliendirahulolu mõjutamiseks ja kujundamiseks.

1.2 Kliendirahulolu kujunemine

Kindlasti ei ärka paljud klienditeenindajad hommikul teadmiselega, et soovivad pakkuda halba teenindust, aga siiski tihti juhtub nii (Temkin 2010, lk 5). Kliendid võivad olla rahul erineval moel, näiteks teenustega üldiselt, spetsiifiliste toodete/teenustega, teenindusprotsessiga jne. Tegelikult mõjutab iga detail kliendi terviklikku rahulolu (Rahul... 2015).

Kliendirahulolu kujunemisel on põhiliselt kuus mõjutegurit: toode, müük, järelteenindus, asukoht, aeg ja kultuur. Lisatud on illustreeriv joonis kuuest mõjutavast tegurist (vt Joonis 2).



Joonis 2. Kliendirahulolu mõjutavat 6 elementi

Allikas: (Wellington 2010, lk 7)

Sõja võitmiseks tuleb tunda vastast ja kliendirahulolule keskendudes tuleb mõelda samamoodi. Pikki aastaid on uuritud seda, mis klienti eemale peletab ning mille tulemusena on jõutud järelduseni, et rahulolematust tekitavad faktorid saab jagada kolmeks (Timm 2001, lk 27):

- Väärtusest põhjustatud
 - kvaliteet ei ole nii hea kui oodatud;
 - hind ei ole saadud hüve väärt;
 - puudulik garantii või puuduvad asendustooted.
- Süsteemist põhjustatud
 - vähene toodete valik;
 - kehv füüsiline keskkond: asukoht, parkimine ja ligipääs;
 - müügiesinduse mustus ja korralagedus;
 - aeglane teenindus või abi puudumine.
- Inimeste põhjustatud
 - sõbralikkuse või tähelepanu puudumine;
 - töötaja asjatundmatus või mitte abivalmidus,
 - töötaja halb välimus või ebameeldiv maneerlikkus.

Kliendikogemuse kujunemisele on selgunud põhitõed. Järgnevalt on loetletud kuus põhitõde ja igatüüpe juurde on lisatud nõuandeid ettevõttele, kuidas aidata kaasa suurepärase kliendikogemuse tekkimisele (Temkin 2010, lk 6-9):

1. Igasugune suhtlus toob kaasa isiku reaktsiooni

- Kliendikogemust tuleb planeerida individuaalselt lähtuvalt või vähemalt fookuseerides kitsamat segmenti.
- Kliendi segmendid tuleb prioriseerida. Ettevõttele peab olema selge nägemus olulistest ja mitte nii olulistest klientidest.
- Kliendi tagasiside peab olema peamine mõõdik. Ettevõtte sisesed arutelud võivad anda tunnetuse, aga mitte tõe hinnangu kliendikogemusest.
- Töötajal peavad olema vajalikud õigused. Kliendi vajadused võivad olla erinevad ja eesliini töötajal peab olema vabadus kliendi soovidele vastu tulla.

2. Inimesed on instinktiivselt enesekesksed

- Töötajad teavad rohkem kui kliendid ja sellega tuleb arvestada. Töötajate jaoks on ettevõttes toimuv kõik iseenesest mõistetav ja igapäevane teema, aga klient ei pruugi kõigest sellest sama hästi aru saada. Ettevõttele on kalduvus muuta kogemused kliendile liiga keeluliseks. Seega tuleks läbi mõelda, kas kõik on sihtgrupile arusaadav.
- Ära müü asju vaid aita kliendil neid osta. Kliendikogemust planeerides tuleb mõelda kliendi vaatevinklist. Vaatle kliendi ja ettevõttepunkte võimalusena aidata kliendil midagi teha. Laienda kliendikeskset mõtteviisi tervesse protsessi.
- Ära lase koostööpartneritel juhtida kliendikogemust. Juhul, kui kasutatakse teisi ettevõtteid teatud teenuste pakkumisel, siis klient ei pea sellest teadma ja ta ei ole ka huvitatud, kuidas on asjad ettevõttes organiseeritud. Pööra tähelepanu, et eesliini töötaja ei selgitaks kliendile ebaolulist ettevõtte sisest organiseeritust.

3. Kliendi tundmine ühtlustab

- Ära oota organisatsiooni ühtlustumist. Üheski organisatsioonis ei ole ideaalne struktuur ja selle muutmine võtab aega. Selle asemel, et oodata organisatsiooni struktuurilisi muudatusi, sea otsuste tegemisel fookusesse kliendi vajadused.
- Külva laiemalt kliendi mõistmist. Kõigile on teada, et eesliinitöötajad mõjutavad kliendikogemust, kuid tegelikult mõjutavad kaudselt seda kõik inimesed organisatsioonis. Mõttele kõikidest ettevõtetöötajatest nagu tootmismeeskonnast, kes panevad eesliini töötajad särke.
- Räägi kliendi vajadustest mitte isiklikest eelistustest. Erimeelsused on kerge tekkima, kui inimesed avaldavad enda arvamust. Selle asemel, et rääkida, mida mina tahan või mõtlen, suunata mõtted ümber kliendi vaatevinklisse. Kui siis selgub, et pole täpselt teada, mida klient mõtleb, siis lõpetada vaidlus ja saa kliendist rohkem teada.

4. Rahulolematud töötajad ei tekita kliendis rahulolu

- Ära hoiä kokku koolitustelt. Lihtsalt reegleid ja protsesse muutes ei saa loota, et seejärel koheldakse kliente paremini. Iga muudatus kliendirahulolu tasemes eeldab teenindaja tegevuses konkreetset muudatust. Seda saab saavutada läbi koolituse.
- Tee töötegemine töötajale lihtsaks. Kui töötajal on midagi raske teha, siis see tekitab pahameelt ja need ebamugavad asjad ei pruugi alati tehtud saada. Mine tehnoloogia arenguga kaasa, sest see võimaldab klienti mugavamalt aidata.
- Kommunikatsioon, kommunikatsioon, kommunikatsioon. Kui on soov, et töötaja tunneks ennast millegi osalisena, siis tuleb talle rääkida, mis on toimumas. Tuleks luua süsteem, et töötaja teaks, mis on toimumas ja miks on just nii toimumas. Kaasa aitab, kui töötajalt küsida tagasisidet.
- Leia võimalusi tähistamiseks. Kui töötaja teeb kliendile midagi head, siis avalda tänu näiteks tänuavaldusega firmajuhilt, teade ettevõtte uudiskirjas või boonuse näol.
- Mõõda töötajate rahulolu. Ettevõtted peaksid sama tõsiselt suhtuma töötajate rahulolu jälgimisse kui klientide omasse.

5. Töötajad teevad seda, mida mõõdetaks, tasustatakse ja tähistatakse

- Ära eelda, et inimesed teevad õigeid asju. Töötajatelt ei saa eeldada, et nad kohtlevad kliente hästi, kuna ettevõtte ootab töötajatelt, et nad teeksid palju asju. Ettevõtted tihti mõõdavad, stimuleerivad ja tähistavad lühiajalisi kasvusid ja kasumlikkust. Ilma kliendi kogemusse sekkumiseta suunab keskkond töötajat fookusesse seadma kõike muud peale kliendikogemuse.
- Defineeri selgelt hea kohtlemine. Enne kui korrigeeritakse keskkonda, tuleb töötajatele defineerida, millised on kliendile pakutava kogemuse ootused. Mõõtmised, tasustamised ja tähistamised peavad aitama kaasa ootuspärasele kohtlemisele.
- Väldi segaseid sõnumeid. Järjekindel kohtlemine on võimalik ainult juhul, kui mõõtmine, tasustamine ja tähistamine töötavad koos. Kui tähistada midagi muud, kui seda mida mõõdetakse, siis see annab töötajale ebaselge sõnumi, mille järel ei ole nad kindlad, millist sõnumit järgida.

6. Teeselda pole võimalik

- Prioriseeri õigesti. Eesmäärke prioriseerides tuleb teada, et kõikidele aspektidele, kui neid on rohkem kui kolm, ei ole võimalik tähelepanu pöörata. Tuleb teada, et prioriteet, mis jääb alla kolmandast, ei ole üldse prioriteet. Seega sea kliendikogemus esimese kolme prioriteedi hulka.
- Vahel on parem mitte alustadagi. Kui ettevõtte tegelikult ei ole pühendunud kliendikogemusele, siis ei ole mõtet alustada tegutsemist, kuna see on suur töö. Kui kliendikogemus ei ole ettevõtte peamisi eesmäärke, siis see üritus suure tõenäosusega ebaõnnestub. Tulemuseks on pettunud töötajad.
- Reklaami millegi kinnistamiseks, mitte positsioneerimiseks. Klientid üldiselt teavad, kuidas neid koheldakse ja reklaamiga saab seda teadmist kinnistada. Kui on soov muuta kliendi tajumist, siis tuleb hakata klienti paremini kohtlema ja alles seejärel saab kasutada reklaami, et uut kohtlemist kliendis kinnistada.

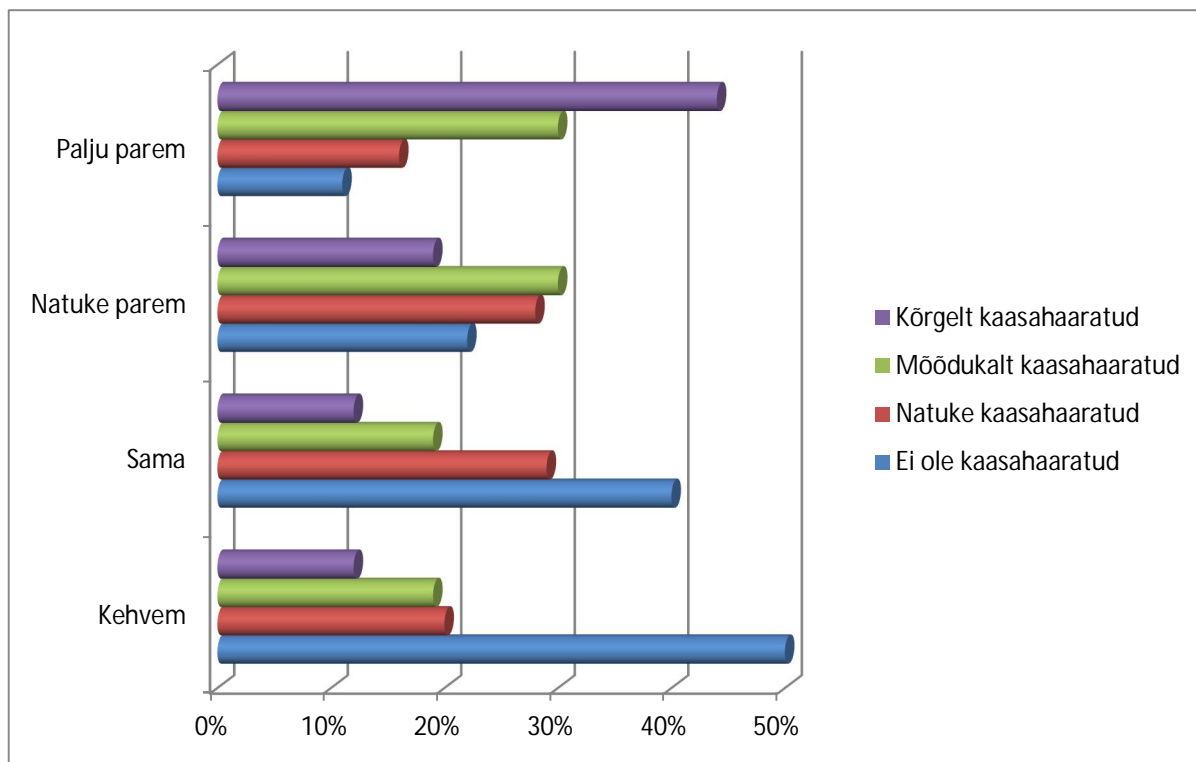
Uuringud tõestavad, et kliendirahulolu on seotud töötaja rahuloluga. Kirjandusest võib leida järgnevaid selgitusi, miks on töötaja ja kliendirahulolu omavahelises seoses (Bulgarella 2001, lk 4):

- töötaja, kes on kontaktis kliendiga, omab positsiooni, kus tal on võimalik arendada teadlikkust, kuidas vastata kliendi ootustele ja vajadustele;
- rahulolev töötaja on motiveeritud ehk ta on motiveeritud pingutama ja hoolima;
- rahulolev töötaja on volitatud töötaja ehk talle on antud ressursi, ta on treenitud ja on antud vastutus mõista kliendi nõudmisi ja vajadusi;
- rahuloleval töötajal on palju energiat ja soovi pakkuda head klienditeenindust ehk ta saab pakkuda palju positiivsemat tunnet osutatava teenuse pakkumisel või pakutava toote müümisel;
- rahuloleval töötajal on piisavalt emotsionaalset ressursi, et olla empaatiline, arusaav, lugupidav ja hooliv.

Hea teenindus sõltub ka välisteguritest näiteks kolleegid, keskkond ja tööaeg (Nessen 1997, lk 27). Kui klienditeenindajale ei meeldi midagi väliste mõjutajatega seoses või põhjustab ebamugavust, siis see tunne võib avalduda suheldes kliendiga ja klient võib tunnetada, et tema kohalolek ei ole teenindajale meeltemööda. Sama efektiga võib olla hea koostöö puudumine ettevõtte töötajate vahel (Temkin 2010, lk 5). Klient võib isiklikult tõlgendada töötajate omavahelisi pingeid või arusaamatusi.

Kõik inimesed ei pruugi sobida teenindajaks. Selleks, et teenindustase saaks olla kõrge, tuleb tööle võtta õiged inimesed ja lisaks õigetele töötajatele, tuleb valida ka õige suhtumisega juhid. Juhi käitumisest saab alguse kogu organisatsiooni käitumine, kuna töötajad peegeldavad juhi käitumist (Shaw 2002, lk 117).

Uuringud näitavad, et ettevõtetes, kus pakutakse parimat klienditeenindust, töötab kõige rohkem kaasahaaratud ja rahulolevaid töötajaid. Järgnevalt jooniselt (vt Joonis 3) on näha, kuidas hindasid ettevõtete töötajad oma klienditeeninduse taset võrreldes konkurentidega. Joonisel on töötajad jaotatud neljaks vastavalt nende kaasahaaratus tasemele. Uuringust ilmnes, et enamus kõrgelt kaasahaaratud töötajaid hindavad kõrgelt ka enda teenindustaset ning töötajad, kes ei ole üldse kaasahaaratud hindavad oma teenindustaset ka kõige madalamalt (Customer... 2014).



Joonis 3. Erineva kaasahaaratuse tasemega töötajate arvamus enda klienditeenindustasemest võrreldes konkurentidega

Allikas: (Ibid)

Kaasahaaratud töötaja on hea teeninduse eelduseks, aga ei anna garantiid, et klient jääb alati rahule. Teenindajal peab olema lisaks kõigele muule ka õige keelekasutus, sest iga sõna loeb (Inghillieri, Solomon 2010, lk 14). Isegi ühe vale sõna kasutamine võib saada saatuslikuks seni ideaalselt sujunud müügitehingule. Keelekasutust ei saa jätta juhuse hooleks, vaid seda tuleb läbi mõelda ja harjutada. Näiteks ei sobi kliendile öelda, et „Te peate midagi tegema...“ vaid öelda näiteks „, Meie soov on, et te teeksite...“.

Selleks, et saada heaks klienditeenindajaks, tuleb töötajaid koolitada. Järgnevalt on loetletud klienditeenindaja treenimise kuus sammu (Customer... 2012):

1. palka treenimiseks õiged inimesed;
2. treeni kuidas jääda rahulikuks;
3. treeni kuidas kuulata ilma segamata;
4. koosta korduvalt ettetulevate situatsioonide korral käitumise juhend;
5. anna õigus otsustada;

6. treeni kuidas küsida õigeid küsimusi näiteks: „Kas ma sain õigesti aru, mida te sooviksite, et ma teeksin?“.

Hea teenindamine ei tähenda sada protsenti kliendi meelejärgi olemist, kuna alati ei ole see võimalik ja ka parema tahtmise juures ei saa soovi alati täita. Sellisel juhul on oluline, kuidas öelda kliendile ei (Nessen 1997, lk 57). Ei ütlemine on kunst, mida kõik ei oska ja seda tuleb teha nii, et see klienti ei pahandaks, aga siiski on see võimalik. See on jällegi olukord, mida tuleb läbi mõelda ja harjutada.

Peale edukat müügitehingut võib siiski kliendil tekkida kaebus, mis võib eelnevalt rahul olnud kliendi, kehvasti lahendatud juhul, muuta ühtäkki nii rahulolematuks, et ta on valmis järgmine kord konkurendi juurde minema. Seega ei saa ühtegi kaebust võtta ebaolulisena ja selle lahendamisse tuleb alati suhtuda tõsidusega. Peale edukalt lahendatud kaebust võib kliendist saada veel lojaalsem klient kui ta seda oli enne (Klienditeenindus... 2005, lk 70).

Järgnevalt on loetletud 4 sammu, mida tuleks järgida probleemi lahendamisel (Inghilleri, Solomon 2010, lk 8):

1. Palu andeks
2. Vaata kaebus läbi koos kliendiga
3. Lahenda probleem: kas kohe või anna kliendile tagasisidet lahenduse ajakava osas. Peale lahendamist uuri uuesti, kas kõik on korras, kuna see näitab hoolivust.
4. Dokumenteerige probleem, et edaspidi oleks võimalik probleemi vältida.

Kliendi rahulolematust põhjustavad erinevad tegurid ja iga tegur ei mõjuta üldist rahulolulaset samamoodi, vaid mõni on olulisema tähtsusega kui teine. Seega on oluline teada, millised tegurid omavad kõige suuremat mõju kliendirahulolu tasemele. Probleemide olulisust teades, saab ettevõtte tegevused prioriseerida.

Pohjola koostööpartnerid on järjestanud rahulolu tekitajad olulisuse järjekorras alustades kõige olulisemast (Vendor 2014, lk 22):

1. Võime teha kiireid otsuseid
2. Konkurentsivõimeline hind
3. Asjatundlikkus ja professionaalsus
4. Hea klienditeenindus
5. Paindlikud finantseerimistingimused

6. Võime sobitada pakkumine kliendi vajadustele vastavaks
7. Kliendi eelistus
8. Lihtne saada vajalikku finantseerimist
9. Teadlikkus kliendi ärist ja valdkonnast
10. Lihtsad ja arusaadavad lepingud

Koostööpartnerite hinnangu kohaselt on nende jaoks kõige olulisemad tegurid otsusetegemise kiirus ja hinnatase. Need kaks tegurit eristusid teistest märgatavalt omades võrreldes teistega hinnangute osas suurt ülekaalu. Kolme viimast tegurit ei märgitud üldse oluliseks ning ülejäänud arvati küll olulisena olevat, aga mitte märgataval määral.

Eelneva loetelu täpsemad andmed ja tähtsuse osakaalud on näha antud töö lisa (vt Lisa 4).

1.3 Kliendirahulolu mõõtmine

Ettevõtted on rääkinud kliendirahulolust aastast 1950, aga seni pole kokkulepet, milline on täpne kliendi vajadus ehk pole selge, mis on eesmärk, struktuur, sisu ja kuju. Seni jätkuvad vaidlused turunduse, arenduse ja müügiosakonna vahel (Ulwick 2015). See tähendab, et kliendi vajadusi, mis kehtiks igasuguse kliendi kohta, ei ole kerge kirja panna selliselt, millest kõik ettevõtjad saaksid juhendada. Sinnamaani, kuni puudub ühtne reegel, kuidas tagada kõrge kliendirahulolu, tuleb igal ettevõttel läheneda küsimusele omal käel.

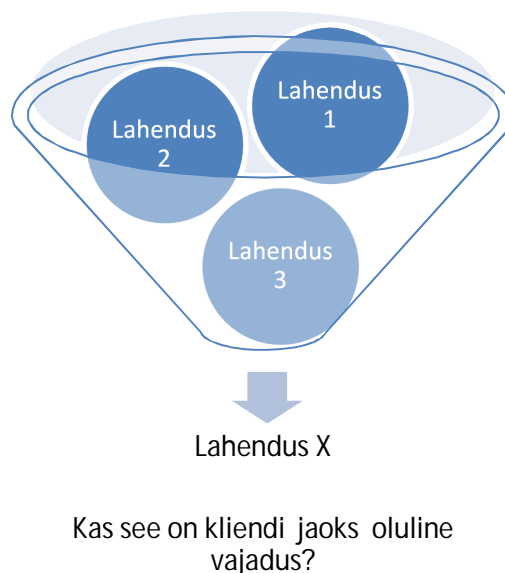
Suuremaid otsuseid teevad ettevõtete juhid. Näiteks see, kas ettevõtte on kliendikeskne või ei ole seda üldse, on juhtide otsustada, sest nemad panevad vajalikud rattad käima ja annavad töötajatele eeskuju ja suuna. Juhid on need, kes klientidega ise kokku ei puutu ja kliendikogemuse tunnetus võib jääda neile kaugeks. Mahajani (2012) sõnul unustavad juhid mõelda nagu klient või töötaja sellest hetkest, kui on istunud oma juhi toolile, kuigi nad on ise igapäevaselt kellegi teise kliendid ja kindlasti on eelnevalt olnud ka töötajad. Mahajan (Ibid) on veendumusel, et ärikoolid on nende mõttelaadi nii palju muutnud ja suunanud, et juhid ei suuda kliendi vaatevinklist enam mõelda. Juhid peaksid otsuseid tehes mõtlema rohkem, mida kliendid tunneksid ja arvaksid, aga neil endil puudub selleks vajalik oskus, tunnetus ja mõtted ning nad vajavad otsuste tegemisel abi.

Klienti fookusesse seades tuleks ettevõttel teada kahte asja (Boysen 2004):

1. Mida klient vajab – ilma teadmata, ei ole võimalik pakkuda seda, mida ta ootab;
2. Kuidas seda pakkuda – tuleb elimineerida nõ katse-eksituse meetod selleks, et saaks tuua kokku õiged inimesed ja ressursid ning töösse rakendada õige protsess.

Klienditeenindaja puutub kliendiga igapäevaselt kokku ja tähelepanelik teenindaja peaks kliendi arvamust hästi tunnetama, kuid siiski uuringud näitavad, et teenindajate arvamus erineb (Nessen 1997, lk 55) suurel määral kliendi arvamusel.

Ettevõtte soovist, tõsta kliendirahulolu, üksi ei piisa, sest lahenduste pakkumine, ilma kliendi kõiki vajadusi teadmata, saab õnnestuda vaid läbi juhusel (Ulwick 2015). Juht koos klienditeenindajaga võivad aimata kliendi rahulolematuse põhjuseid tuginedes näiteks kliendi tagasisidele ja sellele tuginedes võivad teha ettepanekuid, kuidas rahulolutaset tõsta. Kuid idee kasutegurit saab teada vaid kliendi peal katsetades selleks tuleb ära kasutada teatud määral inim- ja rahalist ressursi, kuid ei kaasne kindlust, et järgneb kliendirahulolu kasv, sest o võimalus, et tegeletud on puudusega, mis arvati olevat oluline, kuid ei pruugi klientidele olla rahulolematuse põhilisi põhjustajaid. Valitakse välja paljude võimalike tegurite seast mõned, mis on näiteks jõukohased ja tunduvad olevat olulised, aga õhku jääb ikkagi küsimus „Kas see on tegelikult kliendi vajadus?“. Selle mõtte illustreerimiseks on lisatud järgnev joonis, kus lahenduse X-i näol on tegemist ühega võimaliku lahendusega paljude seast, mis töötajatele olulisena näis ja parasjagu välja valiti (vt Joonis 4).



Joonis 4. Lahenduste lehter

Allikas: (Ibid)

Pingutuste ära tasumiseks tuleks kõik käigud läbi mõelda ja välistada ebavajaliku ressursi kulu. Õigete lahendusteni jõudmiseks tuleks toimida järgnevalt (Ibid):

1. tuvasta kõik kliendi vajadused,
2. tuvasta millised neist on rahuldamata ja
3. mõtle välja rahuldamata vajadustele konkreetset lahendused.

Kui ettevõtte on välja selgitanud olulisemaid rahulolematuse tekitajad, tuleb need puudused prioriseerida ja välja selgitada, millised neist avaldavad kliendile kõige suuremat mõju ja alustada puuduste kõrvaldamist just kõige kriitilisema tähtsusega vajadustest, sest kõikide puudustega korraga tegelemiseks ei pruugi ettevõttel ressursi jaguda ja ressurss võib otsa saada enne, kui ettevõtetud tegevusplaan on lõpuni täidetud ning positiivne mõju kliendi rahulolutasemele jääb olemata. Teades kõiki puudusi ja olles need prioriseerinud, saab ettevõtte rakendada jõud õigesse kohta, mille järel saab olla edu tuntav (Ibid).

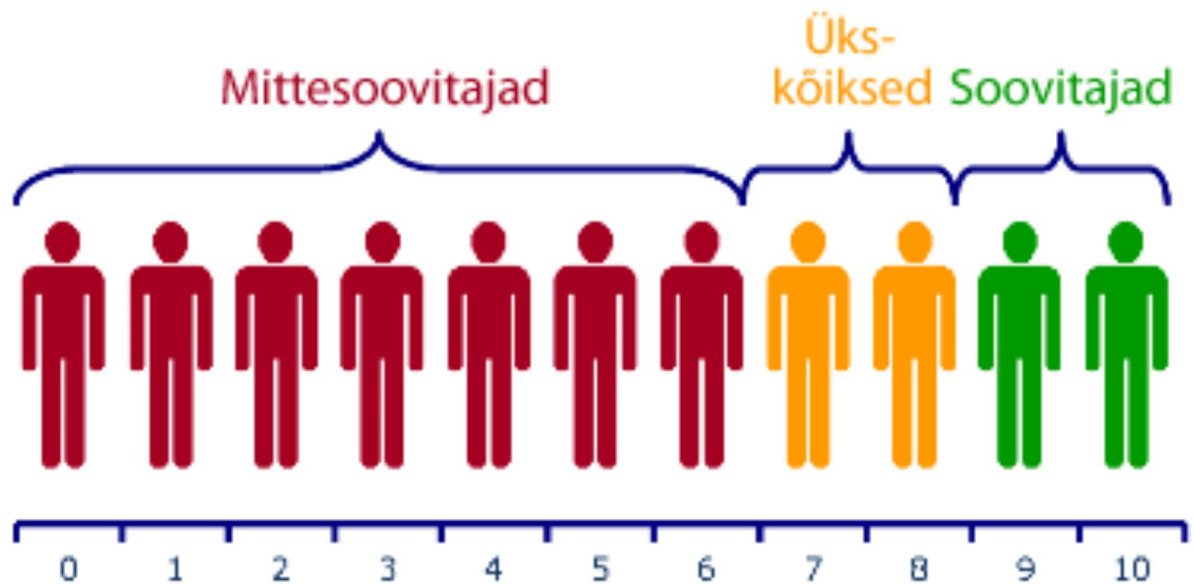
Kliendi vajaduste ja ootuste väljaselgitamiseks on 3 võimalust (Wellington 2010, lk 25):

1. kaebused – selleks tuleb kliendile luua hästi lihtne viis anda teada kaebustest ja anda mõista, et tagasiside on väga oodatud. Näiteks luua kodulehele link kaebekirja saatmiseks või lisada telefoni number, mis ongi mõeldud kaebuste vastuvõtmiseks või üldnumbrile helistades anda kiirvaliku võimalus kaebuse esitamiseks;
2. uuringud – neid on palju erinevaid: *mystery shopping* ehk pimeost, arvamusuuring, kliendi fookusgrupp, turuuuring, kriitilise juhtumi analüüs, kliendi videointervjuu, toote kasutajagrupp jne;
3. *benchmarking* ehk konkurentidega võrdlemine – seda valides tuleb olla kindel, miks seda tehakse ja kuhu tahetakse sellega jõuda.

Inimene leiutas keele, et väljendada oma kaebust (Ibid), kuid kaebustele ja tagasisidele lootma jäädes, võib probleemiks saada see, et klient räägib oma rahulolematusest pigem tuttavale (Klienditeenindus... 2005, lk 139), kui esitab kaebuse ettevõttele.

Reichheldi (2003) sõnul piisaks ühest küsimusest, et teada saada, kuidas klient ennast tunneb. Kliendilt tuleks küsida, kui tõenäoliselt on ta valmis ettevõtet soovutama oma sõbrale. Selle küsimuse põhjal hinnatakse kliendi lojaalsust ja seda meetodit nimetatakse NPS (*Net Promoter Score*). Kliendil tuleb hinnata küsimust kümne palli süsteemis. Andes hindeks kümme, soovib klient ettevõtet kindlasti oma sõbrale. Selle meetodi põhjal jagunevad kliendid kolme gruppi: soovitajad, passiivsed ehk ükskõiksed ja mittesoovitajad ehk lõhkujad (Soovitusindeksi põhilubadused... 2015).

Hinnanguskaalal 1-10 peetakse kindlateks soovitajateks 9-10 andnuid ja mittesoovitajateks 1-6 hinde andnuid (vt Joonis 5) (Ibid).



Joonis 5. NPS kujunemine

Allikas: (Soovitusindeksi joonis... 2015)

NPS arvutatakse lahutustehte abil, kus soovitajate osakaalust lahutatakse mittesoovitajate osakaal. (Ibid)

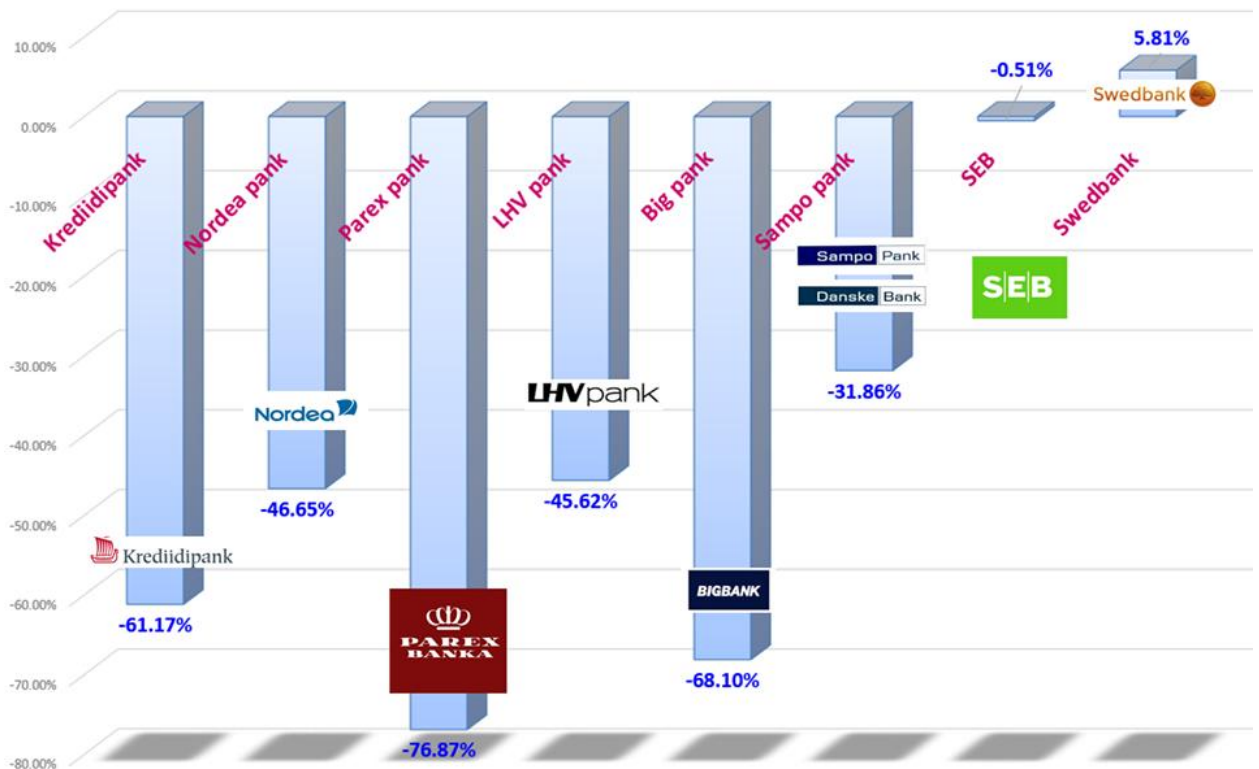
$$NPS = soovitajad \% - mittesoovitajad \%$$

(1)

kus NPS - Net Promoter Score

NPS indeks võib olla vahemikus miinus sada kuni pluss sada. Tulemused, mis jäävad positiivsele poolele, loetakse heaks tulemuseks ja üle pluss 50 tulemused loetakse suurepäraseks tulemuseks (Net Promoter... 2015).

2013 aastal hinnati pankade NPS-i küsides seda inimestelt tänavalt ehk nad ei pruukinud olla küsitud panga kliendid. Hinnati pankade NPS-i, kes pakuvad teenust eraisikutele (Kliendikogemuskeskus... 2015).



Joonis 6. Pankade NPS aastal 2013

Allikas: (Ibid)

Selleks, et ettevõtte saaks oma arengus edasi liikuda, tuleb teada kõiki puudusi (Nessen 1997, lk 26). Ettevõtte, mis ei ole kaua tegutsenud ja pole kliendirahulolu uuringut läbi viinud, peaks välja selgitama, millised on suurimad puudused ja seda ühe küsimusega teada ei saa. Puuduste väljaselgitamiseks ei piisa üldise rahulolu või lojaalsuse taseme teada saamisest. Kõikide kitsaskohtade hindamiseks, tuleks läbi viia kompleksuuring, mille tulemusena oleks võimalik teada saada ettevõtte nõrgad küljed ja millised neist on kõige olulisema tähtsusega.

Tagasiside saamine klientidelt on oluline ettevõttele, et oleks teada, kuidas teha edasisi plaane ning tagasiside omab mõju ka teenindaja motivatsioonile, sest konsultant T. Reinu sõnul suurendab tagasiside teenindaja abivalmidust (Klienditeenindus... 2005, lk 135). Tagasiside julgustab teenindajat, kui ta saab teada, et klient hindab kõrgelt tema klienditeenindust ja kui ta saab aru, et väheste pahurate klientide kõrval on valdavalt kliendid rahulevad. Tulenevalt asjaolust, et töötaja rahulolu on seoses kliendirahuloluga, siis positiivne tagasiside kliendilt tõstab omakorda töötaja rahulolu, mis omakorda tõstab veelgi kliendi rahulolu ehk regulaarsel tagasiside küsimisel klientidelt on lumepalli efekt ehk iga korraga tõuseb kõikide osapoolte rahulolu veelgi.

2. KLIENDIKOGEMUSE UURING POHJOLA BANK PLC EESTI FILIAALI NÄITEL

Järgnev peatükk täpsustab asjaolusid seoses Pohjola Bank plc Eesti filiaalis läbiviidud kliendikogemuse uuringuga ja selle tunnetusest töötajate poolt. Antakse ülevaade uuringu eesmärgist ja meetodikast ning mis alustel moodustati grupid, kelle seas uuring läbi viidi. Samuti antakse ülevaade, kuidas moodustus uuringu sisu ning mis tulemusi andis uuringu analüüs. Analüüsis tuuakse välja gruppide poolt antud kõrgemad ja madalamad hinnangud ning gruppide tulemuste vahelised sarnasused ja erinevused. Uuringu tulemuste abil arvutatakse NPS, mis määrab ära klientide üldise lojaalsuse taseme. Seejärel toob autor välja analüüsi põhjal tehtud järeldused ning omapoolsed ettepanekud.

2.1 Uuringu eesmärk ja meetodika

Pohjola kuulub Soome ühte juhtivasse finantsteenuste gruppi, mis alustas tegevust juba aastal 1981 ehk omab naaberriigis väga pikka ajalugu ja suurt kogemustepagasit. Grupp on laiendanud oma tegevust Baltikumi turule ja Eestis alustati kõigepealt liisingutoodete pakkumist ja järk-järgult on arendatud pangandustoodete valikut. Nüüdseks on aktiivsemalt tegutsenud umbes neli aastat pakkudes nii pangandus kui ka liisingutoodeteid. Pohjola klientideks on äriettevõtted ning suur osa klientidest paikneb Tallinnast väljastpoolt. Esialgselt asus kontor Tallinna äärelinnas, kuid peagi koliti teiste pankade lähedusse kesklinna, kus töötab 30 inimest suures avatud kontoris.

Pohjolas pole seni kliendi rahuloluuuringut läbi viidud, kuid on toimunud igaaastane koostööpartnerite uuring. Läbi koostööpartnerite tuleb osa kliendibaasist ja osa kliente tuleb otsepöördumise teel. Koostööpartnerite rahulolu sõltub kaudselt nende klientide rahulolust, keda nad Pohjolale vahendavad. Uuring sisaldab valdkondi, millega koostööpartner kokku võib puutuda, kuid on palju muid tegureid, mis kliendikogemust veel mõjutavad ilma, et

koostööpartner seda näeks või teaks. Seega koostööpartnerite uuringu tulemus ei anna terviklikku pilti kliendirahulolust.

Autorile pakkus huvi teada saada, kas töötajad tunnetavad kliendi rahulolu taset ja teavad ettevõtte kitsaskohti ilma kliendi käest küsimata. Seega viidi läbi uuring nii töötajate kui ka klientide seas. Uuringu eesmärk on leida sarnasused ja erinevused töötajate tunnetuses klientidele pakutavast kogemusest.

Uuring viidi läbi küsimustiku abil, mis edastati klientidele e-maili teel. Kirjas, mis kliendile saadeti, oli viide interneti lehele, kus sai anda hinnanguid Pohjola kohta käivatele väidetele kümne palli süsteemis nii, et 1 tähendas, et ei nõustu väitega üldse ja 10 tähendas, et nõustun väitega täielikult (vt Lisa 2). Väited olid sõnastatud selliselt, et väitega nõustudes ja hinde 10 andes, oli kliendirahulolu tase antud Pohjola valdkonnaga kõrge. See tähendab, et väited, mis said numbriliselt kõige rohkem punkte, olid Pohjola tugevusteks ja need väited, mis said numbriliselt madalaid hinnanguid olid kliendi arvates Pohjola nõrkusteks.

Igale väitele antud hinnangutest arvutati grupipõhised keskmised hinnangud, mis andis võimaluse tulemusi võrrelda ja tuvastada erinevused ja sarnasused.

2.2 Uuringus osalejate ja küsimustiku valim

Juhtide grupp valiti seetõttu, et nemad võtavad vastu otsuseid seoses ettevõtte arenguga ja õigete valikute tegemiseks peaksid nad olema kursis valdkondadega, mis enim arendamist vajavad ja nad peaksid teadma, millest kliendid puudust tunnevad. Juhtide grupp moodustus ettevõtte juhust ja klienditeenindusega tegelevate osakondade juhtidest ning teistest juhtidest, kellega ühiselt otsuseid vastu võetakse. Uuringule vastasid kõik kuus juhti, kes uuringusse valiti.

Klienditeenindajate grupp valiti põhjusel, et nemad peaksid olema kõige paremini kursis klientide rahulolematust tekitavate põhjustega ja olema võimelised oma juhti puudustest teavitama. Teenindajate gruppi valiti neli müügiinimestest ja kolm tugiüksuse spetsialisti, kes on samuti igapäevaselt klientidega kontaktis. Uuringule vastasid kõik seitsme klienditeenindajat.

Klientide seas tehti valik kasumlikkuse põhjal. Kõiki kliente kuningana kohelda ei ole ajalises mõttes võimalik ja kuna lõviosa kliente ei kujuta rahalises mõttes mingit väärtust. Väärtuslikud on ainult 5% klientidest (Klienditeenindus... 2005, lk 20), seega sai valitud uuringusse kliendid,

kes on seni ettevõttele rohkem sisse toonud ja keda tuleks kohelda kui kuningaid, sest nende arvamus on kõige olulisem. Uuring edastati sajale kliendile, kuid vaatamata teistkordsele meeldetuletuskirjale, vastas uuringule 37 klienti, mis on oodatust oluliselt vähem. Ootuspärane tulemus oleks olnud üle 60 kliendi.

Kuna Pohjolas pole eelnevalt kliendirahulolu ja ettevõtte kitsaskohti uuritud, siis selleks, et tuvastada kõik kliendi vajadused ja ootused, koostati küsimustik 23-st eri valdkonna väitest (vt Lisa 1).

Väited nr 1, 2, 3, 4 ja 5 valiti põhjusel, et Pohjola on Eesti turul uustulija ja saamaks tagasisidet, kuidas on turunduse vallas tööd tehtud, kui hästi on kontori asukoht valitud ja et oleks teadmine, millele tähelepanu pöörata, kui tekib plaan taas kontori asukohta vahetada.

Suuremas osas väidete koostamisel lähtuti teadmisest, et kliendirahulolu kujuneb peamiselt neljast asjaolust (Inghilleri, Solomon 2010, lk 8):

1. Täiuslik toode (väide nr 8 ja 13)
2. Teenindaja on hooliv ja sõbralik (väide nr 6, 7, 14, 15, 16, 17 ja 18)
3. Ajastus on õige (väide nr 12)
4. Efektiivne probleemide lahendamine (väide nr 19)

Väited nr 9, 10 ja 11 on finantsettevõtte puhul olulised teemad, kuna finantseerimisteenuste kliendid on hinna ja tingimuste osas väga tundlikud.

Viimased väited nr 20, 21, 22, ja 23 uurivad kliendi lojaalsuse kohta. Väite nr 23 tulemuse põhjal hinnatakse ettevõtte NPS.

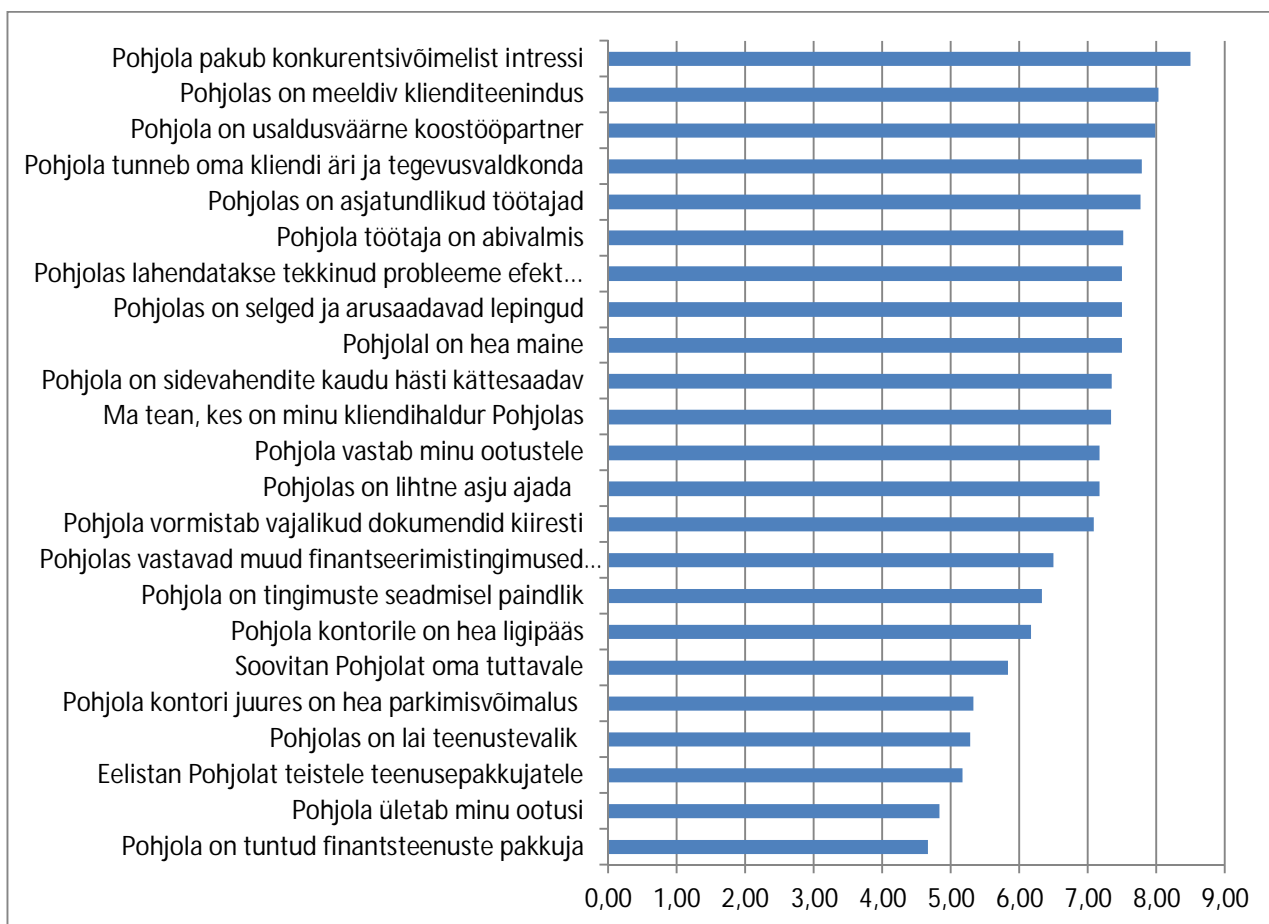
Uuringule vastamine oli konfidentsiaalne, kuna muidu võib klient anda parema hinnangu tahtes olla viisakas ja vältida konflikte (Klienditeenindus... 2005, lk 141). Konfidentsiaalseks jäädes on klient vastamisel ausam ja uuringu tulemus kajastab reaalsemat pilti.

2.3 Uuringu tulemused ja analüüs

Uuring viidi läbi Pohjola juhtide, klienditeenindajate ja klientide seas, kes hindasid Pohjola kohta käivaid väiteid skaalal 1-10. Juhtide poolt antud keskmine hinne oli 6.8, klienditeenindajate keskmine hinne oli 7.3 ning kõige kõrgemalt hindasid Pohjolat kliendid ise,

kelle antud keskmine hinne oli 7.87. Saadud tulemused on järjestatud keskmise hinde järgi alustades kõige kõrgeimaid hindeid saanud väitest ehk vastava grupi arvates kõige suuremast tugevusest.

Järgneval joonisel on näha juhtide poolt antud hinnangud sellele, mida nende arvates Pohjola klient tunneb (vt Joonis 7).



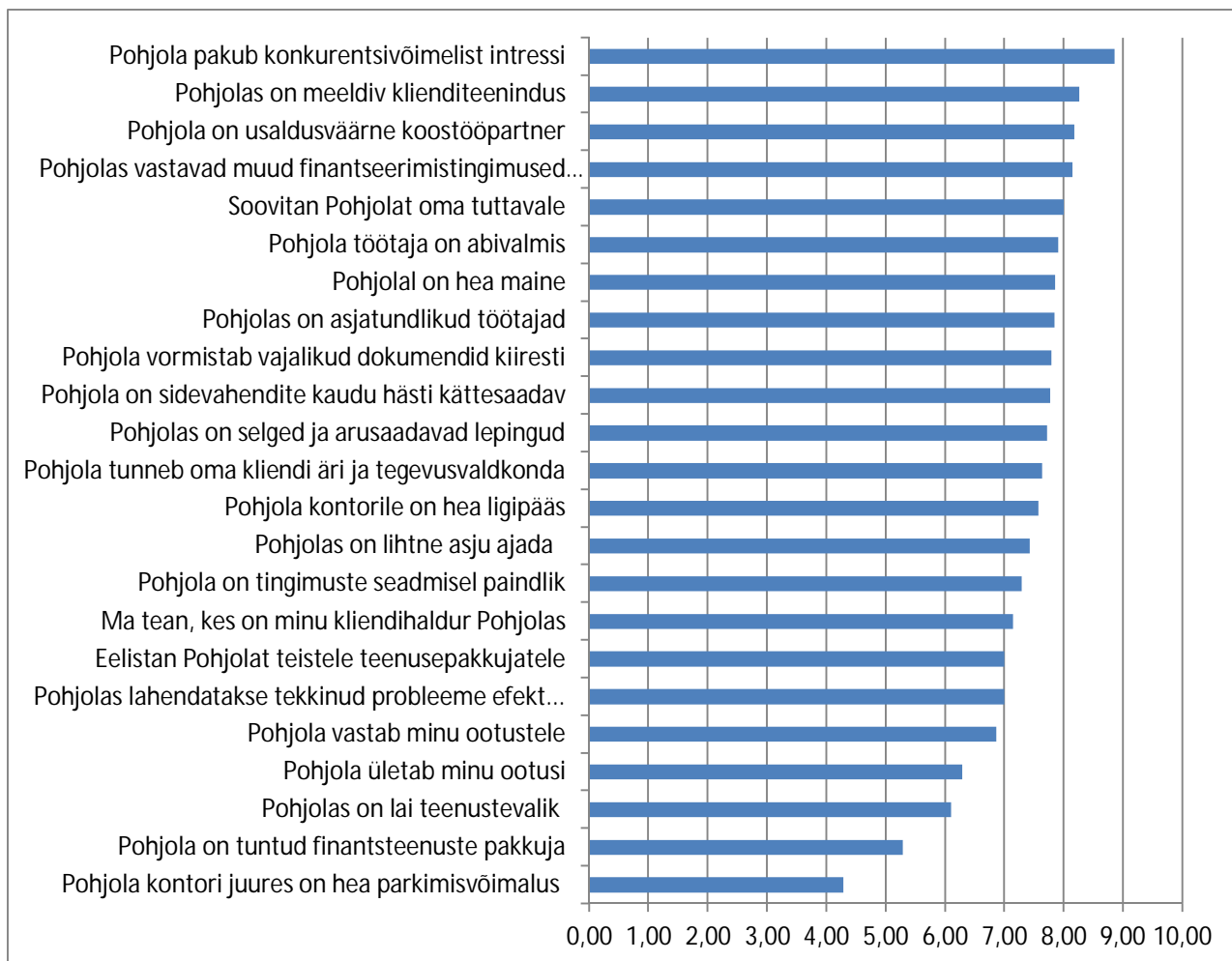
Joonis 7. Pohjola juhtide tunnetus kliendirahulolust

Allikas: Autori uuring

Juhtide arvates on Pohjola tugevameteks külgedeks: hinnatase, klienditeenindus, usaldusväärsus, teadlikkus kliendi ärist, töötajate asjatundlikkus ja töötaja abivalmidus. Puudusteks on nad arvanud: ettevõtte tundmatuse, ootuste mitte ületuse, teistele teenusepakkujatele allajäämise, kitsa teenustevaliku ja kehvast parkimisvõimalusest.

Pohjola juhtide keskmised vastused oli vahemikus 4.67 kuni 8.5. Kuuest juhust kolm ei andnud ühelegi küsimusele hindeks kümme. Kaks juhti ei hinnanud ühtegi valdkonda nõrgemalt kui neli.

Järgneval joonisel on toodud loetelu klienditeenindajate arvamusest kliendirahulolust alustades kõige kõrgemalt hinnatud valdkonnast (vt Joonis 8).



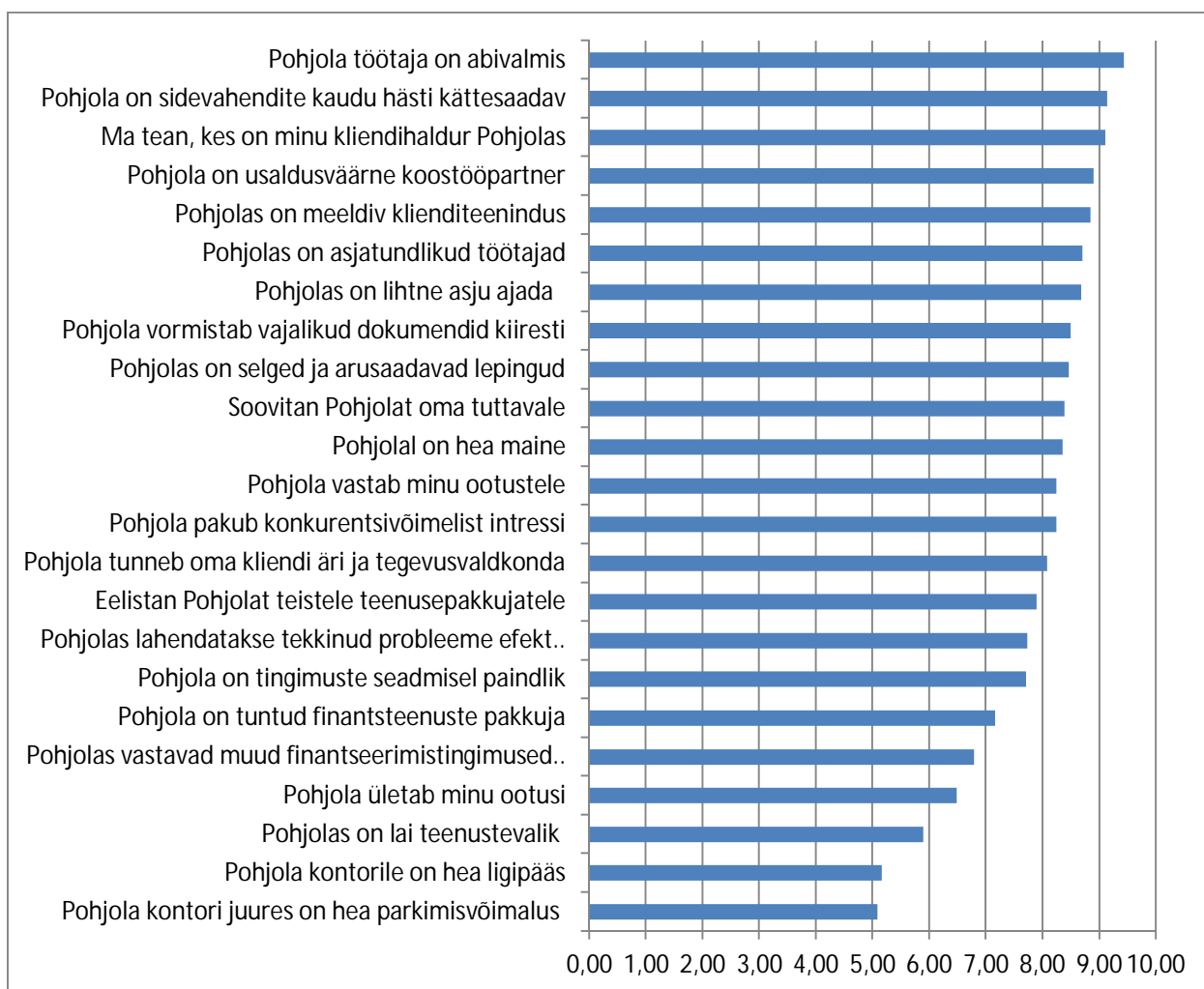
Joonis 8. Pohjola klienditeenindajate tunnetus kliendirahulolust

Allikas: Autori uuring

Klienditeenindajate arvates on Pohjola tugevamateks külgedeks: hinnatase, klienditeenindus, usaldusväärsus ja muud finantseerimistingimused v.a hind. Puudusteks on nad arvanud: parkimisvõimaluse puudumise, ettevõtte tundmatuse, kitsa teenustevaliku, ootuste mitte ületamise ja ootustele mitte vastamise.

Klienditeenindajad andsid keskmisi hinnanguid vahemikus 4.3 kuni 8.9, mis on laiem hinnavahe vahel võrreldes juhtide hinnangutega. Seitsmest klienditeenindajast 3 ei andnud ühelegi küsimusele hinnangut kümme. Neli klienditeenindajat ei hinnanud ühtegi valdkonda madalamalt kui neli.

Järgnev joonis toob välja klientide hinnangu nende rahulolule (vt Joonis 9).



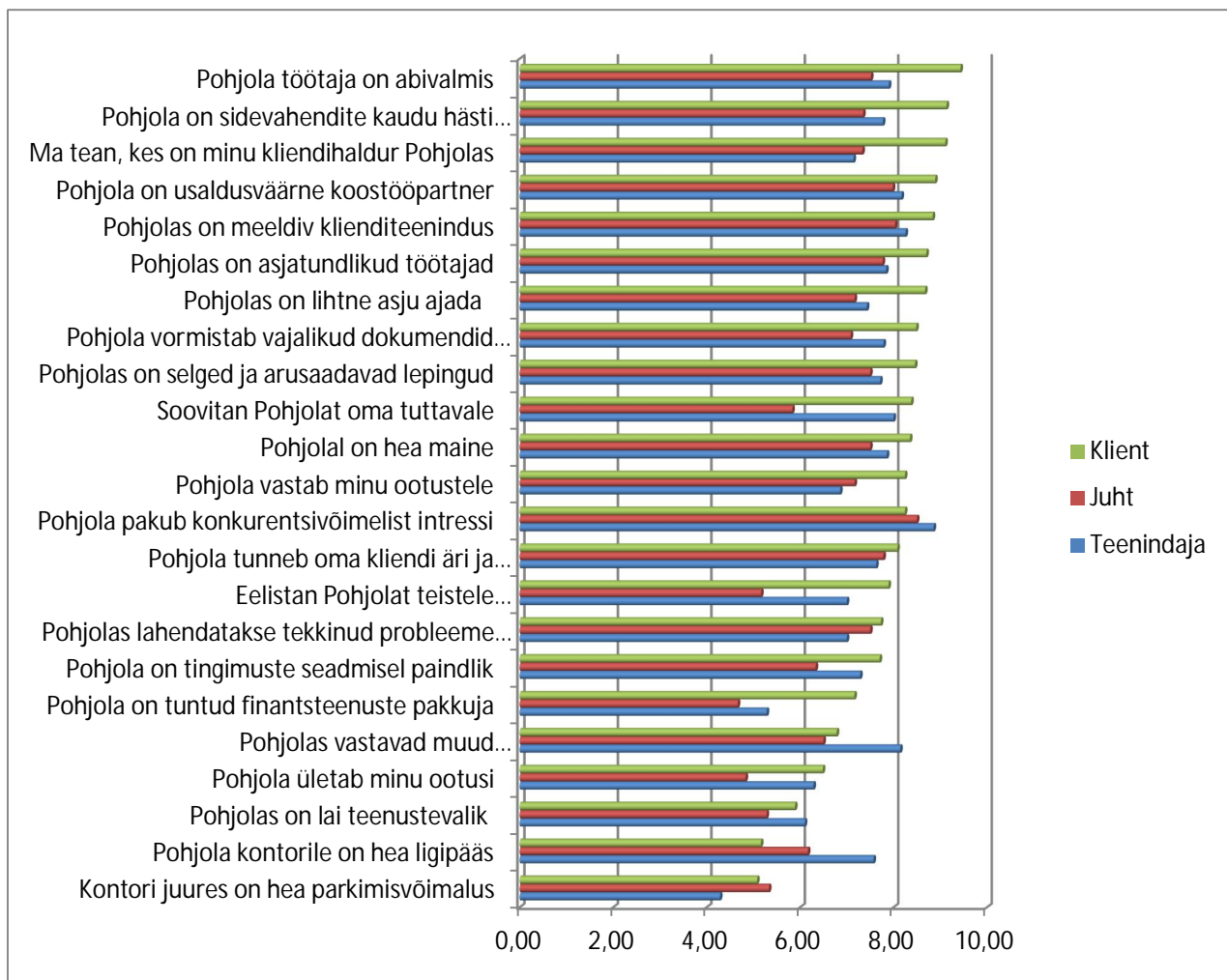
Joonis 9. Pohjola klientide rahuloluhinnang

Allikas: Autori uuring

Kliendid hindasid Pohjola tugevameteks külgedeks: töötaja abivalmiduse, kättesaadavuse, teadlikkuse oma kliendihaldurist, ettevõtte usaldusväarsuse ja klienditeeninduse. Puudusteks on nad arvanud: parkimisvõimaluse puudumise, halva ligipääsu kontorile, kitsa teenustevaliku, ootuste mitte ületamise ja mitte sobivad muud finantseerimistingimused v.a hind.

Kliendid andsid küsimustele keskmiselt vastuseid vahemikus 5.08 kuni 9.43. Kliendid on hinnanud Pohjolat kõrgemate hinnetega kui juhid või klienditeenindajad.

Parema ülevaate saamiseks on lisatud kokkuvõtlik joonis kolme grupi tulemustest (vt Joonis 10).



Joonis 10. Gruppide hinnangute kokkuvõte

Allikas: Autori uuring

Koostööpartnerite ja kliendirahulolu uuringu tulemustest koostati ülevaatlik tabel, kust on näha koostööpartnerite pool hinnatud valdkondade järjestus olulisuse järgi, mille juurde on lisatud hinnangud koostööpartnerite ja klientide poolt (vt Tabel 1).

Tabel 1. Koostööpartnerite ja klientide uuringutulemuste koondandmed

A	B	C	D	E
1	Võime teha kiireid otsuseid	16	9	12
2	Konkurentsivõimeline hind	11	8	9
3	Asjatundlikkus ja professionaalsus	18	7	14

Tabel 1 järg

4	Hea klienditeenindus	19	10	16
5	Paindlikud finantseerimistingimused	7	6	11
6	Võime sobitada pakkumine kliendi vajadustele vastavaks	5	5	10
7	Kliendi eelistus	-	1	-
8	Lihtne saada vajalikku finantseerimist	17	3	7
9	Teadlikkus kliendi ärist ja valdkonnast	10	4	18
10	Lihtsad ja arusaadavad lepingud	15	2	13

Allikas: Vendor.. 2015; Autori uuring

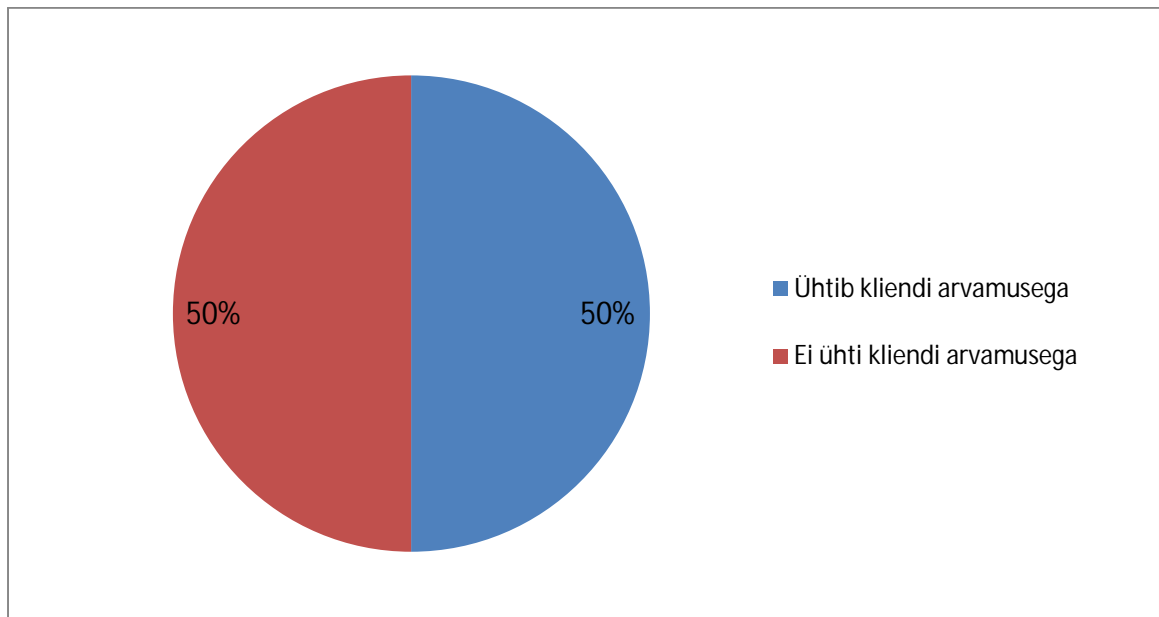
Märkused:

1. Tabelis on valdkonnad järjestatud olulisuse järjekorras koostööpartnerite arvates (vt Lisa 4). Esimesed kaks valdkonda on hinnatud märgatavalt olulisemana kui ülejäänud.
2. Tabeli veerus C on kirjas number, mitmendaks antud valdkond 23 väite seas jäi, alustades järjestust kliendi poolt kõige nõrgemalt hinnatud teemast ehk järjekohal number üks on klientide arvates Pohjola suurim puudus. Klientide hinnangud on näha joonises 9, kus on järjestatud tugevuste järgi ehk tabelis 1 veerg C on vastupidine järjestus.
3. Veerus D on koostööpartnerite poolt hinnatud valdkonnad alustades kõige nõrgema hinnangu saanud tulemusest.
4. Valdkondade sõnastus koostööpartnerite uuringus ei kattunud sõnasõnalt kliendi uuringuga, seega leiti ligilähedased vasted kliendirahulolu uuringust. Veerus E on kirjas küsimuse number kliendirahulolu uuringust. Küsimuse numbrile vastavad sõnastused on näha antud töö lisas (vt Lisa 1).
5. Koostööpartneritelt uuritud valdkonnale „Kliendi eelistus“ ei olnud vastet kliendi uuringus, mille tõttu on antud valdkonna veerus C ja E puudulikud andmed.

Ettevõtte tuleks suuremat tähelepanu pöörata eelnevas tabelis kahele esimesele valdkonnale juhul, kui veerus C on kirjas numbrid 1-10, mis on klientide poolt hinnatud Pohjola nõrkusteks või juhul, kui veerus D on kirjas numbrid 1-5, mis on koostööpartnerite poolt hinnatud Pohjola nõrkadeks külgedeks.

Gruppide tulemusi võrreldakse viie parima ja viie nõrgema tulemuse osas. Nii juhul kui klienditeenindajad hindasid ühtemoodi kõrgelt kolme valdkonda: intressitase, klienditeenindus ja ettevõtte usaldusväärsus. Töötajad hindasid klientidega samamoodi kõrgelt kahte valdkonda, milleks olid ettevõtte usaldusväärsus ja klienditeenindus. Töötajad tunnetasid tugevusi 40-

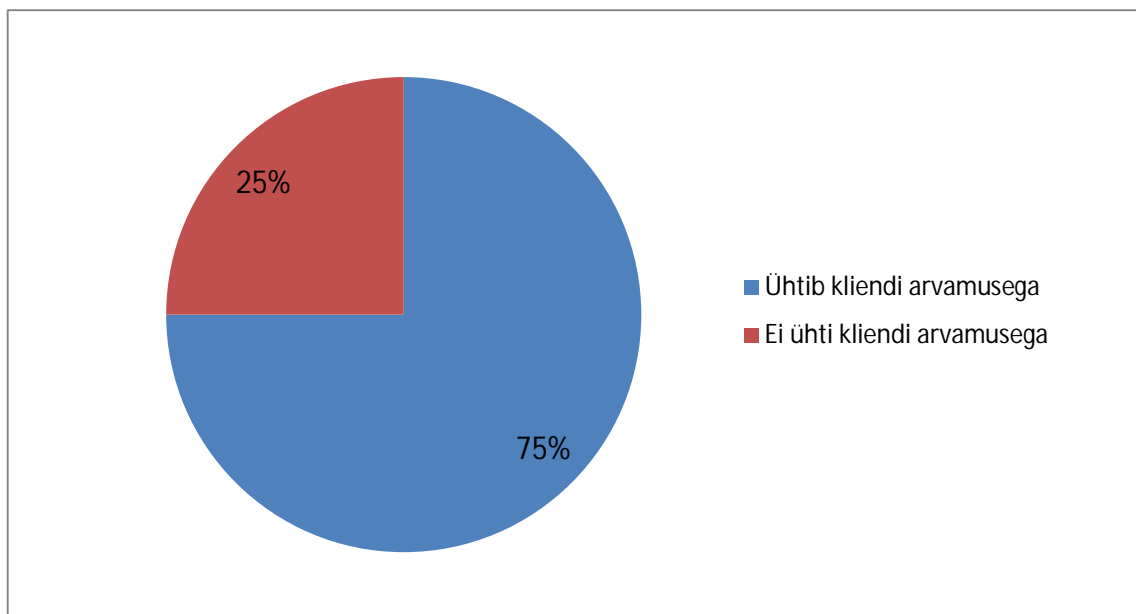
protsendilise täpsusega. Juhid ja klienditeenindajad hindasid ühtemoodi madalalt nelja küsimust: parkimisvõimalus, tundus, teenustevalik ja ootuste ületamine. Klientidega ühtemoodi arvasid töötajad kolm puudulikku valdkonda: parkimisvõimalus, teenustevalik ja ootuste ületamine. Töötajad tunnetasid ettevõtte nõrkusi 60-protsendilise täpsusega. Kui hinnata töötajate tunnetust viie tugevuse ja viie nõrkuse osas, siis saab öelda, et töötajad tunnetasid klientide rahulolu keskmiselt 50-protsendilise täpsusega (vt Joonis 11).



Joonis 11. Pohjola töötajate keskmine tunnetus kliendirahulolust hinnates viite nõrkust ja tugevust

Allikas: Autori uuring

Ettevõtte seisukohalt on olulisem tunnetada kitsaskohti ja puudusi, seega vaadeldi tunnetuse täpsust eraldi veel kümne puuduse osas (vt Joonis 9). Juhid tunnetasid õigesti kümnest puudusest kaheksat ehk 80%-lise täpsusega. Juhid ei pidanud Pohjola puuduseks kahte valdkonda: probleemide lahendamise efektiivsust ja kliendi ja tema äri tundmist. Klienditeenindajad tunnetasid õigesti kümnest puudusest seitset ehk 70%-lise täpsusega. Klienditeenindajad ei pidanud Pohjola puudusteks: ligipääsu kontorile, probleemide lahendamise efektiivsust ja kliendi ja tema äri tundmist. Töötajad tunnetasid Pohjola nõrkusi keskmiselt 75-protsendilise täpsusega (vt Joonis 12).



Joonis 12. Pohjola töötajate keskmine tunnetus kliendirahulolust hinnates kümnet nõrkust

Allikas: Autori uuring

NPS ehk lojaalsustaseme arvutamiseks hinnatakse kliendi poolt antud vastuseid küsimusele nr 23. Kliendid hindasid küsimust kümne palli süsteemis. Kliendid andsid küsimusele hinnanguid neljast kuni kümneni. Hinnet üks kuni kolm ei andnud keegi (vt Tabel 2).

Tabel 2. Klientide hinnang väitele „Soovitan Pohjolat oma tuttavale“

Vastaja hinnang	Vastajate arv	Vastajate osakaal, %
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	1	2.8
5	1	2.8
6	1	2.8
7	2	5.6
8	11	30.6

Tabel 2 järg

9	7	19.4
10	13	36.1

Allikas: Autori uuring

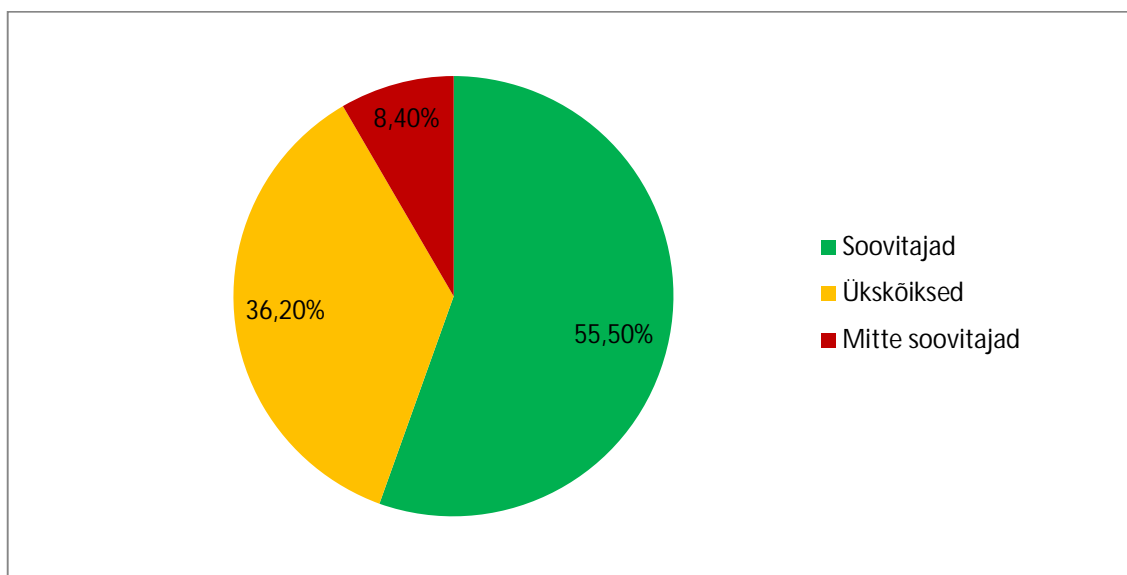
Hindeid 9 ja 10 andsid 20 klienti, mis on 36-st vastajast 55.5 protsenti. Hindeid 7 ja 8 andsid 13 klienti ehk 36.2 protsenti vastanutest. Hindeid 1 kuni 6 andsid 3 klienti ehk 8.4 protsenti vastanutest.

Pohjola NPS arvutatakse vastavalt antud töö punktis 1.3 välja toodud NPS valemile:

$$NPS = 55,5\% - 8,4\% = 47,1$$

(1 järg)

Klientide poolt antud vastuste põhjal jaotatakse kliendid kolme grupp: soovitajad (vastused 9-10), ükskõiksed (vastused 7-8) ja mittesoovitajad (1-6). Vastanute jaotumise visualiseerimiseks on lisatud järgnev joonis (vt Joonis 13).



Joonis 13. Pohjola klientide jagunemine NPS alusel

Allikas: Autori uuring

Juhtide uuringu tulemusi analüüsidest tuli Pohjola NPS 16.67 ja klienditeenindajate tulemusest 14.29, mis on klientide tegelikust hinnangust poole võrra madalamad tulemused.

Kui käsitleda küsimustikule mitte vastanud „Mitte soovitajatena“, keda oli 63 klienti ehk 63 protsenti, siis on mitte soovitajate osakaal 75,4 protsenti. Sellisel juhul tuleks Pohjola NPS:

$$NPS = 55,5\% - 75,4\% = -19,9$$

(1 järg)

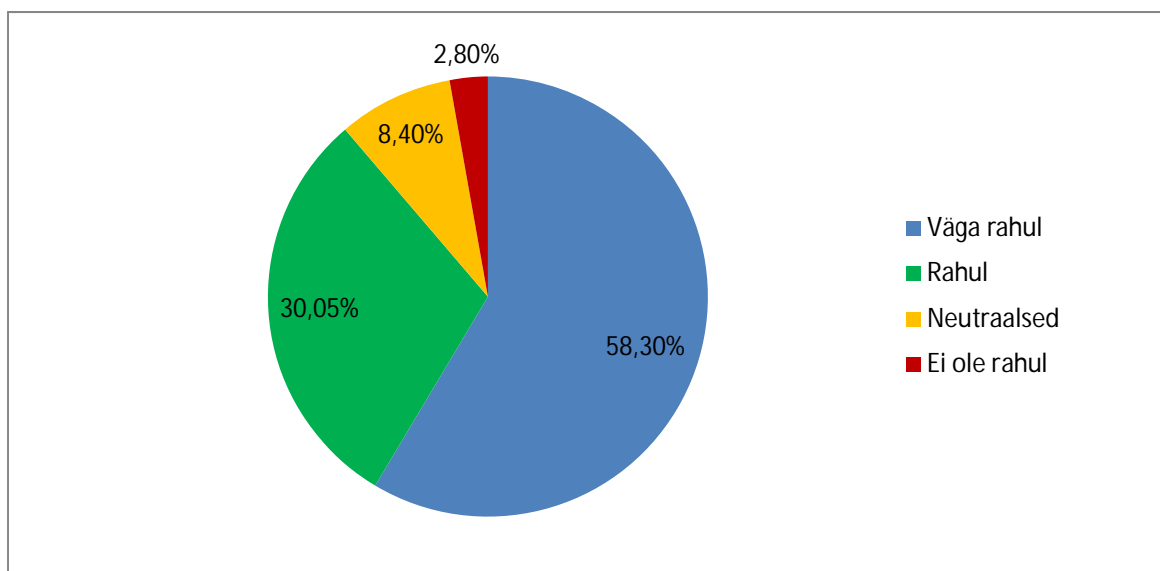
Eelnev arvutus on kõige kriitilisem lähenemine NPS arvutamisele. Mitte vastanute seas võib olla tegelikult mingil määral ka väga rahulolevaid kliente, kes mingil põhjusel ei vastanud ja võib olla ka kliente, kes on ükskõiksed. Seega leitakse kahe eelneva tulemuse keskmine näitaja:

$$NPS = (47,1 + (-19,9)) \div 2 = 13,6$$

(1 järg)

Teiste pankade NPS näitajad olid peaaegu kõik negatiivsel poolel, kuid see tulenes sellest, et uuringus osalesid suvalised inimesed tänavalt, kuid Pohjola uuringus vastasid ainult vastava panga kliendid, mille tõttu ei ole õiglane neid tulemusi omavahel võrrelda.

Sarnaselt NPS kujunemisele tõlgendab autor kliendirahulolu uuringu väite nr 20 vastuseid, kus klient hindas väidet „Pohjola vastab minu ootustele“ ning hindab selle põhjal kliendi üldist rahulolu Pohjolaga (vt Joonis 14).



Joonis 14. Pohjola vastavus kliendi ootustele

Allikas: Autori uuring

Joonise 14 andmed kujunesid kliendi vastustest väitele nr 20, mida autor tõlgendas järgnevalt: 9 - 10 vastajat on väga rahul, 7 – 8 vastajat on rahul, 5 – 6 vastajat on neutraalsed ja 1 – 4 vastajat ei ole rahul. 36-st kliendist oli Pohjolaga väga rahul 21 inimest ehk 58.3%, rahulolevaid oli 11 inimest ehk 30.5%, neutraalseid oli 3 ehk 8.4% ja rahulolematuid 1 inimene ehk 2.8%. Keskmise hinne antud väitele tuleb 8.24, mis on kõrgem tulemus võrreldes kliendi uuringu keskmise hinnanguga, milleks oli 7.87. Juhtide vastuste põhjal tuli väitele nr 20 keskmiseks hindeks 7.17 ja klienditeenindajate arvates veel madalam tulemus ehk 6.9.

2.4 Uuringu järeldused

Kliendirahulolu uuringust saab teada, mis on kliendi keskmine rahulolutase Pohjolaga, milleks tuli kümne palli skaalal 7.87. Kuna uuring klientide seas oli esmakordne, puudub võrdluse võimalus minevikuga ja pole võimalik tuvastada, kas ettevõtte on ajaga arenenud paremuse poole või mitte. Kuid tulemust saab võrrelda Pohjola töötajate arvamusega kliendirahulolust. Juhtide keskmine hinnang oli 6.8 ja klienditeenindajate hinnang 7.3. Klienditeenindajate madalam tulemus võib olla tingitud sellest, et kliendid annavad tavaliselt tagasisidet pigem negatiivsetest kogemustest kui positiivsetest, seega klienditeenindajas võib tekkida tunne, et kliendid on rahulolematumad, kui nad seda tegelikult on. Juhtide madalam hinnang võib olla põhjustatud klienditeenindajate poolt antud tagasisidest klientide osas. Kui kliendid on millegagi rahul, siis see ei pruugigi juhini jõuda. Juhini jõuavad tavaliselt tõsisemad kaebused ja olukorrad, kuhu klienditeenindaja kaasab rohkem kolleege.

Klientide uuringule vastas oodatust vähem inimesi, mille tõttu võib olla tulemus moonutatud ühele või teisele poole, kuid seda kindlaks teha pole võimalik. Vastajate vähesest aktiivsusest võib järeldada, et uuringus osalemise üleskutse ei olnud kliendi jaoks piisavalt atraktiivne.

Järgnevalt tehakse järeldused klientide poolt antud hinnangutest ja võrreldakse tulemusi töötajate hinnangutega. Järeldusi ja võrdlusi tehakse kõigi 23 väite osas alustades nõrkustest, mis selgusid kliendirahulolu uuringust:

1. Parkimine

Samamoodi klientidega hindasid klienditeenindajad parkimise teguri Pohjola kõige suuremaks probleemiks. Kliendid on järelikult klienditeenindajatele andnud teada probleemi tõsidusest. Juhid, kes on teinud ja teevad ka edaspidi valikuid kontori paiknemise osas, ei arvanud seda

kõige suuremaks probleemiks, kuid hindasid seda viie nõrkuse hulka. Järelikult klienditeenindajad ei ole andnud juhtkonnale piisavalt tagasisidet mõistmaks probleemi tõsidust. Pohjola kontori juures puuduvad küll klientidele ettenähtud parkimiskohad, kuid kontori läheduses on maaalune parkla ja ka võimalus lähedal asuvatel tänavatel koht leida ehk parkimise võimalusi on palju. Probleemiks võib olla parkimise tasulisis, kuigi olukord ei peaks erinema teiste pankade klientide omast, kuna paiknetakse teistega lähestikku ja tingimused on samad, kuid klientidel võib olla võrdluseks hoopis eelnev kontori asukoht, kuna eelnevalt paikneti äärelinnas, kus parkida sai kontori juures ja tasuta. Samuti võib probleem olla minimaalses kommunikatsioonis või juhistes, mida klientidele antakse. Kliente tuleb ka väljastpoolt Tallinna ja neile ei pruugi kesklinn tuttav olla ja sellest tulenevalt võib parkimiskoha leidmine osutuda ebamugavaks tegevuseks.

2. Ligipääs kontorile

Juhid hindasid seda seitsmendaks nõrkuseks, kuid teenindajate arvates on olukord keskmine. Töötajad ei pruugi klienti piisavalt mõista, kuna olles ise harjunud selle asukohaga, siis on keeruline mõelda, et ligipääs ei pruugi olla kõigi jaoks mugav. Rolli võib mängida võrdlusmoment eelmise kontori asukohaga, mis oli väljastpoolt Tallinna tulijatele mugav ja lihtsamalt selgitatav. Samuti ei pruugi olla lihtne kontorit leida, kuna paiknetakse suures ärihoones koos teiste ettevõtetega ja kontorisse tulemisel peab teadma õiget korrust ja sissepääsu ust.

3. Teenustevalik

Selle küsimuse osas on andnud kõik grupid samasuguse hinnangu. Pohjola on võrreldes teiste pankadega alles arengujärgus, mille tõttu on kõigil teada, et arenguruumi on veel. Ettevõttes on toimunud järjepidev arendamine, kuid see toimub järk järgult ning vastavalt rahalistele võimalustele, kuna arendustegevus on kulukas. Madal hinnang annab tagasisidet, et midagi on puudu, kuid antud momendil on see mõistetav.

4. Ootuste ületamine

Selle küsimuse osas on andnud kõik grupid samasuguse nõrga hinnangu, mis näitab seda, et töötajad ei ole seda endale eesmärgiks seadnudki ja ei pruugi teadagi, kuidas seda teha. Alustava ettevõtte puhul võib pidada ootuste mitte ületamist normaalseks, kuna kõigepealt tuleb tegeleda ettevõtte üles töötamisega enne, kui jääb ressursi üle klientide üllatamiseks.

5. Muud finantseerimistingimused v.a hind

Juhid on hinnanud selle küsimuse kümne nõrkuse hulka, kuid klienditeenindajate arvates on tegemist isegi tugevusega, mis võib olla tingitud klientide vähesest tagasisidest. Juhtide madal hinnang võib olla tingitud klienditeenindajate poolset tagasisidest ainult rahulolematutest klientidest mitte rahulolevatest, mis loob negatiivsema pildi tegelikust olukorrast. Hind on üks konkreetne tingimus ja selles osas ei teki küsimusi, kuna juhul, kui hind on kõrge, siis klient valib kellegi teise ja juhul, kui on sobiv, siis toimub tehing, kuid muud finantseerimistingimused on need, mis alustava panga puhul alles lokuvad paika ja klient ei pruugi tehingut nende pärast tegemata jätta, kuid võib tunda ebamugavust, mis põhjustab rahulolematust. Alustav ettevõtte kompab alles piire ja ei võta esialgu põhjendamatult suuri riske.

6. Ettevõtte tuntus

Töötajad on hinnanud selle valdkonna suureks nõrkuseks, kuid klientide arvates see on küll puudus, aga mitte suurimaid. Erinevus võib tulla sellest, et kliendid, kes vastasid on teadlikud Pohjola ja täiesti tundmatuks nad hinnata Pohjola poleks saanud, kuid töötajad põrkuvad pidevalt kokku inimestega, kes ei ole enne Pohjola midagi kuulnud. Alustava ettevõtte puhul on tuntuse puudumine tavapärane, kuna tuntuks saamine võtab aega, kui sellesse erakordselt rohkem, võrreldes muude valdkondadega, ei panustata.

7. Paindlikkus

Kõik grupid on andnud antud teemale sarnaseid hinnanguid. Töötajal on tõenäoliselt teadmine, et Pohjola on mõne aastaga teinud edusamme, kuid kindlasti saaks veel paremini. Paindlikkuse puudumine võib olla tingitud ettevõtte ettevaatlikkusest algusperioodil ning samuti asjaolust, et tegemist on Soome päritolu ettevõttega, kust pärinevad ka esialgselt kasutusse võetud reeglid ja tavad, mis ei pruugi Eesti turule sama hästi sobituda ja võib Eesti inimesele tunduda harjumatu.

8. Probleemide lahendamine

Juhid on arvanud selle valdkonna pigem tugevuseks, kuid klienditeenindajad seevastu tugevaks miinuseks. Juhid ei pruugi olla teadlikud probleemide olemasolust ja nende lahenduskäikudest. Töötajad võivad olla enda suhtes kriitilised ja tunnetavad, et tahaks paremini probleeme lahendada. Põhjus võib olla teenindaja enda oskuste puudumises või ettevõttepoolsetes piirangutes. Probleemide lahendamise osas puudub Pohjolas veel väljatöötatud ja konkreetne kord, kuidas neid lahendada, mis võib olla põhjustanud probleemide lahendamise pikema protsessi.

9. Konkurendile eelistamine

Töötajad on hinnanud seda valdkonda suuremaks puuduseks kui kliendid. Töötajad võivad tunnetada konkurentide suurt edumaad arengus, kuid jätaavad mõtlemata sellele, et klient teeb oma valikud mitmel põhjusel. Arvestades seda, et Pohjola on uustulija, siis tegelikult võib pidada tulemust positiivseks, sest kaua tegutsenud konkurendil on palju eeliseid.

10. Kliendi äri ja tegevusvaldkonna tundmine

Kliendid ja klienditeenindajad on hinnanud valdkonda ühtemoodi keskpäraselt, kuid juhid arvasid selle tugevuseks olevat. Juhid võivad eeldada, kuna teenindaja puutub kliendiga igapäevaselt kokku, siis ta tunneb kindlasti klienti väga hästi, kuid mõtlemata selleks, et Pohjola on soosinud teenindajate kohale noorte inimeste värbamist, mistõttu võtab klientide ja nende ärivaldkondade tundma õppimine rohkem aega võrreldes kogenud töötaja värbamisega.

11. Intressitas

Töötajad on arvanud intressitaseme Pohjola kõige suuremaks tugevuseks, kuid kliendid on hinnanud seda keskpäraselt. Hinnatase on tõenäoliselt hea, sest alustaval finantsettevõttel on see ainus võimalus turule siseneda ja kliendile ennast atraktiivseks teha, kuna kõik kliendid on uued ja nad ei oma mingisugust kogemust klienditeenindusest, probleemide lahenduskäigust vms. Seda arvamust kinnitab üha enam kasvav klindibaas. Kuid hinnatase on saanud klientidelt keskmise tulemuse vast põhjusel, et see on koht, kus on kliendil alati soov paremat saada ehk kui klient oleks seda kõrgelt hinnanud, siis ettevõtte saaks kindlust juurde, et praegune hinnatase on turu parim ja madalamat kindlasti pakkuma ei pea.

12. Ootustele vastamine

Juhid on hinnanud seda valdkonda sarnaselt klientidega keskpäraselt, kuid klienditeenindajad hindasid seda pigem puuduseks. Siin võib olla põhjus klientide tagasisides pigem negatiivsetest kogemustest kui positiivsetest, mis loob tegelikkusest kehvema pildi. Kogu negatiivne tagasiside ei jõua tõenäoliselt juhtideni, mille tõttu nende arvamus ei ole mõjutatud.

13. Maine

Antud valdkond on saanud kõikidelt gruppidele keskpärase hinnangu. Maine võib olla seotud tuntusega, kuna Pohjola pole veel väga tuntud, siis ei oska klient hinnata ka mainet, millest tulenevalt on andnud keskmise hinde. Töötajate keskmine hinnang võib tuleneda teadmisest, et ettevõttel on veel arenguruumi.

14. Valmidus soovitada tuttavale

Kliendid ja klienditeenindajad on hinnanud antud valdkonda keskpäraselt või kõrgelt, kuid juhid on arvanud selle Pohjola puuduseks. Tõenäoliselt on juhi olnud seda küsimust hinnates tagasihoidlikud, sest muidu peaks neil olema kindel arusaam, et miks ei peaks kliendid julgema ettevõtet oma tuttavale soovitada ning sellisel juhul peaks olema juba korraldatud vajalikud muudatused. Arengujärgus ettevõtte kohta on saanud antud valdkond kliendi poolt hea tulemuse.

15. Selged ja arusaadavad lepingud

Valdkond on saanud kõikidelt gruppidele sarnaselt keskpärase tulemuse, millest võib järeldada, et probleemi ei ole. Finantseerimistoote lepingus on tingimusi piisavalt palju, et need lepingud ei saagi olla väga lihtsad, mistõttu on mõistetav, et valdkond ei saanud väga kõrgeid tulemusi.

16. Dokumentide vormistamise kiirus

Valdkonda on hinnatud keskpäraselt, mis annab tagasisidet, et teistes pankades võib see toimuda kiiremini, kuid erinevus ei ole järelikult nii suur, et puuduseks hinnata. Töötajad hindavad klientidelt saadud tagasiside põhjal, kuid selle puudumisel annavad suure tõenäosusega keskmisi hindeid, kuna puudub ühele või teisele poole kallutatud arvamuse alus. Antud küsimusele võib olla antud keskmisi hindeid just sellel põhjusel.

17. Lihtne asju ajada

Kliendid on hinnanud seda valdkonda kõrgemalt kui töötajad, kuid siiski mitte puudusena. See on positiivne tulemus, kuna töötajatele võiks tunduda kõik lihtsam kui klientidele olles ise selle sees. Töötajate kehvem tulemus võib olla tingitud sellest, et neil endil on midagi keeruline teha.

18. Ajatundlikud töötajad

Valdkonda on hinnatud kõikide gruppide poolt tugevuste hulka, mis tähendab, et töötajad tunnevad ennast kindlalt ja omaala spetsialistidena ning kliendid tunnetavad seda.

19. Meeldiv klienditeenindus

See valdkond on hinnatud töötajate poolt üheks suurimaks plussiks, kuid klientide poolt küll tugevuseks, aga mitte kõige märkimisväärsemaks. Kuna valdkond pole klientide poolt saanud maksimum hindeid, siis järelikult on veel ruumi arenguks.

20. Usaldusväärne koostööpartner

Valdkond on hinnatud kõikide gruppide poolt nelja parima tulemuse hulka. See valdkond on saanud klientidelt hindeid 8-10, mis on väga hea tulemus. Teatud osa inimesi mõtleb, et alati

saab paremini ja ei hinda kunagi maksimum punktidega, kuigi mingisuguseid probleeme ei ole. See võib olla põhjuseks, miks ei ole kõik vastajad hinnanud seda valdkonda maksimum punktidega.

21. Teadlikkus kliendihaldurist

Töötajad hindasid seda valdkonda pigem puuduseks, kuid kliendid üheks tugevuseks. Töötajate madal hinnang võib olla tingitud sellest, et nad vastasid uuringule mõeldes keskmise kliendi peale, kuigi kliendiuuring viid läbi kasumlikemate klientide seas, kes on ka aktiivsemalt tegutsevad kliendid. Harvemate klientide seas võib see olla tõesti probleemiks, kuna töötajad vahetuvad ja kontakt ettevõttega on harvem ning neile ei pruugi meelde jääda, kes on nende haldur.

22. Kättesaadavus

Töötajad on andnud keskpäraseid hinnanguid, kuid kliendid on hinnanud selle suureks tugevuseks. Erinevus arvamuste osas võib olla tingitud selles, et töötajad on arvanud, mida keskmine klient tunneb. Võib juhtuda, et väiksemate klientidele vastamine ei ole nii kiire kui suurematele klientidele, kuid klientide uuringule vastasid just suuremad kliendid.

23. Töötaja abivalmidus

Kliendid on hinnanud Pohjola suurimaks tugevuseks töötaja abivalmiduse. Töötajad on hinnanud seda natukene madalamalt. Põhjus võib olla selles, et nad olid tagasihoidlikud või tunnetavad, et nad saaksid veel paremini.

Koostööpartnerite uuring käsitles kliendirahulolu uuringuga võrreldes vaid teatud teemasid. Kliendi hindasid Pohjola puudusteks selliseid valdkondi, mis koostööpartnerite uuringus hindamisele ei kuulunud ja uuritud valdkonnad olid klientide arvates rahuldaval või heal tasemel. Koostööpartnerite uuringu tulemused ei aita puuduste prioriseerimisel ja ega aita ka kliendi paremaks mõistmiseks.

Juhid hindasid Pohjola puuduseid 80 ja klienditeenindajad 70-protsendilise täpsusega ehk keskmiselt 75-protsendilise täpsusega, mis on märkimisväärselt hea tulemus, aga tähendab ikkagi seda, et töötajate arvamusele tuginedes jääb õhku küsimus, et millised puudused on reaalsed ja millised mitte, kuna eksimise ruum on 25 protsenti. Selleks, et ei toimuks asjatut ressursikulu oletatava puuduse kõrvaldamiseks, tuleks ettevõtte puuduste ja arengu kohta järgi uurida ikkagi klientidelt.

Reaalselt vastanute hinnangu põhjal arvatud NPS tulemus oli kahekordselt parem võrreldes sellega, milline oli töötajate tunnetus. Põhjus võib olla selles, et inimestel on kombeks olla tagasihoidlikum ja tavapäraselt ei kiputa ennast kiitma. Töötajate tunnetusega sarnane tulemus tuleb siis, kui arvutada kõige kriitilisema stsenaariumi ja klientide uuringu tulemuse keskmine.

Läbiviidud uuringu põhjal saab öelda, et klientide üldine rahulolulase on hea, kuid reaalsema tulemuse saamiseks, tuleks vastajate aktiivsust tõsta.

2.5 Autori ettepanekud

Tulenevalt sellest, et nii juhid kui ka klienditeenindajad ei olnud võimelised täieliku täpsusega tunnetama Pohjola kliendi rahulolematuse tekitajaid ja puudusi ettevõttes, tuleks ka edaspidi klientide seas uuringut läbi viia. Sellisel juhul on võimalik jälgida ettevõtte arengut ja tuvastada kitsaskohad, millele veelgi rohkem tähelepanu pöörata ja jälgida, et poleks toimunud taandarengut mõnes valdkonnas.

Autor toob järgnevalt välja omapoolsed ettepanekud Pohjola puuduste kõrvaldamiseks. Käsitletud on kümme teemat, mis sai kliendi uuringus kõige nõrgemaid hinnanguid:

- **Parkimine**

Klienditeenindajale tuleks teadvustada, et klientidele on oluline, kui ettevõtte hoolib ja selle väljendamiseks tuleks kliendiga alati üle täpsustada, kas ja kuidas on võimalik kontori juures parkida. Samuti mõelda, kuidas oleks võimalik pakkuda tasuta parkimist, näiteks kas saab sõlmida kokkulepped parkimisteenuse osutajaga. Kui mõni klient jätab sellepärast tulemata, siis minna ise kliendi juurde, sest minekuga kaasnev kulu on kindlasti väiksem, kui kliendi kaotusega kaasnevad kulud.

- **Ligipääs kontorile**

Kontori leidmisel on samuti oluline hea kommunikatsioon kliendiga ja anda võimalikult täpsed juhised. Kindlasti on see mõtlemise koht juhtkonnale, kui ollakse valimas uue kontori asukohta. Kui mõni klient jätab sellepärast tulemata, siis minna ise kliendi juurde, sest minekuga kaasnev kulu on kindlasti väiksem, kui kliendi kaotusega kaasnevad kulud.

- Teenustevalik

Puuduvate toodete väljaselgitamiseks tuleks uurida klienditeenindajatelt, et mille järele on kliendid huvi tundnud ja samuti saab tutvuda konkurentide tootevalikuga. Seejärel tuleks arendused rahasse ümber arvestada ja selgitada välja nende kasutegur.

- Ootuste ületamine

Enamus kliendid hindasid, et Pohjola vastab nende ootustele, mis on töötajatele üllatus, kuna nende uuringu kohaselt nad seda ei arvanud ning seda tagasiside andes saavad töötajad seada endale järgmise eesmärgi, milleks on ootuste ületamine. Selleks võiks viia läbi koolituse või tuleks töötajate poolt vähemalt läbi mõelda, kuidas võiks klienti üllatada ja talle lisaväärtust luua (Timm 2001, lk 85) ning tema ootusi ületada.

- Muud finantseerimistingimused v.a hind

Finantseerimistingimuste ülevaatamise osas tuleks tugineda klientidelt saadud tagasisidele ning selle probleemi lahendamisel tuleb teha koostööd klienditeenindajatega, kes on klientidelt tagasisidet saanud ja töötajatega, kes muudatuste ja nende võimalikkuse üle otsustavad.

- Ettevõtte tuntus

Turunduse koha pealt, tuleks mõelda, mis on ettevõtte soov, siht ja võimalused, millest tulenevalt saab valida turunduse kanali ja viisi.

- Paindlikkus

Paindlikkuse küsimust tuleks lahendada igat juhtumit eraldi vaadates, kuna klientide soovid on väga erinevad, mis tähendab, et millegi konkreetse kokku leppimine ei toimi järgmisel korral. Paindlikkuse küsimuse lahendamisel tuleb kaaluda selle võimalikkust eri osapooltega, kes hindavad selle riskitaset ja võimalikke lisakulusid nii rahalisi kui ja inimressursi näol.

- Probleemide lahendamine

Ettevõtte peaks välja töötama kindla süsteemi, kuidas probleemide lahendamisel toimida ja mitte jätta töötajat selle murega üksi ning samuti teadvustama töötajate seas, et probleemi lahendamine peaks olema prioriteet number üks, mitte tegelema siis, kui muud asjad on tehtud. Probleemide lahendamisel võib kasuks tulla see, kui anda töötajatele rohkem otsustusõigust, kuid siis peavad nad olema teadlikud selle mõjust finantstulemusele ja ei tohi ära unustada, et ettevõtte peab teenima kõigest hoolimata kasumit (Fotsh 2014).

- Konkurendile eelistamine

Selles osas ei ole vaja midagi konkreetset ette võtta, kuna hinnang sellele väitele tuleneb teistest puudustest ja rahuolematuse tekitajatest ning kui puudused kõrvaldada, siis suure tõenäosusega eelistavadki kliendid Pohjolat tema konkurentidele.

- Kliendi äri ja tegevusvaldkonna tundmine

See teadmine tuleb töötajatel kogemusega, kuid protsessi kiirendamise mõttes peaks ettevõtte soosima kogemuste ja info jagamist kogunud ja mittekogunud töötajate vahel ning mitte laskma häbitundel tekkida, kui kogematu töötaja annab mõista mingite teadmiste puudumises.

Puuduste kõrvaldamine peaks toimuma tervet kollektiivi kaasates ja töötajatele mõista andes, et kõigil on võimalus ettevõtte arengus olulist rolli mängida ja midagi ära teha. Ettevõtte tuleks mõtlema panna nagu klient (Inghilleri, Solomon 2010, lk 60). Probleemidele lahenduste leidmiseks tuleks kindlasti nõu küsida klienditeenindajatelt, sest nemad omavad teadmisi konkreetsetest kliendi pöördumistest oma murede ja probleemidega, mis võivad aidata paremini mõista, milles probleemi tuum seisneb. Avatud vestlus kaebuste osas võiks jätkuda ka igapäevaselt (Timm 2001, lk 46), mis tähendab, et töötajale ei tohiks pahaks panna, kui ta viitab defektile (Inghilleri, Solomon 2010, lk 64). Juhi roll on olla avatud ja väärtustada igasugust tagasisidet, sest vastasel juhul puudub tal aimdus tegelikkusest (Wellington 2010, lk 43). Probleemidele lahendusi leides tuleks esitada töötajale nõudmised positiivses võtmes mitte keeldude ja käskudena (Klienditeenindus... 2005, lk 70).

Töötajatele tuleks anda tagasisidet lisaks murekohtadele ka klientidelt saadud headest tulemustes, sest positiivne tagasiside tõstab töötajate motivatsiooni ja kuna valdav enamus tegutseb alla oma võimete (Cox, Steven 2005, lk 262), siis seejärel võivad töötajad olla valmis andma endast veelgi rohkem.

Uuringust selgub, et koostööpartnerite uuringu põhjal ei saa Pohjola puuduste olulisust hinnata, seega kliendi paremaks mõistmiseks tuleks lisada olulisuse küsimus järgmisesse kliendirahulolu uuringusse, mis aitab puuduste kõrvaldamise planeerimisel tegevusi paremini prioriseerida (Ulwick 2015). Järgmise uuringu läbiviimise eel tuleks analüüsida, milliseid küsimusi uuringusse lisada või milliseid ära jätta, kuid kindlasti peaks järgnevatel uuringutes olema NPS määramiseks vajalik küsimus või väide. Sellisel juhul on võimalik ka järgnevatel kordadel NPS-i hinnata ja eelnevate tulemustega võrrelda.

KOKKUVÕTE

Pohjola Bank plc Eesti Filiaalis läbiviidud klientide rahuloluuuringust selgub, et Pohjola suurimateks puudusteks on kehv ligipääs kontorile ja parkimisvõimalus selle juures. Parkimisvõimaluse puhul võib põhjus olla selles, et kliendid, kes tulevad väljastpoolt Tallinna, ei tunne ennast kesklinnas liigeldes mugavalt ja ei ole kursis sealsete parkimisvõimalustega ning probleem võib olla ka selles, et parkimise eest tuleb kliendil endal tasuda. Kontori asukoht võib samuti problemaatiline olla kaugemalt tulijatele juhul, kui ümbruskond ei ole väga tuttav ning paiknemine suures ärihoones koos teiste ettevõtetega lisab ülesleidmisel keerukust veelgi. Olukorra parandamiseks tuleks klientidega hoolikalt läbi rääkida kus ja mis võimalused on paiknemiseks ning kuidas on kõige lihtsam kontor üles leida. Juhul, kui klient jätab keerukuse tõttu panka tulemata, siis tuleks leida see võimalus ja minna ise kliendi juurde.

Kliendid hindasid Pohjola tugevusteks töötaja abivalmiduse ja kättesaadavuse ning järjestuses järgnesid ka teised personali tööga seotud valdkonnad. See on arengujärgus ettevõtte jaoks väga oluline, kuna muude valdkondade arendamine on ajakulukas ja konkurentidele järele jõudminevõtab aega.

Eelnevatel aastatel läbiviidud koostööpartnerite uuringust klientide rahulolu tunnetamisel abi ei ole, sest koostööpartnerite jaoks olid ainult kaks valdkonda olulised, milleks olid hinnatase ja kiirus, kuid kliendid hindasid neid valdkondi keskmisest paremini, seega koostööpartnerite uuringu tulemus ei aita puuduste kõrvaldamisi prioriseerida.

Klientide käest küsiti, kui kindlalt nad soovitsid Pohjolat oma tuttavale ja selle küsimuste vastustest arvutati ettevõtte lojaalsusnäitaja NPS, mille tulemus oli 47.1, mis on suurepärase tulemus, kuid ei pruugi olla väga usaldusväärne, kuna 67 protsenti küsitletutest jätsid uuringule vastamata. Mitte vastanute seas võib olla selliseid, kes ei soovitsid üldse või pigem jäävad ükskõikseks. Seega reaalsema tulemuse saamiseks tuleks vastajate aktiivsust tõstma.

Klientide keskmine hinnang uuringule oli 7.87, klienditeenindajatel 7.3 ja juhtidel 6.8. Klienditeenindajate madalam hinnang võib olla tingitud sellest, et kliendid annavad tagasisidet pigem negatiivsest kogemusest kui positiivsest, mis võib tekitada klienditeenindajates tunde, et kliendid on rahulolematumad kui tegelikult. Juhtideni jõuavad probleemid, mille lahendamisega klienditeenindaja üksi hakkama ei saa, mis omakorda võib luua veel kehvema ja moonutatud pildi tegelikust olukorrast.

Läbiviidud kolmepoolsest uuringust selgub, et juhid tunnetavad ettevõtte puudusi 80-protsendilise täpsusega ja klienditeenindajad 70-protsendilise täpsusega ehk keskmiselt on töötajate tunnetus õige 70 protsendi osas. Ettevõtte arenguplaanide tegemiseks ei ole tulemus piisavalt täpne ja autor soovib kliendirahulolu uuringut läbi viia ka edaspidi.

Lisaks kliendirahulolu uuringule tuleks tekitada igapäevaselt avatud vestlus klientidelt saadud tagasiside edasiandmiseks ja alati tuleks tänulik olla kliendile või töötajale, kes viitab mõnele puudusele või defektile.

Antud uuringust ei selgunud puuduste olulisus klientidele, mis tuleks järgmisesse uuringusse lisada, et oleks teada, milliste puudustega on oluline tegeleda esmajärjekorras. Tõesema tagasiside saamiseks tuleks teha üleskutse atraktiivsemaks, et vastanuid oleks rohkem.

Antud tööga on tehtud Pohjolas algust väga olulise teemaga nagu kliendikogemuse hindamine. Sellist uuringut pole Pohjolas enne läbi viidud, seega puudub praegusel juhul võimalus tulemusi võrrelda, kuid edaspidiseks on võimalus nüüd loodud.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Boysen, M.**, (18.05.2004). *Measuring Customer Experience One Step at a Time*. [WWW] <http://customerthink.com/measuring-customer-experience-one-step-at-a-time/> (10.04.2015)
2. **Bulgarella, C.C.**, (2005). *Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is there a relationship?* - GuideStar Research. February 2005.
3. *Connecting Customers Experience to Revenue: A Sellers Compass*. (2014). – New Business Strategies.
4. **Cox, J., Stevens, H.**, (2005). *Ratta müümine*. Tallinn: Kirjastus Varrak. /Toim. T, Kadopa. 265 lk.
5. *Customer Experience Leadership Requires Engaged Employees*. (2014). [WWW] <http://experiencematters.wordpress.com/2014/02/17/customer-experience-leadership-requires-engaged-employees/> (11.04.2015)
6. *Customer Service Training 7 Tips for Ensuring Your Team is Well Prepared*.(2012). - Step by Step Marketing.com
7. *Dealing With Unhappy Customers*. [WWW] http://www.mindtools.com/pages/article/unhappy-customers.htm?utm_source=nl&utm_medium=email&utm_campaign=11Mar14#np (11.04.2015)
8. **Eisenberg, B. & J.**, (2006). *Waiting for Your Cat to Bark?* Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc. 225 p.
9. **Fotsch, B.**, (27.10.2014). *Track Customer Experience, but Don't Forget the Financials*. [WWW] <http://blogs.hbr.org/2014/10/track-customer-experience-but-dont-forget-the-financials/> (10.04.2015)
10. **Freemantle, D.**, (2014). *The Buzz 50 Little Things That Make a Big Difference to World-Class Customer Service*. Boston: Nicholas Brealey Publishing. 119 p.
11. **Heiman, M.**, (2013). *Your Strategic Accounts: Evaluating the Health of Your Most Vital Assets*. – Miller Heiman The Sales Performance Company.
12. **Inghilleri, L., Solomon, M.**, (2010). *Exceptional Service, Exceptional Profit*. New Jersey: Amacom. 170 p.
13. Kliendikogemuskeskus. [WWW] https://www.facebook.com/kliendikogemus/photos_stream (14.04.2015)

14. *Klienditeenindus valguses ja varus.* (2005). Tallinn: Äripäeva kirjastus. /Toim. A.Oja, V. Riidas. 176 lk.
15. **Kotler, P.** (2003). *Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni.* Tallinn Ekspressi Kirjastus. 192 lk.
16. **Lovelock, C.** (2001). *Service marketing: People, Tehnology, Strategy.* New Jersey: Prentice Hall. 648 p.
17. **Mahajan, K.,** (2014). *Should Executives Think Like the Customers?* [WWW] <http://customerthink.com/should-executives-think-like-the-customer/> (10.04.2015)
18. **McCartny, P., Spector, R.,** (2005). *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence.* New Jersey: Hoboken. 270 p.
19. **Nessen, L.,** (1997). *Parem teenindamine.* Tallinn: AVITA. 119 lk.
20. Net Promoter. [WWW] http://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter (12.04.2015)
21. Rahul ja mitterahul klient. [WWW] <http://ostukaitumine.weebly.com/kliendi-rahulolu.html> (10.04.2015)
22. **Reichheld, F.F.,** (2003). *The One Number You Need to Know to Grow.* – Harvard Business Review.
23. **Shaw, C., Ivens, J.,** (2002). *Building Great Customer Experience.* New York: Palgrave Macmillan. 218 p.
24. Soome klienditeeninduse ekspert: klient peab saama valida suhtlusviisi ettevõttega. [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/2797248/soome-klienditeeninduse-ekspert-klient-peab-saama-valida-suhtlusviisi-ettevottega> (12.04.2015)
25. Soovitusindeksi joonis. [WWW] <http://pood.max.ee/userfiles/Image/uudised/NPS.gif> (10.04.2015)
26. Soovitusindeksi põhilubadused. [WWW] http://www.emor.ee/public/documents/uuringusuunad/NPS_ ja_TRIM.pdf (10.04.2015)
27. **Temkin, B.,** (2010). *The Six Laws of Customer Experience. The Fundamental Truth That Define How Organisations Treat Customers.* [WWW] <https://experiencematters.wordpress.com/> (11.04.2015)
28. **Timm, P.R.,** (2001). *Seven Powers Strategies for Building Customer Loyalty.* New York: AMACOM. 224 p.
29. **Ulwick, T.,** *What is a Customer Need.* – Strategyn.
30. **Wellington, P.,** (2010). *Effective Customer Care.* India: Replica Press. 130 p.
31. Vendor Survey 2014 report.

LISAD

Lisa 1. Uurigu küsimustik

Küs. nr.	Küsimuse sõnastus
1	Pohjola on tuntud finantsteenuste pakkuja
2	Pohjola on hea maine
3	Pohjola kontorile on hea ligipääs
4	Pohjola kontori juures on hea parkimisvõimalus
5	Ma tean, kes on minu kliendihaldur Pohjolas
6	Pohjola on sidevahendite kaudu hästi kättesaadav, minu pöördumistele vastatakse kiiresti
7	Pohjolas on lihtne asju ajada
8	Pohjolas on lai teenustevalik
9	Pohjola pakub konkurentsivõimelist intressi
10	Pohjolas vastavad muud finantseerimistingimused kliendi ootustele
11	Pohjola on tingimuste seadmisel paindlik
12	Pohjola vormistab vajalikud dokumendid kiiresti
13	Pohjolas on selged ja arusaadavad lepingud
14	Pohjolas on asjatundlikud töötajad
15	Pohjola töötaja on abivalmis
16	Pohjolas on meeldiv klienditeenindus
17	Pohjola on usaldusväärne koostööpartner
18	Pohjola tunneb oma kliendi äri ja tegevusvaldkonda
19	Pohjolas lahendatakse tekkinud probleeme efektiivselt
20	Pohjola vastab minu ootustele
21	Pohjola ületab minu ootusi
22	Eelistan Pohjolat teistele teenusepakkujatele
23	Soovitan Pohjolat oma tuttavale

Lisa 2. Uurigu küsimustik veebikanalis

Mida arvate Pohjolast?

Palun hinnake järgnevaid väiteid skaalal 1 kuni 10.

1. Pohjola on tuntud finantsteenuste pakkuja

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

2. Pohjola on hea maine

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

3. Pohjola kontorile on hea ligipääs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

4. Pohjola kontori juures on hea parkimisvõimalus

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

5. Ma tean, kes on minu kliendihaldur Pohjolas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

6. Pohjola on sidevahendite kaudu (telefon, epost) hästi kättesaadav, minu pöördumistele vastatakse kiiresti

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

7. Pohjolas on lihtne asju ajada

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

8. Pohjolas on lai teenustevalik

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

9. Pohjola pakub konkurentsivõimelist intressi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

10. Pohjolas vastavad muud finantseerimistingimused kliendi ootustele

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

11. Pohjola on tingimuste seadmisel paindlik

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

12. Pohjola vormistab vajalikud dokumendid kiiresti

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei nõustu üldse Nõustun täielikult

13. Pohjolas on selged ja arusaadavad lepingud

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

14. Pohjolas on asjatundlikud töötajad

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

15. Pohjola töötaja on abivalmis

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

16. Pohjolas on meeldiv klienditeenindus

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

17. Pohjola on usaldusväärne koostööpartner

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

18. Pohjola tunneb oma kliendi äri ja tegevusvaldkonda

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

19. Pohjolas lahendatakse tekkinud probleeme efektiivselt

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

20. Pohjola vastab minu ootustele

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

21. Pohjola ületab minu ootusi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

22. Eelistan Pohjolat teistele teenusepakkujatele

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

23. Soovitan Pohjolat oma tuttavale

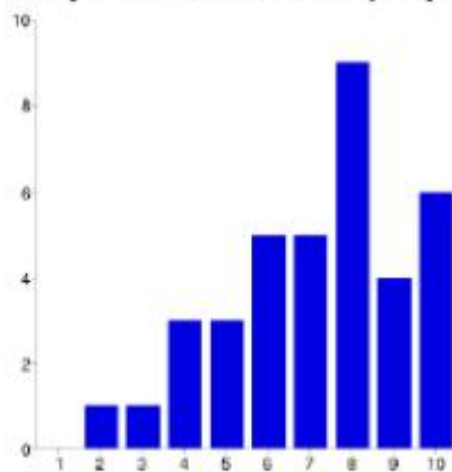
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El nõustu üldse Nõustun täielikult

Kui eelnevast loetelust on midagi Teie jaoks olulist välja jäänud või soovite kommenteerida mõnda eelpool antud hinnangut, siis oleme väga tänulikud, kui selle kirja panete:

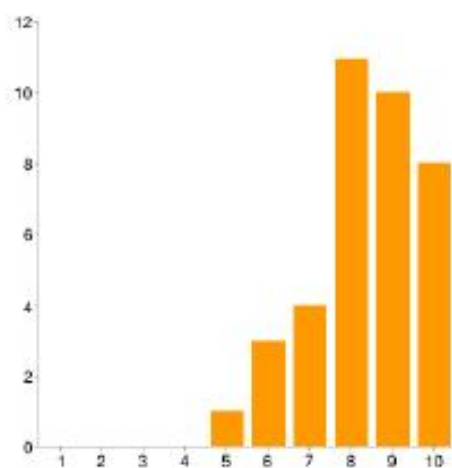
Lisa 3. Kliendirahulolu uuringu tulemused ja protsendiline jagunemine

1. Pohjola on tuntud finantsteenuste pakkuja



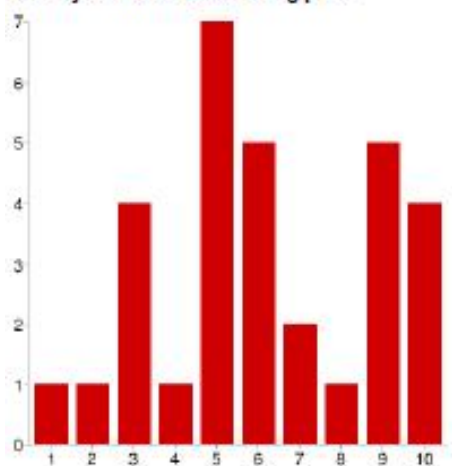
1	0	0%
2	1	2.7%
3	1	2.7%
4	3	8.1%
5	3	8.1%
6	5	13.5%
7	5	13.5%
8	9	24.3%
9	4	10.8%
10	6	16.2%

2. Pohjola on hea maine



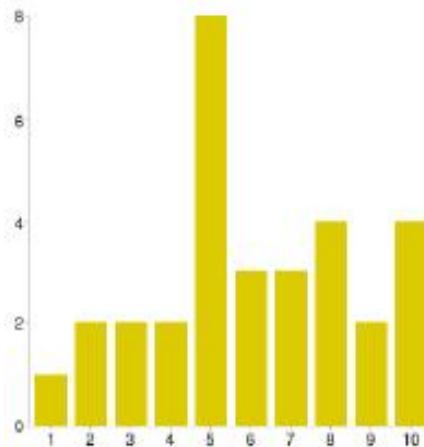
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	2.7%
6	3	8.1%
7	4	10.8%
8	11	29.7%
9	10	27%
10	8	21.6%

3. Pohjola kontorile on hea ligipääs



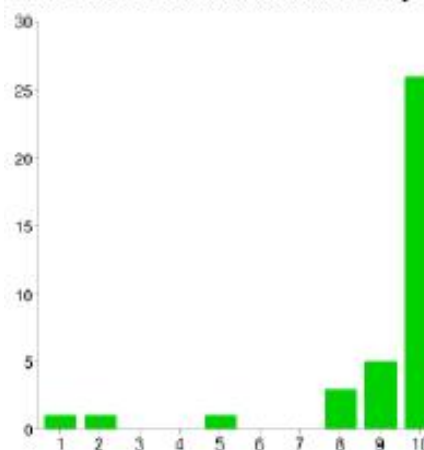
1	1	3.2%
2	1	3.2%
3	4	12.9%
4	1	3.2%
5	7	22.6%
6	5	16.1%
7	2	6.5%
8	1	3.2%
9	5	16.1%
10	4	12.9%

4. Pohjola kontori juures on hea parkimisvõimalus



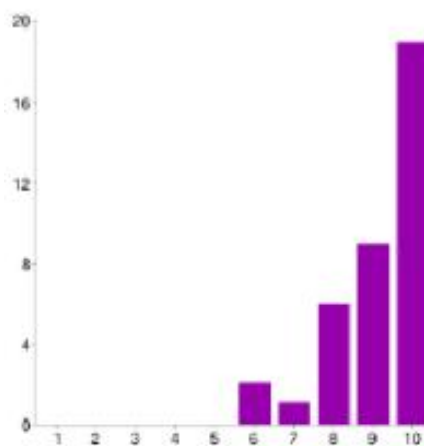
1	1	3.2%
2	2	6.5%
3	2	6.5%
4	2	6.5%
5	8	25.8%
6	3	9.7%
7	3	9.7%
8	4	12.9%
9	2	6.5%
10	4	12.9%

5. Ma tean, kes on minu kliendihaldur Pohjolas



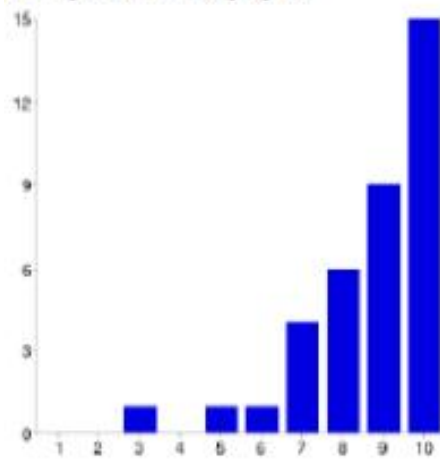
1	1	2.7%
2	1	2.7%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	2.7%
6	0	0%
7	0	0%
8	3	8.1%
9	5	13.5%
10	26	70.3%

6. Pohjola on sidevahendite kaudu (telefon, epost) hästi kättesaadav, minu pöördumistele vastatakse kiiresti



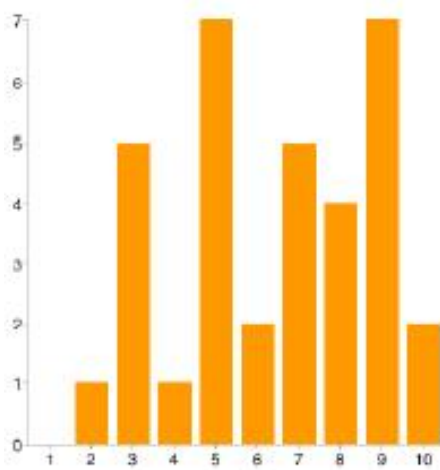
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	2	5.4%
7	1	2.7%
8	6	16.2%
9	9	24.3%
10	19	51.4%

7. Pohjolas on lihtne asju ajada



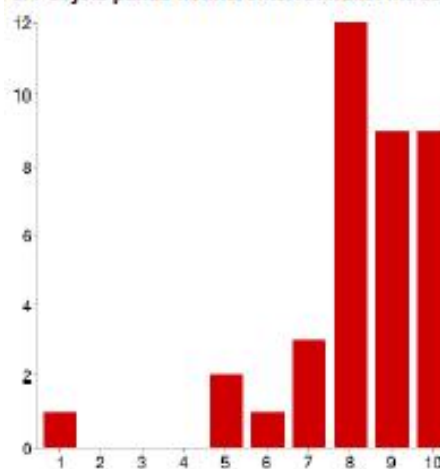
1	0	0%
2	0	0%
3	1	2.7%
4	0	0%
5	1	2.7%
6	1	2.7%
7	4	10.8%
8	6	16.2%
9	9	24.3%
10	15	40.5%

8. Pohjolas on lai teenustevalik



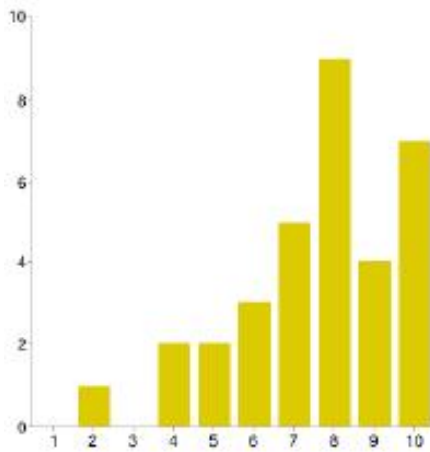
1	0	0%
2	1	2.9%
3	5	14.7%
4	1	2.9%
5	7	20.6%
6	2	5.9%
7	5	14.7%
8	4	11.8%
9	7	20.6%
10	2	5.9%

9. Pohjola pakub konkurentsivõimelist intressi



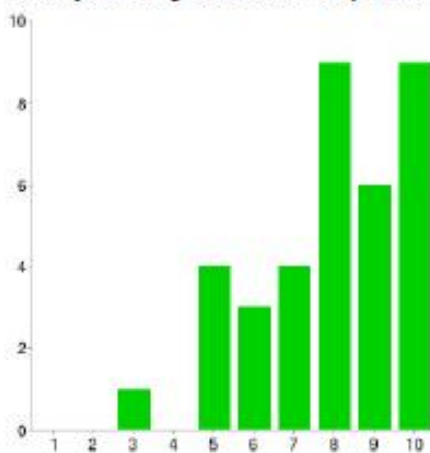
1	1	2.7%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	5.4%
6	1	2.7%
7	3	8.1%
8	12	32.4%
9	9	24.3%
10	9	24.3%

10. Pohjolas vastavad muud finantseerimistingimused kliendi ootustele



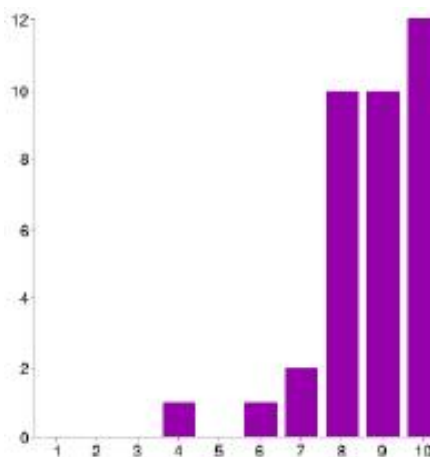
1	0	0%
2	1	3%
3	0	0%
4	2	6.1%
5	2	6.1%
6	3	9.1%
7	5	15.2%
8	9	27.3%
9	4	12.1%
10	7	21.2%

11. Pohjola on tingimuste seadmisel paindlik



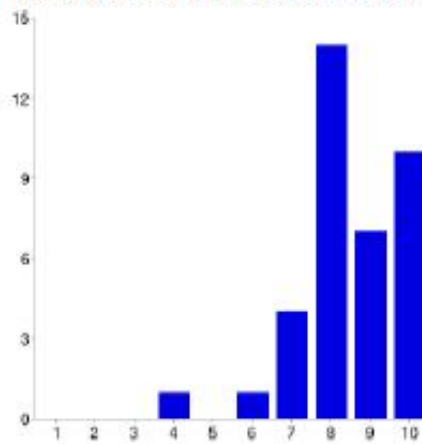
1	0	0%
2	0	0%
3	1	2.8%
4	0	0%
5	4	11.1%
6	3	8.3%
7	4	11.1%
8	9	25%
9	6	16.7%
10	9	25%

12. Pohjola vormistab vajalikud dokumendid kiiresti



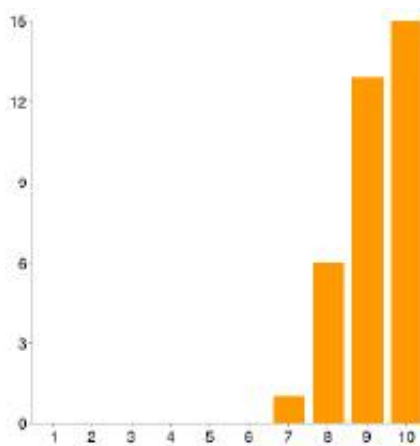
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	2.8%
5	0	0%
6	1	2.8%
7	2	5.6%
8	10	27.8%
9	10	27.8%
10	12	33.3%

13. Pohjolas on selged ja arusaadavad lepingud



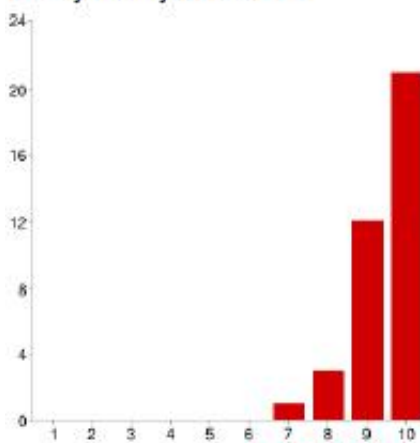
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	2.7%
5	0	0%
6	1	2.7%
7	4	10.8%
8	14	37.8%
9	7	18.9%
10	10	27%

14. Pohjolas on asjatundlikud töötajad



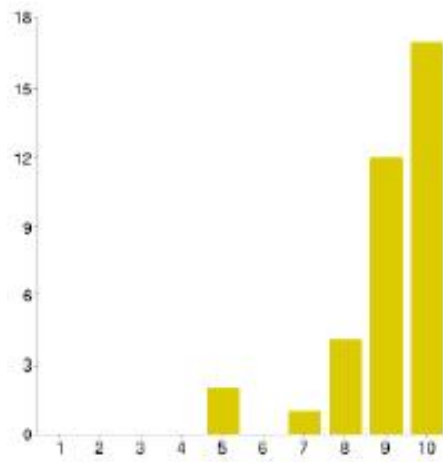
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	2.9%
8	6	17.1%
9	13	37.1%
10	15	42.9%

15. Pohjola töötaja on abivalmis



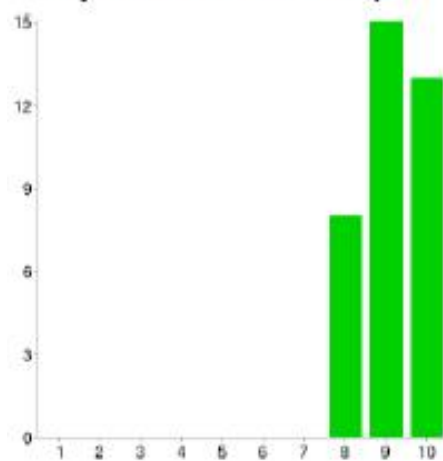
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	2.7%
8	3	8.1%
9	12	32.4%
10	21	56.8%

16. Pohjolas on meeldiv klienditeenindus



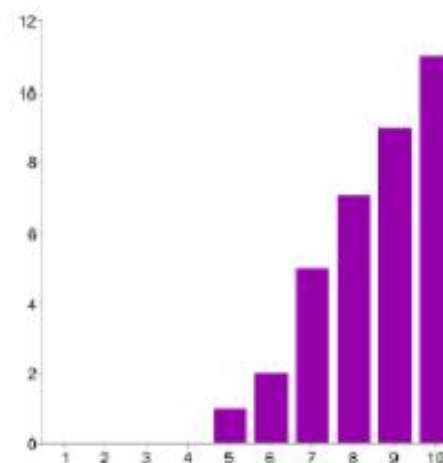
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	5.6%
6	0	0%
7	1	2.8%
8	4	11.1%
9	12	33.3%
10	17	47.2%

17. Pohjola on usaldusväärne koostööpartner



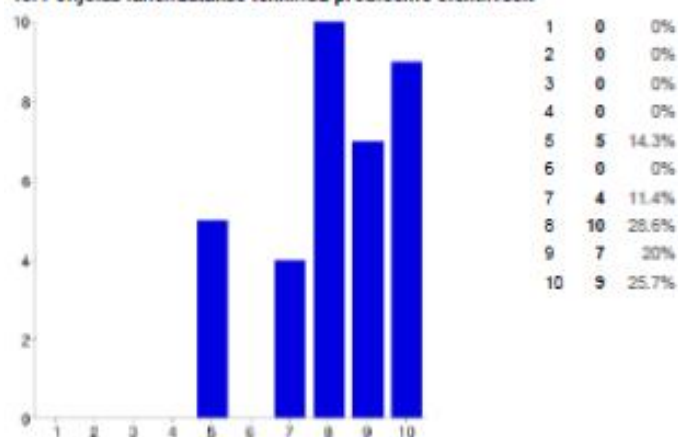
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	8	22.2%
9	15	41.7%
10	13	36.1%

18. Pohjola tunneb oma kliendi äri ja tegevusvaldkonda

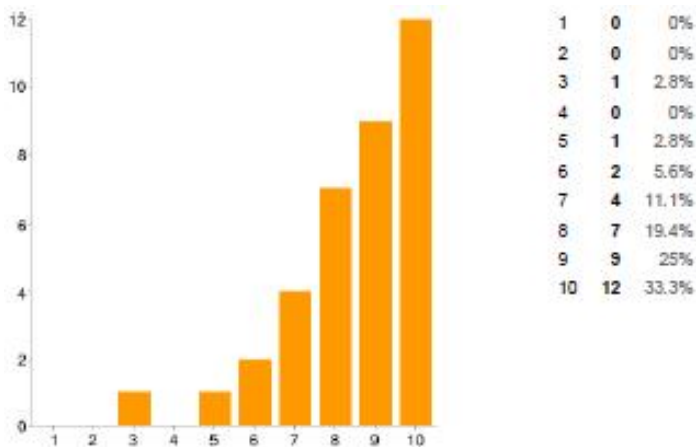


1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	2.9%
6	2	5.7%
7	5	14.3%
8	7	20%
9	9	25.7%
10	11	31.4%

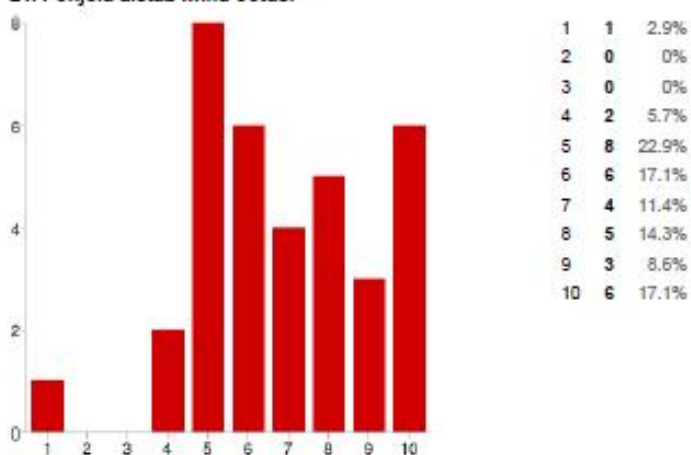
19. Pohjolas lahendatakse tekkinud probleeme efektiivselt



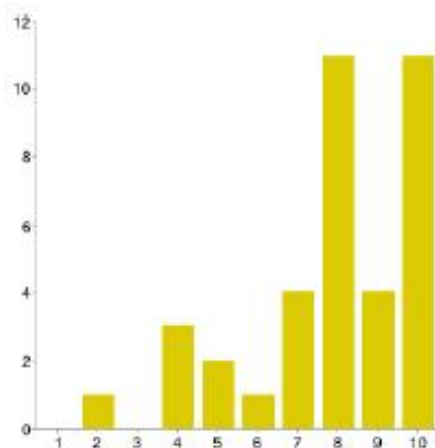
20. Pohjola vastab minu ootustele



21. Pohjola ületab minu ootusi

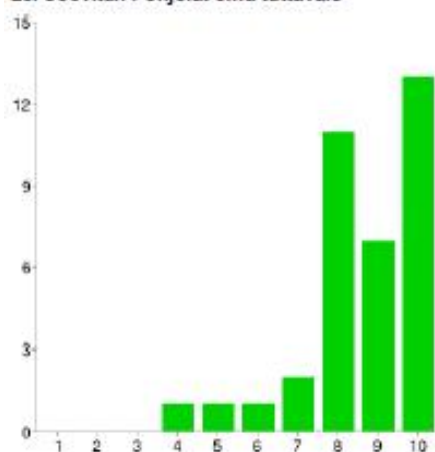


22. Eelistan Pohjolat teistele teenusepakkujatele



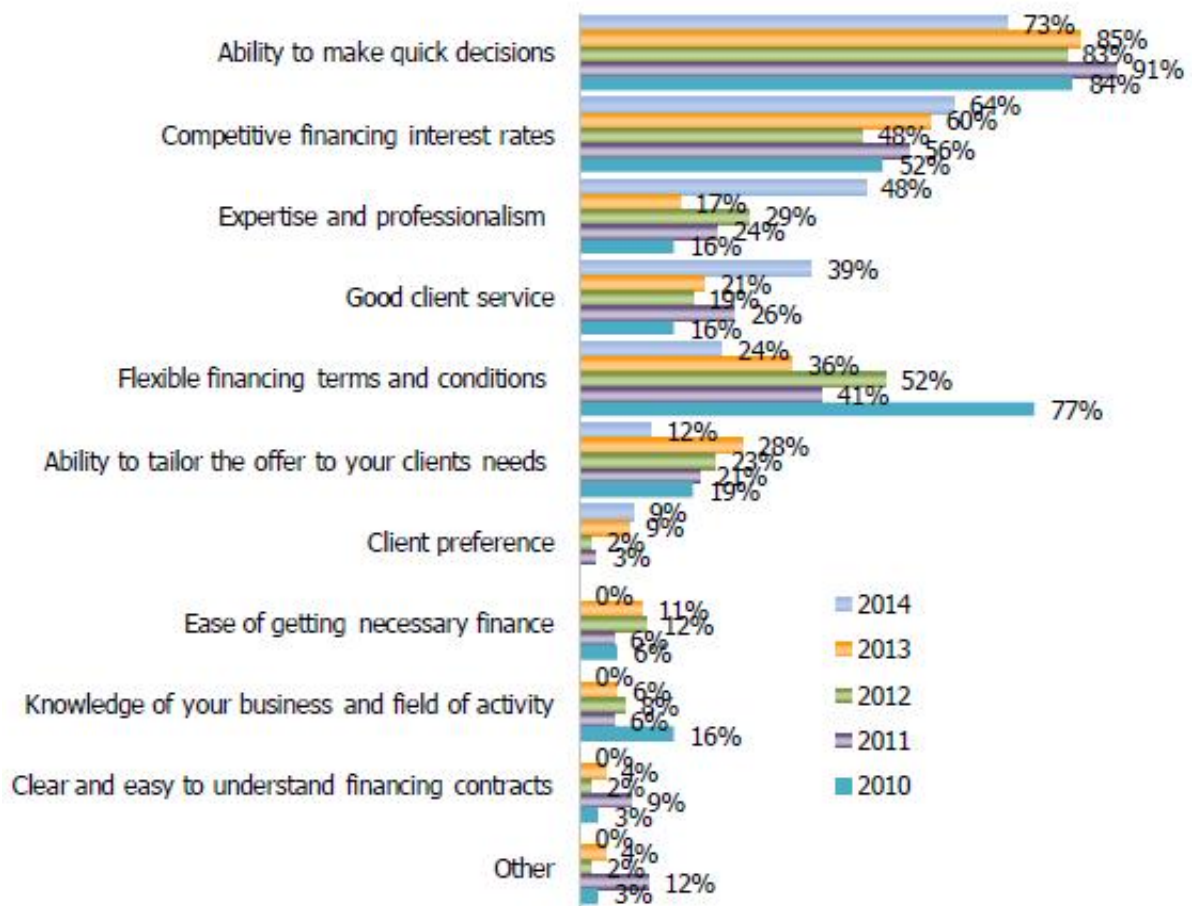
1	0	0%
2	1	2.7%
3	0	0%
4	3	8.1%
5	2	5.4%
6	1	2.7%
7	4	10.8%
8	11	29.7%
9	4	10.8%
10	11	29.7%

23. Soovitan Pohjolat oma tuttavale

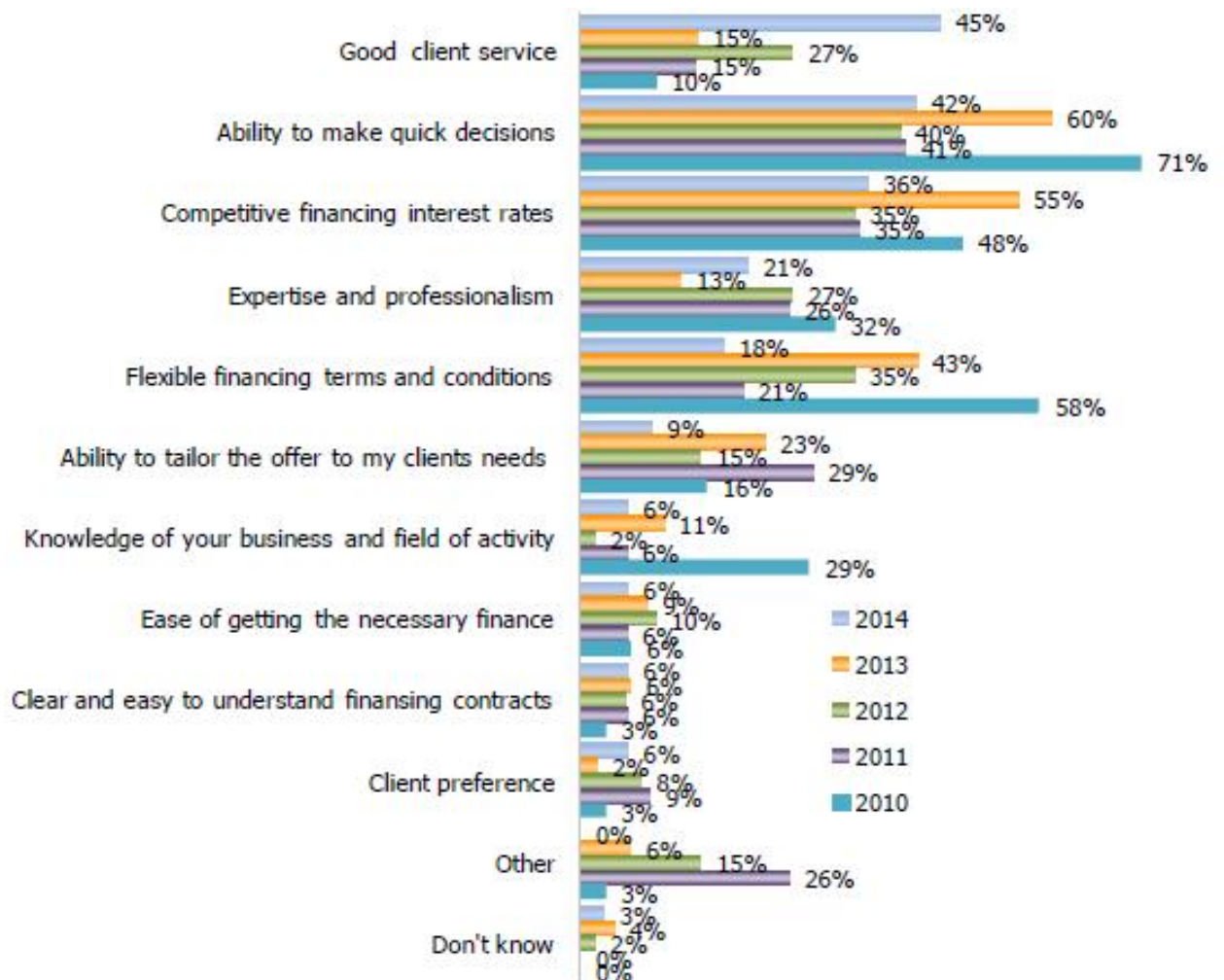


1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	2.8%
5	1	2.8%
6	1	2.8%
7	2	5.6%
8	11	30.6%
9	7	19.4%
10	13	36.1%

Lisa 4. Koostööpartnerite uuringust tulenev rahulolematuse tekitajate järjestus olulisuse järgi



Lisa 5. Koostööpartnerite uuringust tulenev järjestus Pohjola tugevustest



SUMMARY

COGNITION OF THE MANAGERS AND CUSTOMER SERVICE ON THE EXPERIENCE PROVIDED TO THE CUSTOMERS ON POHJOLA BANK PLC ESTONIAN BRANCH'S EXAMPLE

Susan Tomingas

Language:	Estonian	Figures:	14
Pages:	59	Tables:	2
References:	31	Appendixes:	5

Companies are talking about customer experience and customer satisfaction every day more and more. Specialists are convinced that customer experiences will be the most important part of selling process in the near future. Which means for companies who would like to be successful, should concentrate more on that topic.

This topic has not been so far on Pohjola Bank plc Estonian Branch's table, which means that company doesn't think about that or is convinced of good customer experience level in this company. This gave a reason for the author to find out if company personnel can cognate customer feelings without asking from them.

Goals for research are to:

- conduct customer survey.
- conduct managers and customer service survey of their cognition on the experience provided to the customers
- analyse survey results

Customer survey sent to 100 valuable customers by web link where they had to evaluate 23 questions about Pohjola. Possible answers were 1-10, answer is 1 if they disagree and 10 when they totally agree. 37 customers gave their answers which is less than expected. Manager's survey was given on paper to 6 managers who are deciding together development related tasks. All these managers gave answers to the survey. Customer service survey was given on paper to 7

people who were Sales Managers and Specialists, people who deal with customers daily. All 7 people gave his answers.

Survey results were compared with each other and founded similarities and difences between them. Also were found Pohjola´s weaknesses to get better understanding what needs to be developed to satisfy customers. Customer survey gave needed information to evaluate customer´s loyalty.

Customers gave low marks to questions related to office location and parking. Loyalty is in very good level but to get more realistic evaluation, needs to get answers from more people. Survey results gave understanding that company personnel cannot evaluate customers experience exactly right which means there is good point to ask customers opinion also in the future.

Author is suggesting addin importance related question to the next customer survey to get understanding which problems in the company should be solved first.

Hopefully this reaserch gives good understanding that companies who want to be successful have to care more about customer experience.

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

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

Autor:
(Susan Tomingas, 02.juuni 2015)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Raul Vatsar, 02. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: "....." 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)