

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Turunduse õppetool

Nele Pärje

**EDUKAS TEENUSE HEASTAMINE JA SELLE MÕJU BRÄNDILOJAALSUSELE  
PAKETIREISI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor René Arvola

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Nele Pärje .....

Üliõpilase kood: 121999

Üliõpilase e-posti aadress: neleparje@gmail.com

Juhendaja lektor René Arvola arvamus:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. BRÄNDILOJAALSUSE JA TEENUSE HEASTAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	8
1.1. Brändilojaalsuse erinevad käsitlused .....	8
1.1.1 Käitumispõhised käsitlused.....	8
1.1.2 Komplekssemad kontseptsioonid.....	10
1.2. Lojaalsus teenusepakkujale ja suhteturundus .....	15
1.3. Teenuse heastamise kontseptsioon .....	17
1.4 Kaitsev turundus brändilojaalsuse raamistikuna.....	23
2. VARASEMAD UURINGUD REISITEENUSTE VALDKONNAS .....	25
2.1 Globaalsed trendid turisminduses .....	25
2.1.1. Trendid aastal 2014.....	27
2.1.2 Eestlaste eelistused reisikorralduses.....	29
2.2. Brändilojaalsuse käsitlus reisikorralduses .....	31
2.3. Teenuse heastamise näited turismindusest .....	35
3. UURING TEENUSE HEASTAMISEST JA BRÄNDILOJAALSUSEST .....	39
3.1. Metoodika .....	39
3.1.1 Reisibüroode küsitluse metoodika .....	39
3.1.2 Kliendiintervjuude metoodika.....	40
3.2. Reisibüroode küsitlus ja selle tulemuste analüüs.....	44
3.3 Intervjuude tulemused ja analüüs .....	48
3.3.1 Klientide kriitika.....	48
3.3.2 Klientide ootused ja positiivsed kogemused .....	50
3.3.3 Teenuse heastamise mõju brändilojaalsusele.....	52
3.4. Järeldused ja ettepanekud .....	54
KOKKUVÕTE.....	58

SUMMARY .....	60
VIIDATUD ALLIKAD .....	62
LISAD .....	67
Lisa 1. Eesti reisifirmade poolt reisile lähetatud turistid.....	67
Lisa 2. Reisiotsuse langetamisel kasutatud infoallikad.....	68
Lisa 3. Puhkuse organiseerimisel kasutatud meetodid.....	69
Lisa 4. Reisibüroode vastused kvalitatiivsele küsitlusele.....	70
Lisa 5. Klientide intervjuud.....	78

## ABSTRAKT

**Magistritöö pealkiri:** Edukas teenuse heastamine ja selle mõju brändilojaalsusele paketiireisi näitel.

**Magistritöö eesmärk:** Uurida, kuidas edukas teenuse heastamine mõjutab brändilojaalsust. Selleks töötatakse välja teenuse heastamise protsessi olulisimad kriteeriumid ning selgitatakse välja nende mõju brändilojaalsusele. Teenuse heastamine (ingl. k. *service recovery*) viitab meetmetele, mida teenusepakkuja kasutab pärast teenuse ebaõnnestumist olukorra heastamiseks.

**Uurimisprobleem:** Hetkel leidub vähe teavet eduka teenuse heastamise kriteeriumide kohta ning puudub selge arusaam teenuse heastamise võimalikest positiivsetest mõjudest brändilojaalsusele.

**Peamised uurimisküsimused:**

1. Mida peavad kliendid teenuse heastamise juures oluliseks?
2. Missugused on teenuse heastamisel tehtavad tüüpilisemad vead?
3. Kuidas mõjutab reisibüroo teenuse heastamine brändilojaalsust?

**Uurimismeetod:** Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset tüüpi lähenemisviisi. Esimeses etapis kasutatakse reisibüroode uurimiseks avatud küsimustega ankeeti. Uuringu põhiosa uurib klientide kogemusi poolstruktureeritud intervjuude käigus.

**Tulemused:** Töötatakse välja eduka teenuse heastamise kriteeriumid, mis mõjuvad soosivalt brändilojaalsusele.

**Rakendusosalad:** Magistritöö tulemusena esitatud soovitused pakuvad praktilise väljundina nõu reisibüroodele, kes soovivad täiustada teenuse heastamise protsessi ja taastada klientide rahulolu pakutud teenusega.

**Võtmesõnad:** brändilojaalsus, teenuse heastamine, reisibürood.

## SISSEJUHATUS

Turismindussektoris tegutsemine eeldab tihti toimetulekut muutliku või ettearvamatu keskkonnaga. Puhkusreisid koosnevad enamasti mitmest elemendist – majutusest, transpordist, meelelahutusest jm, mistõttu on teenuse lõpptarbijale pakkuja sõltuv teistest ettevõtetest – muuhulgas ka näiteks partnerite teenuste kvaliteedist ja klienditeenindusest.

Eristada tasub ka reisibüroosid ja reisikorraldajaid. Kui reisikorraldajate põhitöök on paketireiside kokkupanek ja nende müük kas otse kliendile või läbi reisibüroode, siis reisibüroode rolliks on nii reisikorraldajate paketireiside vahendamine kui ka nn rätsepatööna müüdavate reisipakettide ja üksikute reisiteenuste müük. Seega on reisibüroo tihti paketireiside vahendaja ning enne hotelli, lennufirmat ja teisi reisi üksikteenuseid on ahelas veel üks lüli, milleks on reisikorraldaja. Käesolevas magistritöös käsitletakse lihtsuse huvides kahte reisi ettevõtja liiki ühtse nimetusega „reisibüroo“. Reisibüroo on see, kellelt klient on reisi soetanud ning kelle poole pöörduakse kaebuste ja muredega.

Puhkusreisi võib pidada kõrge tarbija osalusmääraga teenuseks, kuna eeldab kliendi poolt olulist huvi ja pingutust informatsiooni otsimiseks, erinevate võimaluste ning ettevõtete võrdluseks. Samuti on tegemist igapäevaste kulutustega võrreldes suure väljaminekuga. Puhkusreisidega seostub ka teatav emotsionaalne komponent – see on perioodiks aastas, kus soovitakse eemalduda oma igapäevasest keskkonnast, et puhata või kogeda midagi uut. Reisil käiakse enamasti pere või sõpradega, mis lisab teenusele veelgi enam emotsionaalset väärtust, sest aega veetakse koos lähedastega.

Viimasel kümnendil on jõuliselt kasvanud interneti kasutamine, seega sooritatakse üha enam reisioste online-reisibüroodelt või otse teenusepakkujalt (majutus, lennupiletid jne). Sellega seoses on reisibürood suure surve all, et säilitada klientuuri pidevalt muutavas keskkonnas, kus üksikisikutel on omal käel võimalik saada reisi komplekteerimiseks vajalik info ning broneerida tarvilikud teenused. Trendid turisminduses nõuavad reisibüroodelt tugevamaid jõupingutusi originaalsete ja väärtust omavate teenuste pakkumisel, mis on üheks võimaluseks luua tugev bränd ja tagada lojaalsed kliendid. Kui arvesse võtta ühelt poolt äri sektori kiired arengud ning sellest tingitud vajadus kindlustada lojaalsete klientide

poolehoid ning teiselt poolt varem mainitud muutlik ja ettearvamatu keskkond, on selge, et edukad reisibürood peavad tähelepanu pöörama oskuslikule teenuse heastamisele, olgu siis tekkivaks tõrkeks hilinev lend, ebaviisakas teenindus või looduskatastroof.

Käesolev magistritöö keskendubki reisibüroode käitumisele olukordades, kus teenuse osutamine on mingil põhjusel ebaõnnestunud. **Magistritöö uurimisprobleem** tuleneb tõdemusest, et hetkel on vähe teavet eduka teenuse heastamise kriteeriumide kohta ning puudub selge arusaam teenuse heastamise võimalikest positiivsetest mõjudest brändilojaalsusele. **Magistritöö eesmärgiks** on uurida, kuidas edukas teenuse heastamine mõjutab brändilojaalsust. Selleks töötatakse reisibüroo kasutuseks välja paketiireisi puhul rakendatava teenuse heastamise protsessi olulisimad kriteeriumid. Töö tulemusena esitatakse praktilised juhised eduka teenuse heastamise praktika loomiseks.

**Esimese uurimisküsimusega** keskendutakse klientide kogemuste uurimisele, et välja selgitada, mida kliendid teenuse ebaõnnestumise puhul reisibüroo poolt ootavad, mis on kõige olulisimad kriteeriumid ebaõnnestumise heastamisel ning missugune käitumine klientides pettumust valmistab. **Teine uurimisküsimus** adresseerib selles kontekstis brändilojaalsust ehk uurib, kuidas mõjutab edukas teenuse heastamine lojaalsussuhteid ja selle erinevaid komponente.

**Uuringu esimene etapp** keskendub Eesti reisibüroode nägemusele brändilojaalsusest ja teenuse heastamisest. **Teises etapis** uuritakse klientide praktilisi kogemusi olukordades, kus reisibüroolt soetatud paketiireisil on aset leidnud teenuse ebaõnnestumine, et analüüsida hinnanguid tegutsemisele ning leida, kuidas mõjutab reisibüroo tegutsemine brändilojaalsust.

Magistritöös kasutatavad **uuringumeetodid** järgivad kvalitatiivset lähenemisviisi. Reisibüroode seisukohtade uurimiseks kasutatakse avatud küsimustega ankeeti. Klientide kogemusi uuritakse poolstruktureeritud intervjuude käigus. **Analüüsimeetodiks** on mõlemas etapis kvalitatiivne sisuanalüüs.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. **Esimeses peatükis** käsitleb autor brändilojaalsuse ja probleemide lahendamisega seotud kontseptsioone ja alusteooriaid. Tutvustatakse brändilojaalsuse erinevaid käsitlusi, liikudes brändilojaalsuse uurimise algusfaasi lakoonilisemate käsitluste juurest kaasaegsemate komplekssemate lähenemisteni. Eraldi tuuakse välja ka lojaalsus teenusepakujale suhteturunduse kontekstis ning ebaõnnestunud teenuse heastamise kriteeriumid, mis on antud magistritöö seisukohast

iseäranis olulise tähtsusega. Tutvustatakse põgusalt ka laiemat teoreetilist baasi, kuhu teenuse heastamine turunduse kontekstis asetub.

**Teine peatükk** annab ülevaate olukorrast sektoris. Kõigepealt tutvustatakse turisminduses valitsevaid trende ning hiljutisi muutusi kliendi nõudmistes, mis mõjutavad turismiettevõtjaid nii Eestis kui mujal. Järgmisena avatakse brändilojaalsuse iseloom reisibüroode seisukohast ning seejärel antakse ülevaade uuringutest, mis analüüsivad reisibüroode praktikaid teenuse heastamisel ning klientide hinnanguid ja seost brändilojaalsusega.

**Kolmas peatükk** sisaldab antud magistritöö raames läbi viidud empiirilisi uuringuid, nende metoodikat, tulemusi ning järeldusi. Tulemuse analüüsi tulemusena saab esitada ettepanekud, mida reisibüroo teenuse heastamisel peaks järgima.

Autor soovib tänada küsitlusele vastanud reisibüroosid ning kliente, kes soostusid oma kogemust jagama, samuti juhendajat lektor René Arvolat.



# **1. BRÄNDILOJAALSUSE JA TEENUSE HEASTAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD**

Teoreetilist raamistikku käsitlev peatükk tutvustab magistritöös kasutatavaid kontseptsioone ning teooriaid. Esimese alapeatüki osajaotustes tutvustatakse erinevate autorite käsitlusi brändilojaalsusest. Teine alapeatükk kitsendab brändilojaalsuse kontseptsiooni teenusepakkuja konteksti. Järgnevas alapeatükis uuritakse brändilojaalsuse muutumist olukorras, kus teenusepakkuja töös on ette tulnud tõrge ning teenuse osutamine on ebaõnnestunud. Viimane alapeatükk tutvustab teenusepakkuja ebaõnnestumisega kaasnevate kahjude heastamise alusteooriaid.

## **1.1. Brändilojaalsuse käsitlused**

Käesolev alapeatükk annab ülevaate brändilojaalsuse arengust ja uurimisvaldkonna käsitlustest. Kõige üldisemalt mõistes on lojaalsuse näol tegemist truudusega mingile kindlale objektile. Lojaalsuse olemusele on aga erinevad autorid oma käsitlustes omistanud eripalgelisi varjundeid ja rõhuasetusi. Samuti kasutatakse mõisteid „lojaalsus“, „brändilojaalsus“ ja „kliendi lojaalsus“ autorite poolt nii sünonüümidenä kui vastandustena ning kokkulepped puuduvad üheselt mõistetavate ja eristust loovate definitsioonide kasutamises.

### **1.1.1 Käitumispõhised käsitlused**

Klientide lojaalsust brändile analüüsitakse tihti läbi klientide ostukäitumise. Sel juhul on vaatluse all tavaliselt konkreetse brändi eelistamise osakaal tootekategoorias, ostusagedus või ostu sooritamise tõenäosus (Dick, Basu 1994). Käitumisel põhinev uurimismetoodika on eriti iseäralik valdkonna arengufaasis eelmise sajandi teise poole algul. 1951. aastal uuris G. H. Brown brändilojaalsust, analüüsides majapidamiste brändivalikuid tarbekaupade ostmisel.

Paneelis osalenud koduperenaised täitsid ostupäevikut, kus fikseeriti kõik uuringus osalenud tootegruppide ostud ning vastavalt ostja eelistustele kindla brändi suhtes toodi välja lojaalsete klientide osakaal võrreldes teiste brändidega. Vastavalt brändivaliku homogeensusele eristati ka lojaalsuse liike: täielik lojaalsus, mitme brändi vahel jagatud lojaalsus, ebastabiilne lojaalsus ja ebalojaalsus. (Brown 1952)

1956. aastal R. M. Cunninghami poolt läbi viidud tarbekaupade brändilojaalsuse uuringus kasutakse brändilojaalsuse defineerimisel samuti erinevate brändide toetamise osakaale – jälgitakse tarbija kulutuste jaotumist sama tootekategooria erinevate brändide vahel (Cunningham 1959). Sisuliselt mõõdeti uuringuga tarbija eelistusi, võtmata arvesse allahindluskampaaniate puhul sooritatud oste.

Ka J. U Farley lähtub 1964. aastal läbi viidud uuringus käitumislikust lähenemisest, väljendades brändilojaalsust läbi võimalikult väheste muudatuste brändi ostusageduses muutuvate hindade, turustuse jm kontekstis (Farley 1964).

Iseäranis populaarne on olnud brändilojaalsuse defineerimine läbi korduvostude sooritamise. Taolist käsitlust pooldavad mitmed kaasaegsemad autorid. W. Wells, J. Burnett ja S. E. Moriarty järgi ilmneb brändilojaalsus, kui „kliendile meeldib bränd sedavõrd, et ta ostab seda korduvalt“ (Wells *et al.* 1992, 213).

Ka W. F. Arens mõistab brändilojaalsust sarnasest vaatepunktist – brändilojaalsus on kliendi teadlik või alateadlik otsus, mis väljendub brändi reaalses või kavatsuslikus korduvostmises (Turunduse... 2008, 114).

P. Kotler jaotab ostjad lojaalsuse staatuse järgi nelja gruppi: tugevalt lojaalsed, kes ostavad brändi alati; nõrgalt lojaalsed, kes on lojaalsed kahele – kolmele brändile; liikuvad lojaalsed, kelle eelistus liigub brändilt brändile ning brändivahetajad, kes pole lojaalsed ühelegi brändile (Kotler 1988, 294).

Ka R. L. Oliver ja F. W. Bliemel on esitanud oma käsitluse lojaalsuse tüüpidest, jagades need viieks: mitme brändi lojaalsus; protsentuaalne lojaalsus (nt klient on brändile 75% ulatuses lojaalne); passiivne lojaalsus (kliendil pole vajadust või võimalust teha korduvostu); pseudolojaalsus (korduvostude sooritaja kaalutleb brändi vahetamist) ning alistumislojaalsus, mida iseloomustab negatiivne brändihoiak kuid soovimatus alternatiive võrrelda näiteks võimalike kulutuste tõttu. Soodsa võimaluse avanemisel vahetab klient brändi. (Turunduse... 2008, 116). Sarnasesid tüpoloogiaid kohtab erialases kirjanduses teisiigi.

Eelpool mainitud autorid jagavad lojaalsuse mõistmisel ühist fookust, käsitledes lojaalsust tarbijakäitumuslikust aspektist ning lähtudes eelkõige kliendi eelistusest, mis väljendub korduvostude sooritamises. Probleemne on, et seejuures ei võeta tingimata arvesse korduvostude põhjuseid – kas brändi eelistatakse näiteks tänu heale hinnale, sümpaatsele brändi kuvandile või ehk on konkreetne bränd ainus kättesaadav valik ning korduvoste sooritatakse paratamatusest. Keskendumine vaid brändi või toote/teenuse ostmissagedusele ei anna adekvaatset infot kliendi tegelikust pühendumisest ning seega jääb selgusetuks ka kliendi ja brändi vahelise suhte kvaliteet. Turunduspraktikas on taolisele käsitlusele lojaalsusest üles ehitatud enamik püsikliendiprogramme eesmärgiga soodustada korduvostude tegemist ning tagada seeläbi ettevõttele stabiilne rahavoog.

### **1.1.2 Komplekssemad kontseptsioonid**

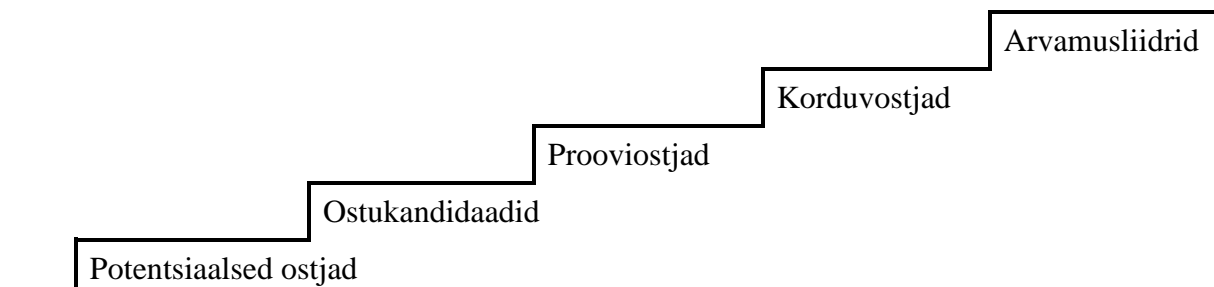
Kuigi käitumisel põhinevat lähenemist kohtab ka tänapäevases kirjanduses, oli see brändilojaalsuse uuringutes täielikult domineeriv kuni 1970. aastateni, mil G. Day töötas välja kahedimensioonilise lojaalsusmudeli, kus käitumuslikule aspektile lisaks on rõhutatud ka vaimset dimensiooni, eeskätt hoiakute tähtsust. Selle mudeli järgi koosneb ostja brändilojaalsus nii tootekategoorias konkreetse brändi valimise kordadest teatud ajaperioodi jooksul kui ka hoiakutest selle brändi suhtes. (Day 1969)

Samamoodi on J. Jacoby ja R. W. Chestnut rõhutanud, et brändilojaalsuse mõõtmisel ei saa lähtuda vaid ostukäitumisest, täpsemini korduvostude sooritamisest, kuna ebaselged on ostu sageduse taga peituvad põhjused. Väljendades otsustaja erapoolikut käitumist teatud ajaperioodi valikute tegemisel erinevate brändide vahel, on brändilojaalsus psühholoogiline protsess. Brändilojaalsus on autorite sõnul tihedalt seotud pühendumisega. (Mellens, *et al.* 1996)

Ka mitmed kaasaegsed autorid on lojaalsuse korduvostupõhisele käsitlusele alternatiiviks pakkunud laiemapõhjalise definitsiooni, millesse on põimitud lisakriteeriume, et lojaalsussuhte tagamaid täpsemalt uurida. Näiteks J. Griffini järgi on lojaalne klient see, „kes ostab regulaarselt, ostab firma teisigi tooteid, soovib firmat teistele, on tolerantne firma eksimuste suhtes ning on immuunne konkurentide survele“ (Turunduse... 2008, 114). Seega ei iseloomusta lojaalset klienti pelgalt sage ostmine, vaid ka positiivne suusõnaline turundus soovitude näol ning brändi eelistamine hoolimata konkurentide tegevusest ja ettevõtte võimalikest vigadest.

Sarnaseid lähenemisi, kus lojaalsust ei mõõdeta enam ainuüksi korduvostude põhjal, väljendatakse tihti läbi erinevate skemaatiliste tüpoloogiate. Järgnevalt tutvustatakse põgusalt mõnda neist.

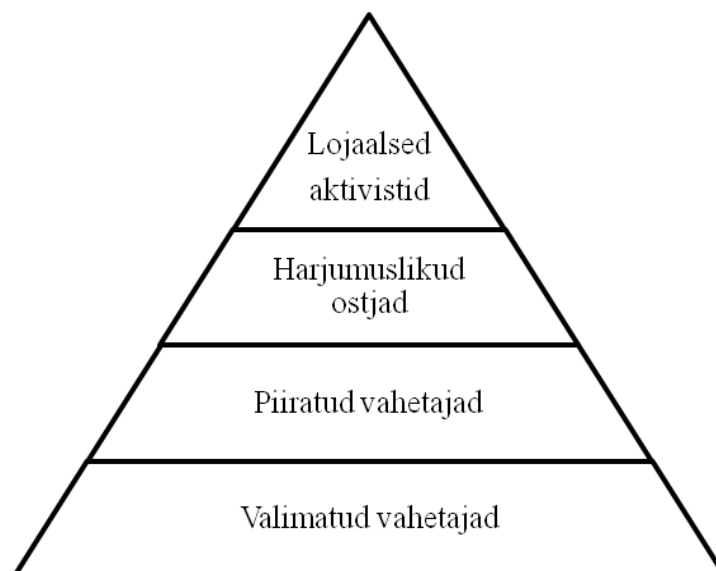
M. ja N. Raphaeli lojaalsusredeli skeemi järgi peetakse lojaalseteks klientideks nii toote pikaajalisi korduvostjaid kui ka arvamusiidreid, kes on firma aktiivsed pooldajad ja koostööpartnerid, kes soovivad toodet sõpradele, tuttavatele, äripartneritele jt (vt Joonis 1).



Joonis 1. M. ja N. Raphaeli lojaalsusredel

Allikas: (Turunduse... 2008, 115)

Ka siinkohal on lojaalsele kliendile omistatud täiendavad nõudmised, mis väljenduvad aktiivsema rolli haaramises ning soovitude jagamises ka kolmandatele osapooltele. (Turunduse... 2008, 115). Lojaalsuse kujunemist võib vaadelda ka püramiidina (vt Joonis 2).



Joonis 2. Brändilojaalsuse püramiid

Allikas: (The Oxford... 2000, 484)

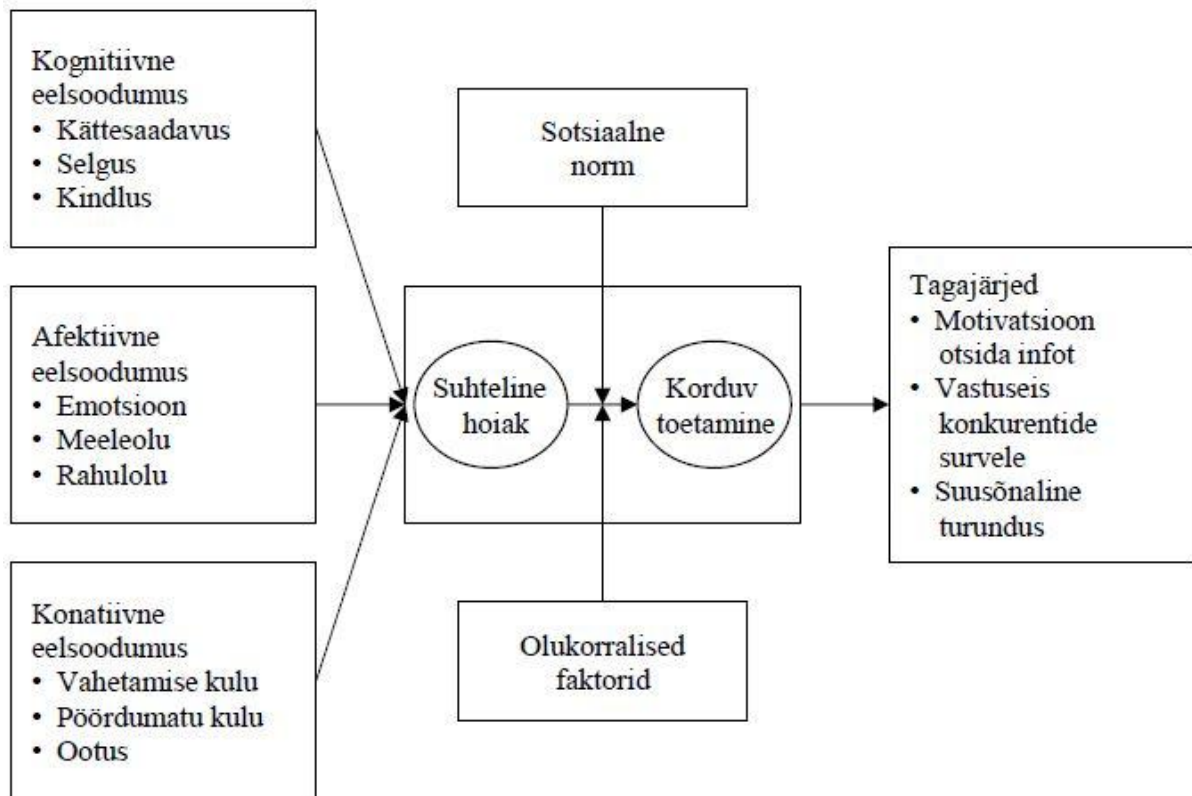
Kõige alumisele astmele on paigutatud valimatud vahetajad, kes pidevalt brändieelistust muudavad. Ostuotsus langetatakse tõenäoliselt parima hinna, kampaaniapakkumise või saadavuse alusel. Astme võrra kõrgemal on piiratud vahetajad, kes teevad valiku teatud hulga brändide seast, lähtudes juhusest või konkreetse olukorra asjaoludest. Järgmiselt astmelt leiab harjumuslikud ostjad, kes on ettevõtte jaoks haavatav ostjagrupp, kuna nende näilisel lojaalsusel puudub tegelik sügavam põhjus. Püramiidi tipus asetsevad lojaalsed aktivistid, kelle lojaalsusel on alati seesama kindel põhjus, mis võib olla nii majanduslik (sobiv hind), funktsionaalne (konkurentide brändil puudub vajalik tootemadus) kui ka emotsionaalne (bränd esindab olulist väärtust, millega klient samastub). (The Oxford... 2000, 484)

A. S. Dick ja K. Basu järgi väljendub brändilojaalsus läbi hoiakute ja brändi korduva eelistamise (ehk ostmise) omavahelise suhte tugevuse. Hoiakute ja ostmise vahelist suhet mõjutavad nii sotsiaalsed normid kui ka konkreetsele olukorrale omased tingimused. Lojaalsuse mudel hõlmab nii hoiakute kognitiivseid, afektiivseid ja konatiivseid aspekte kui ka brändilojaalsussuhte tagajärgi. (Dick, Basu 1994)

Autorid esitavad mitmetasandilise teoreetilise raamistiku brändilojaalsuse uurimiseks (vt Joonis 3). Mudeli autorid mõistavad hoiakut kui heakskiitu kindlale objektile (*Ibid.*).

Esitatud mudelisse on integreeritud nii kognitiivne, afektiivne kui ka konatiivne aspekt, mis hoiaku kujunemist mõjutavad, kusjuures keskendutakse just *suhtelisele* hoiakule, mis asetab konkreetse brändi konkurentide kõrvale turu konteksti (*Ibid.*).

Seejuures hõlmab hoiaku käsitus nii selle tugevust (nõrk, tugev) kui ka suunda (positiivne, negatiivne). Samuti peab brändilojaalsuse uurimisel arvesse võtma sotsiaalseid norme, nagu kaaslaste surve ja püüd teistele meele järgi olla ning üldisi olukorrast tulenevaid faktoreid – näiteks parasjagu toimuvad sooduskampaaniad või juhud, kus konkreetne bränd on kaupluses väljamüüdud. (*Ibid.*)



Joonis 3. Brändilojaalsuse teoreetiline raamistik

Allikas: (Dick, Basu 1994)

Autorid on välja toonud ka brändilojaalsuse tagajärjed, kusjuures tugeva brändisuhte puhul on ka tagajärjed jõulisemad. Mudeli tuumik koosneb suhtelisest hoiakust ja brändi korduvast toetamisest/eelistamisest/ostmisest (ingl.k. *repeat patronage*). Nende kahe kontseptsiooni omavaheline suhe määrabki brändilojaalsuse ja selle kvaliteedi (vt Joonis 4)

		Korduv ostmine	
		Kõrge	Madal
Suhteline hoiak	Kõrge	Lojaalsus	Latentne lojaalsus
	Madal	Võltslojaalsus	Lojaalsuse puudumine

Joonis 4. Lojaalsuse tüübid vastavalt hoiakule ja ostukäitumisele

Allikas: (Dick, Basu 1994)

Maatriks demonstreerib, et suhteliste hoiakute ja korduva eelistamise omavahelisel kombineerimisel on neli võimalikku väljundit. Madal suhteline hoiak (negatiivne hoiak, tugev või nõrk) kombineerituna madala korduva eelistamise määraga näitab lojaalsuse puudumist. Madal suhteline hoiak võib olla tingitud muuhulgas brändi ebapiisavast oskusest oma võimekusi kommunikeerida, homogeenselt turust või brändi noorest east. (*Ibid.*)

Kui madal suhteline hoiak esineb koos sagedase korduva eelistamisega, põhineb brändi valik harjumusel ehk käitumisliku aspekti kõrval puudub brändilojaalsuse hoiakuline mõõde. Korduvostud sooritatakse tingituna situatsioonist – näiteks soodne kampaaniatoode on paigutatud kaupluses strateegilisse kohta ning klient haarab toote ilma brändivalikud kaalumata. Taolist nähtust nimetatakse lojaalsusuuringutes ka võltslojaalsuseks. (*Ibid.*)

Kõrge suhteline hoiak (positiivne, madal või nõrk) koos madala korduvealistamisega peegeldab latentset lojaalsust. Sel juhul väljendab klient oma poolehoidu läbi positiivsete hoiakute, kuid need ei realiseeru kliendi ostukäitumises. Ka siin mängivad rolli situatsioonilised faktorid, näiteks võib hoiakute tasandil lojaalne klient eelistada mõnda teist brändi kaaslaste survele või olla lojaalne brändile, mis ei ole talle kättesaadav. (*Ibid.*)

Eelistatuim grupp neljast on lojaalsus, milles on kombineeritud kõrge suhteline hoiak sagedase ja korduva brändi eelistamisega konkurentide ees. Sel puhul väljendub lojaalsus brändile nii läbi hoiakute kui ka käitumise. Nagu varem arutatud, võib kõrge suhteline hoiak väljendada erineva tugevusega positiivset hoiakut, eesmärgiks on seatud maksimaalselt tugev positiivne hoiak. Oluline on just kahe aspekti omavaheline kooskõla, sest brändilojaalsus väljendub A. S. Dicki ja K. Basu järgi just suhtena. (*Ibid.*)

R. Oliver on välja töötanud tervikliku käsitluse brändilojaalsusest, mis sisaldab nii kognitiivset, afektiivset, konatiivset kui ka käitumuslikku faasi ning kirjeldab brändilojaalsuse kujunemist läbi nimetatud nelja etapi. Kronoloogiliselt esimeses ehk kognitiivses faasis antakse teadmiste ja/või kogemuste baasil brändile ratsionaalne hinnang. Brändilojaalsuse kognitiivsel faasil on omad ohud – nimelt võib rutiinse ostukogemuse puhul pelgalt kognitiivsel tasandil tajutud protsess jääda pinnapealseks. Brändilojaalsuse afektiivses faasis omistatakse tänu pidevale kokkupuutele brändile teatud hoiak või sümpaatia. Tegemist on lojaalsuse faasiga, kus lisaks eelmises etapis tekkinud funktsionaalse tooniga seosele lisandub brändile ka emotsionaalne mõõde. Brändilojaalsuse emotsionaalne tasand on kõige lihtsamini mõõdetav meeldivuse skaalal. (Oliver 1999)

Konatiivne ehk käitumiskavatsuslik faas on brändilojaalsuse kujunemise kolmandaks etapiks ning peegeldab kavatsust brändi jätkuvalt osta. Selles faasis on klient pühendunud brändi korduvale ostmisele ning sellist pühendumist kindlustab korduvostude jooksul jätkuvalt ja pidevalt kogetud positiivne emotsioon ja rahulolu. (*Ibid.*)

Neljandas ehk viimases faasis realiseerub eelmises etapis kogetud kavatsus reaalse tegutsemisena. Oluline on välja tuua, et tegutsemisetapp koosneb omakorda kahest aspektist – valmidusest reageerida (sügav pühendumus brändi eelistada) ning ületada sellel teel ettetulevaid takistusi (konkurentide meetmed kliendi mõjutamiseks). (*Ibid.*)

M. Söderlund on tõdenud, et erinevate autorite käsitlustes on võimalik leida brändilojaalsuse ühine nimetaja, milleks on brändilojaalsuse avaldumine jätkuva suhtena objekti (brändi, tootja, teenuseosutaja) ja kliendi vahel. Sellel suhtel on enamasti kaks dimensiooni – vaimne, mis avaldub hoiakute, eelistuste, hinnangute, pühendumise jm kaudu ja käitumuslik, mida iseloomustab näiteks ostusagedus, kliendisuhete pikkus ning kliendi soov osta ka brändi, tootja või teenuseosutaja teisi tooteid. (Söderlund 2005)

Brändilojaalsus on muuhulgas tihedalt seotud ka brändi teadlikkuse, assotsiatsioonide ja tajutud kvaliteediga – moodustades tervikuna kliendikeskse tarbijaväärtuse käsitluse. Konkreetsest juhtumist lähtudes võib brändilojaalsus esineda ka tervikust eraldiseisvana – näiteks hoolimata *McDonald's*-i kiirtoidurestorani madalast tajutud kvaliteedist ja vastukäivatest assotsiatsioonidest võib klient olla brändile sügavalt lojaalne. (Aaker 1991)

## **1.2. Lojaalsus teenusepakkujale ja suhteturundus**

D. D. Gremler ja S. W. Brown olid esimeste seas, kes laiendasid lojaalsuse kontseptsiooni ka mittemateriaalsete kaupadele ehk teenustele. Autorid on seisukohal, et brändilojaalsuse idee ja selle karakteristikud laienevad ka teenindusettevõtetele, kuid teenuse turundamise puhul ilmnevad ka mõned iseäralikud jooned. Leitud on, et teenuste puhul on võimalik luua klientidega tugevamaid lojaalsussuhteid, samuti esineb brändilojaalsust teenustele tihedamini kui kaupadele. Uuringute tulemusena on jõutud seisukohani, et kuna teenuse osutamisele on inimeselt-inimesele personaalne suhtlus enam iseloomulik, pakub see lojaalsussuhte tekkimiseks soodsamaid asjaolusid. Lojaalsus teenusepakkujale (ingl. k. *service loyalty*) hõlmab kolme põhilist lojaalsuse aspekti – hoiakut, käitumist ja tunnetust ning on defineeritud vastavalt läbi positiivse hoiaku, korduvostude sooritamise ning



teenusepakkuja kindla eelistamise konkurentide ees iga kord, kui vajadus teatud teenuse järele tekib. (Gremmler, Brown 1996).

Ka K. Butcher, B. Sparks ja F. O'Callaghan on keskendunud brändilojaalsuse uurimisele teenuste vaatepunktist ning välja töötanud just teenindussektorit iseloomustava lojaalsusmudeli. Toetudes teiste autorite poolt loodud ning ülevaatlikult ka käesolevas magistritöös kasutatud brändilojaalsuse käsitlustele, loovad autorid neljast komponendist koosneva teeninduslojaalsuse mudeli, millest on varem arutatud põhjustel välja jäetud korduvostmise kajastus (ei peegelda valikute taga peituvad põhjuseid, tegemist võib olla nn võltslojaalsusega). Mudeli neli dimensiooni on järgmised (Butcher *et al.* 2001):

- positiivne suusõnaline turunduskommunikatsioon,
- otsustuskindlus brände mitte vahetada,
- teenusega samastumine,
- konkreetse teenusepakkuja kindel eelistamine.

Olles brändilojaalsuse levinud teguriks, avaldub suusõnaline turundus brändilojaalsete klientide ehk advokaatide poolt positiivsete sõnumite levitamises, soovitude ja julgustuste pakkumises teistele osapooltele ning teenusepakkuja vooruste kaitsmises. Lojaalseid kliente iseloomustab immuunsus konkurentide survele ning valmisolek jätkata brändi tarbimist ka hinna või muu olulise teguri muutumisel. Teenusepakkujaga samastumine ilmneb tänu teatud omandi- ja kuuluvustundele, kui brändi peetakse enda isikule iseloomulikuks, tavakeeli „omaks“. Neljandas dimensioonis avaldub brändilojaalsus kliendi kindlas brändi eelistamises konkurentide ees, kusjuures eelistuse aluseks peab olema vaba tahe ja soov. (Butcher *et al.* 2001)

Samuti on autorid kokkuvõtvalt tõdenud, et brändilojaalsuse mõjutajateks praktikas on peetud hinnangulisi aspekte, nagu rahulolu, kvaliteet ja väärtus, suhtel põhinevaid faktoreid, nagu isiklik side ja usaldus ning teenuse või kauba pakkuja vahetamise barjääre, milleks võivad olla näiteks lepingulised kohustused (Butcher *et al.* 2001). Tuginedes varem arutatud võltslojaalsuse fenomeni käsitlusele, võib järeldada, et ettevõtte vahetamisest tulenevate barjääride tõttu kauba või teenuse jätkuv ostmine ja tarbimine ei näita tegelikkuses lojaalsussuhte kvaliteeti ning ei saa seega pidada tõelise lojaalsuse tekkimise alustalaks.

C. Grönroosi, K. Storbacka ja T. Strandviki teenuse kvaliteedi mudeli järgi on võimalik kindlaks teha brändi ja kliendi vahel tekkinud suhte tugevus. Autorite sõnul on tugeva kliendisuhete aluseks rahulolu, tajutud kvaliteet, osapoolte vahel olevad sidemed ja

kliendi pühendumus suhtele. Viimane aspekt on kahtlemata tihedalt seotud lojaalsusega ning viitab selles kontekstis koos korduvostupõhise lojaalsuse kontseptsiooniga laiapõhjalisema, ka vaimseid aspekte arvestavale brändilojaalsuse käsitlesele. Huvitav on asjaolu, et madal kogetud rahulolu ei vii tingimata brändilojaalsuse taandumiseni – tihedad sidemed kaaluvad tugeva suhte puhul üles ajutised negatiivsed kliendikogemused. Grönroos jt on välja toonud, et igas kliendisuhetes esineb kriitilise tähtsusega episood, mille tulem on lojaalse kliendisuhete jätkumise seisukohalt iseäranis oluline. Edukalt läbi viidud kriitilise tähtsusega episood tugevdab osapoolte vahelist suhet ning võib üles kaaluda kliendi jaoks marginaalsema tähendusega juhtumi ebarahuldava tulemuse. (Storbacka *et al.* 1994)

### 1.3. Teenuse heastamise kontseptsioon

Enamik teenusepakkujaid on eesmärgiks seadnud veatu ja ladusa teeninduse ning võimalikke vigu ja arusaamatusi püütakse teenuste pideva täiustamisega ära hoida. Sellest hoolimata võib teenuse osutamisel ebaõnnestuda ka parima maine ja tuntud kvaliteediga turuliider. Teatud ebaõnnestumiste tekkimine on teenustele lausa loomupärane ja mõnel juhul ka vältimatu – teenuse osutamine on keerukas protsess, kus tavapärased tootmise ja tarbimise etapid esinevad samaaegselt. Samuti eeldab enamasti teenuse pakkumine kaubaostust tihedamat suhtlust kliendi ja teenusepakkuja vahel. Taoliste ebaõnnestumiste tekkimisel on ettevõttel võimalik oma edasise käitumisega lojaalset klienti säilitada või tõugata ta hoopis konkurendi juurde. Ebaõnnestumiste lahendamine on ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega – ebaõnnestunud katse (või tegutsemata jätmine) taolise insidendi tulemusi heastada võib viia veelgi negatiivsema tulemuseni ning rahulolematu klient põhjustab oma negatiivse kogemuse jagamisega ettevõtte mainele korvamatut kahju.

Ettevõttepoolsete ebaõnnestumiste heastamist ja vigade parandamist nimetatakse erialases kirjanduses **teenuse heastamiseks** ehk ettevõtte tegutsemist eesmärgiga heastada kliendile ebameeldiva kogemuse tagajärjed. Esimeste seas käsitleb teenuse heastamist suhteturunduse kontekstis C. Grönroos, kes sõnastab teenuse heastamise kui „teenusepakkuja tegutsemise pärast teenuse ebaõnnestumist“ (Michel 2002). Smith jt defineerivad teenuse heastamist kui „ressursside hulka, mis on ettevõtte võimuses ebaõnnestumisele reageerides kasutada“ (Michel, Meuter 2006).

Teenuse heastamist võib vaadelda kahedimensiooniliselt. Kõigepealt kuulub ebaõnnestumise korvamise juurde väljund ehk tulemus, mida klient saab ettevõttelt lootusega kompenseerida ebaõnnestumine. Lahenduse teiseks osaks on aga viis, kuidas ebameeldivuse heastamine läbi viiakse ehk teenuse heastamise kulg. Teenuse heastamine tervikuna hõlmab endast suhtlust kliendi ja teenusepakkuja vahel, puudujääki teenuse osutamisel, teenusepakkuja vastavat reageerimist ning ihaldatud tulemust, mis muudab rahulolematu kliendi rahulolevaks. Edukalt toimiv heastamine tuvastab ja lahendab probleeme, ennetab rahulolematust ning julgustab kaebuste esitamist. (Komunda, Osarenkhoe 2012)

M. J. Bitner, B. H. Booms ja M. S. Tetreault on uurinud teeninduses asetleidvaid ebameeldivad intsidente klientide vaatepunktist lennunduses, majutuses ja toitlustustes ning 700 intsidenti hõlmanud uuringu tulemusena on autorid koostanud kliendi seisukohast tajutuna ebaõnnestunud teenusepakumise põhjaliku tüpologia. Bitner jt eristavad järgmisi tõrkeid teenuste osutamisel (Bitner *et al.* 1990):

1. **Klassikalised ebaõnnestumised**, nagu puuduv teenus (näiteks tühistatud lend või ülebroneeritud hotell), mõistmatult aeglane teenindus ja muud põhiteenuste puudujäägid, mis olenevad suurest vaadeldavast tegutsemisvaldkonnast.
2. **Suutmatus arvestada kliendi vajadustega**. See hõlmab töötajate reageerimist klientide personaalsetele palvetele, erivajadustele ja kliendipoolsetele eksimustele.
3. **Töötajate ootamatud teod**. Siia kategooriasse kuuluvad kõik töötajate käitumisviisid, mis tunduvad kliendile ootamatud ja kohatud. Näiteks tähelepanutase (pööratakse ebasobivalt palju tähelepanu või jäetakse sootuks tähele panemata), ebatavaline käitumine (näiteks ebaviisakus), kultuurinormide eiramine ning tegutsemine stressirohkes olukorras (rahulik ja enesekindel maneer vs närviline käitumine).

Autorite sõnul aitab võimalike ebaõnnestumiste ja kitsaskohtade kategoriseerimine ja analüüsimine luua taoliste olukordadega toimetulekuks sobivaid strateegiaid, samuti saab intsidente mõistes luua adekvaatseid ennetusmeetmeid. (*Ibid.*)

J. L. Milleri, C. W. Craigheadi ja K. R. Karwani järgi hõlmab teenuse heastamine probleemile lahenduse leidmist, rahulolematute klientide negatiivse hinnangu ümber pööramist ning klientide lojaalsuse säilitamist. Autorid rõhutavad, et teenuse osutamise ebaõnnestumise heastamisel on keskseks teguriks ettevõtte operatiivsed tegevused ning protsess sisaldab nii psühholoogilist kui ka materiaalselt aspekti. Teenuse heastamise protsessi

illustreerimiseks on autorid välja töötanud teenuse heastamise mudeli. Mudeli juurde kuuluvad järgmised elemendid (Miller *et al.* 2000):

- protsessi väljundi mõõdikud
- eduka/edutu teenuse heastamise eeldused
- teenuse heastamise faasid
- teenuse heastamise tegevused
- teenuse heastamise teostus

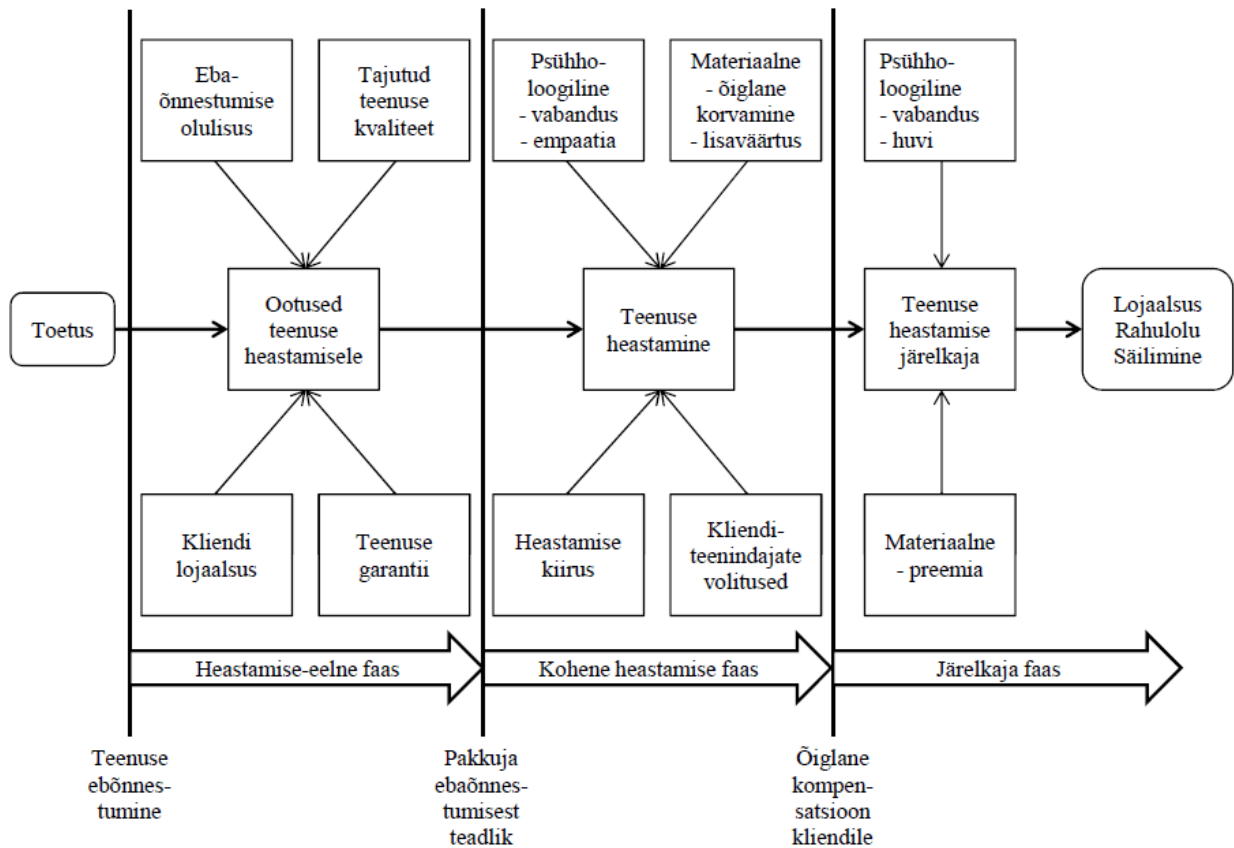
Teenuse heastamise mudelit illustreerib Joonis 6. Teenuse heastamise protsessi väljundina on autorid esitanud klientide rahulolu, lojaalsuse ja säilimise (ingl. k. *retention*). Rahulolu on taoliste protsesside hindamisel kõige sagedasem kasutatud näitaja, kuid just lojaalsus ja säilimine on mitmete ettevõtete puhul seatud pikaajaliseks eesmärgiks. Teenuse heastamise eeldused on autorite sõnul protsessi edukuse tagamisel kriitilise tähtsusega ning just neetsamad eeldused loovad klientide silmis teenuse heastamise protsessile teatud ootused. (*Ibid.*)

Eelduste hulka kuulub brändilojaalsuse ja pühendumise tase, tajutud teenuse kvaliteet, garantiide olemasolu ja intsidendi mastaapsus. Kõigil neljal eeldusel on ootustega heastamise protsessiga võrdeline seos – seega mida lojaalsem on klient, seda avatum on ta probleemi lahendamisele ning seda kõrgemad on tema ootused ettevõtte tegutsemisele. (*Ibid.*)

Autorid eristavad teenuse heastamise protsessis kolme faasi. Faasideks on (*Ibid.*):

1. **Heastamise eelne faas** ehk periood, mis algab teenuse ebaõnnestumisega ning lõpeb momendiga, kus teenusepakkuja saab teadlikuks toimunud veast.
2. **Kohene heastamise faas**, kus teenusepakkujani on jõudnud info intsidendist ning kasutusele võetakse õiglased meetmed vea heastamiseks.
3. **Järelokaja faas**, mis algab, kui klient võtab vastu pakutud hüvituse.

Tegevused, mis leiavad aset teenuse heastamise protsessi teises ja kolmandas faasis, hõlmavad nii psühholoogilisi kui ka materiaalseid vorme. Psühholoogilisest aspektist on oluline näidata üles hoolivat suhtumist ning pöörata juhtunule tähelepanu. Selleks kasutatakse empaatiat ja vabandust. Tasub meeles pidada, et ebasiiralt edasi antuna võib taktitudetu vabandus mõjuda hoopis protsessi kahjustavalt. (*Ibid.*)



Joonis 6. J. L. Milleri, C. W. Craigheadi ja K. R. Karwani teenuse heastamise mudel  
 Allikas: (Miller, Craighead, Karwan 2000)

Materiaalset tüüpi heastamise taktikate eesmärgiks on leevendada tekkinud ebamugavusi ja kompenseerida võimalikke kaasnenud kulusid. Protsessi edukaks osutumisele on eelduseks ka klienditeenindajate võimalused, teadmised ja volitused tekkinud ebamugavuste ja vigade tagajärgede leevendamiseks, samuti hindavad kliendid probleemide lahendamise kiirust. (*Ibid.*)

Uurides brändilojaalsuse ja kliendi rahulolu väljendumist olukordades, kus aset on leidnud kliendisuhet potentsiaalselt kahjustav intsident või probleem, on uurijad jõudnud vastuolulise tulemuseni. On leitud, et oskuslikult lahendatud ebaõnnestumine võib viia koguni suurema rahulolu ja brändilojaalsuseni võrreldes intsidendieelse seisundiga. Taolist nähtust nimetatakse **teenuse heastamise paradoksiks** (ingl. k. *service recovery paradox*). Mõiste võtsid algselt kasutusele M. A. McCollough ja S. G. Bharadway 1992. aastal, viitamaks situatsioonidele, kus teenuse ebaõnnestumise järgselt on kliendi rahulolu, suusõnalise

turunduse kavatsused ning valmisolek teenust taaskord tarbida kõrgemad, kui enne ebaõnnestunud kogemust (Michel, Meuter 2006).

Teenuse ebaõnnestumine ning kliendisuhete säilitamine on uurijaid sügavamalt paelunud alates 90. aastate algusest. L. L. Berry ja A. Parasuraman on välja toonud, et teenuse heastamine annab ettevõttele võimaluse kliendile oma pühendumust demonstreerida ning ettevõtte ja kliendi vahelisi sidemeid tugevdada. C. R. Bell, R. E. Zemke, C. W. L. Hart, J. L. Heskett ja W. E. Sasser väidavad koguni, et teenuse heastamist tuleks käsitleda strateegilise turundustehnikana, mis kliendi säilitamisel toob ettevõttele väärtuslikku kasu. (Smith, Bolton 1998)

Edukalt teostatud teenuse heastamine võib teenuse ja ettevõtte kvaliteedi taset kliendi silmis tõsta, ärgitada algselt pettunud klienti levitama positiivseid sõnumeid (suusõnaline turunduskommunikatsioon), suurendada üldist rahulolu ning kasvatada brändilojaalsust. (Komunda, Osarenkhoe 2012).

Hart jt on seisukohal, et osava teenuse heastamise järgselt saab vihasest ja pettunud kliendist lojaalne klient ning taolised intsidendid on ettevõttele soodsad juhused firma mainet hoopis tõsta. Samuti rõhutatakse autorite poolt, et ettevõtte võimalik süü ebaõnnestumise või halva kogemuse põhjustamisel ei ole siinkohal oluline – ka kliendipoolse eksimuse heastamisel peaks ettevõtte andma endast parima. (Hart *et al.* 1990)

C. P. Belli ja R. E. Zemke järgi kuuluvad eduka teenuse taastamise juurde 5 komponenti (Bell, Zemke 1987):

1. **Vabandus.** Vabandus peab järgnema vahetult pärast teenuse ebaõnnestumist. Seejuures peetakse isiklikku mina-vormis vabandust tõhusamaks kui ettevõttepõhist meie-lähenemist.
2. **Kiireloomuline taastamine.** Teenusepakkuja peab viivitamatult ilmutama initsiatiivi tegutseda kliendi huvides ning pingutama tekkinud probleemi heastamise nimel.
3. **Empaatia.** Kaastunde demonstreerimine siiral moel annab kliendile mõista, et ettevõtte ja selle esindaja oskavad probleemi ja selle mõju kliendi vaatepunktist mõista.
4. **Märk lepitusest.** Kõige lihtsamalt mõistes on tegu žestiga, mis näitab, et teenusepakkuja soovib tekkinud ebamugavusi leevendada ning kahju heastada. Olenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast ja intsidendi ulatusest võib näiteks

pakkuda mõnda lisateenust maja kulul, vähendada kliendi arvet või tühistada see sootuks.

5. **Järelokaja.** Viimane faas on oluline eeskätt suuremate eksimuste korral, et demonstreerida hooliva suhtumise autentsust ning panna teenuse heastamise protsessile lõpp-punkt. Samuti on see heaks võimaluseks saada teenuse heastamise protsessile tagasisidet.

Autorite sõnul peab eduka teenuse heastamise protsessi keskmes olema pühendumus teenuse kvaliteedile. Teenuse heastamise strateegia on üldise kliendikeskse lähenemise komponent, mis aitab teenusepakkujal teadvustada klientide vajadusi ja ootusi. Strateegia oluliseks osaks on ka klienditeenindajate volitamine vastu võtma kiireid otsuseid taoliste intsidentide lahendamisel. (*Ibid.*)

M. J. Bitner, B. H. Booms ja M. S. Tetreault esitavad samuti oma soovitused teenusepakkujatele ebaõnnestumiste edukaks heastamiseks. Autorid on seisukohal, et klientide rahulolematust ei põhjusta tingimata tekkinud probleem ise, vaid pigem on rahulolematust tingitud ettevõttepoolsest reageeringust või reageerimata jätmisest. Edukas vastus ebaõnnestunud teeninduskogemusele sisaldab nelja elementi (Bitner *et al.* 1990):

- probleemi teadvustamist,
- ebaõnnestumise põhjuste seletamist,
- vabandust,
- materiaalist kompensatsiooni.

Suutmatus esialgne eksimus edukalt korvata tekitab olukorra, kus klient peab pettuma kaks korda ning negatiivne kogemus võimendub (*Ibid.*).

Empiiriliste uuringute tulemused, mis keskenduvad teenuse heastamise paradoksi tõestamisele, on olnud vasturääkivad. Kuigi autorid on ühisel seisukohal, et edukalt läbi viidud ebaõnnestunud teenuse heastamine on vajalik ning brändilojaalsusele ning kliendi rahulolule positiivselt mõjuv, toonitavad osad autorid, et ettevõtte seisukohast on siiski kõige tulemuslikum esialgse teenuse veatu osutamine. Järgmises peatükis tutvustatakse lähemalt turismindus- ja toitlustussektoris läbi viidud uuringuid ning uuritakse täpsemalt, millistel tingimustel on teenuse heastamise paradoks aset leidnud.

## 1.4 Kaitsev turundus brändilojaalsuse raamistikuna

Teenuse heastamise kontseptsiooni juured asuvad kaitsva turunduse alustalades (ingl. k. *defensive marketing*). Kaitsev turundus hõlmab strateegiaid ja taktikaid, mida ettevõtte saab rakendada kahju minimeerimiseks – näiteks kindlustamaks, et klient ei liigu konkurendi juurde. Turunduse kaitsvale funktsioonile on vastukaaluks ründav turundus (*offensive marketing*), mille tüüpilisemaks näiteks on reklaam. (Fornell, Wernerfelt 1987)

Kui ründava turunduse peamisteks eesmärkideks on uute klientide leidmine, brändi vahetamise julgustamine ja ostusageduse suurendamine, siis kaitsev turundus keskendub olemasolevate kliente säilitamisele. Välja arenenud ning küllastunud turgudel konkureerivad ettevõtted peamiselt üksteise rahulolematute klientide pärast, meelitamaks konkurendis pettunud kliente nn ründava turunduse abil enda juurde. Kaitsva turunduse roll on tegeleda rahulolematuse leevendamise ja brändilojaalsuse säilitamisega. (*Ibid.*)

Laiema teoreetilise raamistiku pakub kaitsvale turundusele ning seega ka brändilojaalsusele ettevõtte ebaõnnestumise kontekstis A. Hirschmanni teooria klientide lahkumisest, häälest ja lojaalsusest (ingl. k. *Exit, Voice and Loyalty*). Tajudes kvaliteedi langust ning sellest tingitud rahulolematust, on kliendil võimalik toimida kahel viisil. Üks võimalus on eemalduda ehk peatada suhe ettevõttega ning lõpetada nende kauba/teenuse tarbimine. Sellisel juhul lahkutakse vaikselt, lahkujatest annab aimu ettevõtte saamata jäänud tulu ja kahanenud turuosa. Teiseks võimaluseks on ettevõtet teavitada tekkinud puudujääkidest ning püüda üheskoos leida probleemile lahendus – enamasti käsitletakse kliendi häält kaebuste esitamisenä. Kui klient ei lahku, vaid pöörduv oma probleemiga ettevõtte poole, avaneb ettevõttele väärtuslik võimalus saada tagasisidet ning heastada tehtud vead (Hirschman 1970, 4).

Uurides kahe erineva tagasisidet pakkuva tegevuse – lahkumise ja kommunikatsiooni – omavahelisi seoseid ja seaduspärasid, rõhutab Hirschman lojaalsuse rolli kahe võimaliku raja vahel valiku tegemisel. Kui klient otsustab mitte lahkuda, vaid probleemist ja selle tagajärjel tekkinud pettumisest ettevõtet teavitada, valib ta kindla ja lihtsa lahkumise asemel ebakindla tee, mille võimalik tulemus pole talle teada. Taolist valikut seostab autor brändilojaalsusega – klient on valmis pühendama enda aega ja energiat suhte parandamisele ning tänu tähenduslikele sidemetele ettevõtte või brändiga tunnetatakse enda mõjuvõimu võrdväärse partnerina. Kokkuvõttes aitab brändilojaalsus klientidel kommunikeerida



ettevõttele tekkinud puudujääkidest ning seeläbi väheneb rahulolematute lahkujate osakaal. (Hirschman 1970, 77-78)

C. Fornell ja B. Wernerfelt loovad A. Hirschmani teooriast lähtudes mudeli kaebuste menetlemiseks, mida käsitletakse kui kaitsva turunduse instrumenti. Esitamata kaebuseid käsitlevad autorid võimaliku kuluna – kaebust esitamata on tõenäolisem, et lahkutakse ettevõtte juurest ning ettevõttel jääb saamata tulu. Seetõttu tuleks julgustada kliente kaebama, mis omakorda suurendab brändilojaalsust. Heastades klientidele brändi tarbimisel kogetud rahulolematust, tuleb kompensatsiooni suurust hinnates arvesse võtta kliendi säilitamise väärtus ning tõenäosus, et kaebus saab rahuldatud ning klient jääb ettevõttele lojaalseks. Mõistlike kompensatsioonide suurused varieeruvad olenevalt tootekategooriast ning võivad ulatuda näiteks tarbekaupade puhul kauba mitmekordse väärtuseni. (Fornell, Wernerfelt 1987)

Kuigi kaebused pakuvad ettevõttele väärtuslikku tagasisidet kliendi kogemustest, ei peaks ebaõnnestumiste puhul lähtuma kaebusest, vaid pigem võtma proaktiivset rolli tehtud vigade heastamisel. Mitmed uuringud on leidnud [nt Nielsen 50:1 vaikijate-kaebajate suhte 1981. aasta uuringus, mis keskendus pakendatud toodetele (1981)], et rahulolematute klientide hulgas esineb alati rohkem vaikijaid, kes probleemist ettevõtet ei teavita, küll aga levitavad negatiivseid sõnumeid teistele osapooltele. Seega ei tuleks keskenduda üksnes laekuvate kaebuste lahendamisele, vaid julgustada kliente oma muredest rääkima ning püüda probleeme ette näha ning operatiivselt omal initsiatiivil ka heastada.

## **2. VARASEMAD UURINGUD REISITEENUSTE VALDKONNAS**

Käesolev peatükk tutvustab brändilojaalsuse väljendumist reisiteenuste kontekstis juhul kui teenusepakkujaks on reisibüroo. Reisikorralduse sektor on seoses interneti jõulisema levikuga viimase dekaadi jooksul läbi teinud olulisi muutusi. Tänapäeval kasutab üha enam reisijaid internetis kättesaadavat infot, et planeerida oma puhkusreis iseseisvalt, kasutamata selleks reisibüroo teenuseid. Interneti vahendusel on nüüd hõlpsam tutvuda erinevate sihtpaikadega, planeerida reisi marsruuti ning selgitada välja parimad pakkumised lennupiletitele. Samuti kasutatakse mitmeid online platvorme, et jagada teiste reisihuvilistega oma soovitusi ja kogemusi. Esimene alapeatükk keskendubki turisminduse trendide tutvustamisele, et mõista taustsüsteemi, milles reisibürood tänapäeval brändilojaalsust tagada püüavad. Teises alapeatükis tutvustatakse brändilojaalsuse käsitlust reisibüroode kontekstis ning brändilojaalsust valdkonna praktikute vaatepunktist. Järgmisena tehakse ülevaade teenuse heastamise ja brändilojaalsuse uuringutest reisiteenuste valdkonnas.

### **2.1 Globaalsed trendid turisminduses**

Reisibürood tajuvad selgelt kaasaegse infoühiskonna mõjusid äri sektorile, milles tegutsetakse. Tänapäeva reisiteenuste turgu iseloomustab hindade läbipaistvus ja lihtne ligipääs online broneerimiskeskondadele. Reisijad jäävad lojaalseks büroodele, kes pakuvad soodsaimat hinda ja/või erilist kogemust. Kliendid on teadlikumad ja nõudlikumad ning eeldavad personaalselt nende vajadustele kohaldatavaid teenuseid. (Frankel 2014)

Ühendkuningriikides tegutsev turismindusalane liit ABTA *Travel Association* on reastanud kaheksa trendi, mis alates 2013. aastast reisikorraldussektorit kujundavad. Trendid tulenevad muutustest klientide soovides ja nõudmistes ning tänapäevasest rahvastiku

demograafilisest olukorrast. ABTA andmetel tuleb reisiteenuste pakkujatel arvestada järgmiste arengusuundadega (Travel... 2013):

1. **Nn rätsepatööna valminud paketid.** Tänapäeval nõuavad kliendid paindlikku teenust, mis arvestab tema personaalsete vajadustega, kuid pakub samaaegselt paketireisile omast kindlustunnet. Kuna rahvusvaheliste reiside arv näitab tõusutrendi, ihaldavad kliendid erilisemaid kogemusi, mida tutvusringkonnas veel kogetud ei ole. Samuti on kliendid teadlikumad ning soovitakse olla kindlad, et reisibüroole väljakäidava summa eest oleks võimalik vastu saada võimalikult palju.
2. **Seiklusturism.** Viimastel aastatel on kasvanud seiklusturismi harrastajate arv, kes ei eelda puhkusreisilt pelgalt lõõgastust, vaid väljakutseid ja seiklusi. Sel puhul toonitatakse adekvaatse reisikindlustuse olulisust.
3. **Rõhk väärtusel.** Reisijad ei ole seadnud eesmärgiks minimeerida reisi üldkulu, küll aga otsitakse võimalusi kasutada eelarvet mõistlikult ja kindlel olla, et reisimisele eraldatud rahasumma loob maksimaalse väärtuse. Selleks kasutatakse tihti varajase broneerija soodustusi ning otsitakse häid pakkumisi ka aasta jagu ette. Samuti ennustatakse „kõik hinnas“ pakettide (kõik lisateenused sisalduvad paketi hinnas) jätkuvat populaarsust eeskätt perede seas, kes soovivad planeerida kulutusi võimalikult täpselt.
4. **Pakett versus reisi iseseisev koostamine.** Paketireiside broneeringute kasvutrend näib jätkuvat. Kliendid hindavad kindlustunnet, mida reisibüroo poolt pakutava paketi reisi annab. Samuti on oluline hind – paketi reisi maksumus on iga teenuse eraldi ostmisest väiksem. Kliendid hindavad ka paketi reisi soetamise lihtsust. Reisibürood peavad pingutama, et paketi reisi vastaksid muutuvatele kliendi nõudmistele, enamasti soovitakse suuremat teenuste valikut ja personaalselt kohandatud reisiplaani. ABTA andmetel on paketi reiside populaarsus kasvanud kõige jõudsamini Ühendkuningriigis 35-44aastaste seas, kuigi selgelt tõusutrendi ilmestavad ka erinevaid vanuserühmi kokkuvõtavad tulemused.
5. **Luksusturism.** Seoses majanduskriisi taandumisega ennustatakse luksusreisi trendi kasvu, mida ilmestab ka viimaste aastate statistika Ühendkuningriigis. Ebastabiilsetes oludes on inimesed hoidunud suurtest kulutustest, kuid kindlustunde kasvades oodatakse luksusturismi populaarsuse kasvu.

6. **Alternatiivid lendamisele.** Reisijad huvituvad üha enam alternatiivsetest reisivahenditest ning bussi-, rongi- ja kruisireisidele ennustatakse populaarsuse kasvu järgnevatel aastatel.
7. **Vanuselised trendid.** ABTA statistika järgi on 15–24aastased noored üha aktiivsemad reisijad, edendades nüüdseks reiseid arvult kõiki teisi vanusegruppe. Noorte seas on levinumaks reisitüübiks lühikesed reised, mida võetakse ette näiteks muusikafestivali külastamiseks.
8. **Kosmoseturism.** Kuigi oma kõrge hinna tõttu jääb kosmoseturism tavareisijate jaoks kättesaamatuks ilmselt veel pikaks ajaks, tähistab *Virgin Galactic*'u plaanitud kommertslike kosmoselendude pakkumine turismivaldkonna jaoks olulist verstaposti.

Kokkuvõtlikult on ABTA juhiste järgi kaasajal globaalse turismiäri põhiliseks väljakutseks klientide individuaalsete soovidega arvestamine ja eriliste kogemuste pakkumine. Ajal, kus reisi planeerimine on interneti vahendusel lihtsam kui eales varem, ootavad kliendid reisibüroodelt midagi erakordselt elamuslikku. Samuti on endiselt tähtis kulude kokkuhoid ning väljakäidud raha eest oodatakse kompleksset ja väärtuslikku teenust.

### 2.1.1. Trendid aastal 2014

Reisiäri professionaalidele suunatud sõltumatu turismiäriteemaline portaal [www.travelmarketreport.com](http://www.travelmarketreport.com) reastab 2014. aasta olulisimad reisitrendid, mis on paljuski kooskõlas ABTA seisukohtadega, mis avaldati aasta varem (Amster 2013):

1. **Y-generatsiooni mõju.** 18–30aastased reisijad on turismiäri jaoks järjest olulisem sihtgrupp, mida iseloomustavad mitmed ühiseid jooned. Antud generatsiooni huviorbiidis on puhkusekuurortide asemel hoopis linnad, samuti seotakse reisimine tihti oma hobide ja huvidega. Y-generatsiooni liikmed reisivad ka tihedamini sõpruskondadena.
2. **Eakamate reisijate osatähtsus.** Seoses rahvastiku vananemisega on kasvanud seniorturistide hulk. Eakamate reisijate puhul toonitatakse klienditeeninduse olulisust ning sihtrühma madalat tolerantsi halvale teenindusele. Reisitakse peamiselt puhkuse ja lõõgastumise eesmärgil ning eelistatakse vaiksemaid sihtkohti.

3. **Prestiižne vaba aja veetmine.** Asjatundjad nimetavad kolmanda trendina „silmapaistvat vaba aega“ (ingl. k. *conspicuous leisure*) ehk sotsiaalse staatuse demonstreerimist läbi elamuste tarbimise. Kui varasemalt on staatusesümbolina kasutatud erinevaid (luksus)tooteid, siis tänapäeval omavad unikaalsed kogemused materiaalistest esemetest sotsiaalse valuutana enam kaalu. Selle trendi jätkumist kannustab paljuski sotsiaalmeedia roll inimeste igapäevaelus – puhkusefotode jagamine arvukate sõprade ja tuttavatega nõuab vaid paari hiireklikki ning eksootilised kogemused puhkusereisil on sellega tõusnud võimsaks indikaatoriks inimese sotsiaalsest positsioonist.
4. **Loova turismi areng.** Loov turism taotleb autentset kogemust, mis eeldab teatud sidususe teket reisija ja sihtkoha vahel. Sellist tüüpi reis loob suhte külalise ja kohaliku kogukonna vahel. Loov turism erineb kultuuriturismist just selle poolest, et kõrgkultuuri asemel ollakse huvitatud kohalikust olmest ja tavainimeste eluolust.
5. **Luksusturism.** Luksusreisidel on turismimaastikul selgelt väljakujunenud nišš ja oma sihtgrupp ning eeldatakse, et luksusturism jääb eraldiseisva turismiharuna ka tulevikus püsima ning kasvab tänu jõukale Põhja-Ameerika, Jaapani ja Euroopa kõrgklassile.
6. **Generatsioonide ühisreisid.** Sihtkohad peavad järjest enam arvestama ühe reisiseltskonna puhul nii eakate kui koolieelikute vajadustega. Ka reisibürood peavad kohanduma generatsioonide ühisreisideks ning pakkuma meelepäraseid teenuseid igale perekonnaliikmele.

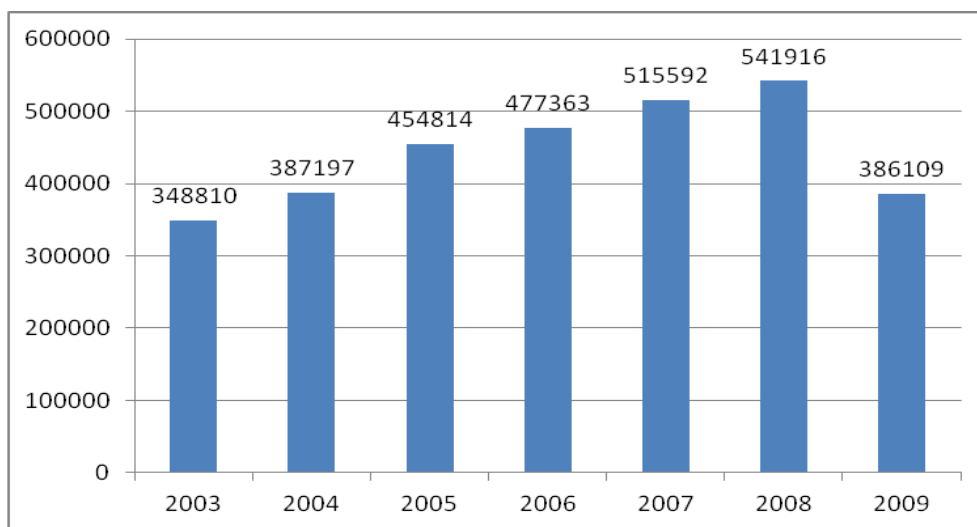
Ka *Travel Market Report* tunnustab jõuliste trendidena noorema sihtgrupi mõju reisikorraldusele. Koos rahvastiku vananemisega arenenud riikides on välja kujunemas kaks selgesti eristatavat ja iseloomulikku sihtrühma – eakad ja kuni 30aastased noored. Samuti rõhutatakse tehnoloogia arengu ja interneti leviku mõjusid reisibüroode väljavaadetele ning toonitatakse vajadust erakordse ja autentsete kogemuste järele.

Kuna internetikanalid pakuvad reisihuvilistele hulgaliselt võimalusi reise hõlpsalt planeerida ning tagavad ligipääsu vajalikule lisainfole, võivad reisibürood tajuda kaasaegseid veebilahendusi konkurentidena. Alternatiivina soovitatakse reisibüroodel kaasaegseid online rakendusi hoopis enda kasuks tööle panna. Sotsiaalmeedia võimaldab hõlpsat ja efektiivset suhtlust klientide ja koostööpartneritega. Samuti saab sotsiaalmeedia vahendusel end kursis

hoida erinevate sihtkohtade, hotellide ja vaatamisväärsustega, kes enda tegevust uudiste ja piltide näol erinevates sotsiaalmeedia kanalitest meelsasti tutvustavad. Reisibüroodel on mõistlik uued tehnoloogiad omaks võtta ning ka klientidele soovitada – see äratab usaldust ning mõjub soosivalt edasisele suhtlusele (Drillinger *et al.* 2014).

### 2.1.2 Eestlaste eelistused reisikorralduses

Turismivaldkonna uuringud Eestis keskenduvad enamasti riigi kui sihtkoha ning selle külastatavuse üldisele kajastamisele või turismisektori arenguvõimalustele (näiteks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse iga-aastased ülevaated). Eesti Pank kogub statistikat Eesti elanike välisreiside kohta, kuid reisibüroode teenuste kasutamist antud andmed ei kajasta. Statistikaamet on kuni 2009. aastani kogunud andmeid Eesti reisibüroode ja -korraldajate (käesolevas magistritöös käsitletakse reisikorraldajaid ja reisibüroosid koondnimetusega reisibüroo) poolt välisriikidesse lähetatud turistidest, aastal 2009 reisis reisibüroo vahendusel välisriiki 386 109 inimest. Reisibüroo teenuste kasutamist välisriiki reisimisel aastatel 2003 kuni 2009 illustreerib Joonis 5.



Joonis 5. Eesti reisibüroode poolt välisriiki lähetatud turistid

Allikas: (Statistikaamet, Lisa 1)

Reisibüroode teenuse kasutamine välisriiki külastades on käesoleva sajandi alguses demonstreerinud tõusvat joont ning kasvanud igal aastal. Kõrgajal 2008. aastal reisisid turistid

reisibüroo vahendusel välisriiki 541916 korda, mis võrdlusena tuues moodustab rahvastiku arvust sama aastal (1 338 440 - Statistikaamet) lausa 40,5%. 2009. aastal, mil Eestis tunnetati sügava majanduskriisi mõjusid, vähenes väliturism läbi reisibüroode 28,8% võrra. Aastast 2010 enam võrreldavaid andmeid Statistikaameti poolt ei koguta.

Eestlaste eelistusi reisi korraldamisel kajastab majanduslanguse järgsel perioodil Euroopa Komisjoni poolt 2013. aastal väljastatud raport. 2013. aasta jaanuaris viidi liikmesriikides läbi suuremahuline uuring Euroopa rahvaste reisialaste hoiakute kaardistamiseks. Muuhulgas uuriti, missugustele infokanalitele toetutakse reisiplaanide koostamisel ning millist kanalit peetakse olulisimaks. Kokkuvõttev tabel eurooplaste poolt eelistatud infokanalitest reisiplaanide koostamisel asub Lisas 2. Uuringus leiti, et olulisimaks peetakse sõprade, tuttavate ja kolleegide soovitusi (EU keskmine 56%, Eesti tulemus 56%), seejärel toetutakse internetis lehitsetavatele veebilehtedele (tulemused vastavalt 46% ja 55%). Kolmandana lähtutakse omaenda kogemusest (tulemused vastavalt 34% ja 26%) ning alles neljanda variandina kaalutakse infokanalitena reisibüroosid ja turismiinfot (EU tulemus 21%, Eesti 14%). (Attitudes... 2013).

Uurides reisi korraldamise meetodeid, ilmnes, et kõige meelsamini korraldatakse/broneeritakse puhkusreis nii Eestis kui ka Euroopas internetis – eestlastest kasutab seda meetodit 33% protsenti vastanutest, eurooplastest kokkuvõttes aga koguni 53%. Teise alternatiivina toimub reisi kokkupanek läbi tuttava (EU 21%, Eestis 20% vastanutest). Populaarsuse järgi kolmandana korraldatakse reis läbi telefoni (vastavalt 19% ja 15% vastanutest). Neljandana on levinud reisi broneerimine reisibüroos kohapeal – 19% eurooplastest ja 15% eestlastest eelistab kasutada seda meetodit. Kahjuks ei selgita uuring üheselt välja reisibüroo eelistajate ja iseseisvalt reisi koostajate osakaalu. Reisibüroos kohal käis puhkusereisi ostmas küll 15% eesti turistidest, kuid ka läbi tuttava broneerijate või internetti/telefoni kasutatute hulgas võivad kajastuda reisibüroode kliendid (Attitudes... 2013). Lisa 3 kajastab reisi korraldamisel ja broneerimisel kasutatud meetodeid.

Uuringu tulemustest saab järeldada, et kuigi eestlased eelistavad reisialaseid infootsinguid teostada internetis, ei ole internet tehingu kinnitamisel eestlaste hulgas nii selgeks favoriidiks kui eurooplaste seas üldiselt. Samuti peetakse oluliseks isiklike suhteid – sõprade soovitusi peetakse info hankimisel lausa eelistatuimaks kanaliks ja viiendik eestlastest soetab reisi läbi tuttavate. Välistatud pole, et tuttava all peetakse silmas ka reisibüroo professionaali, kellega usalduslik suhe loodud.

*Euromonitor International*'i poolt koostatud turismindust käsitlev raport kinnitab, et majanduslangus mõjutas Eesti reisiru - kliendid hoidsid viimastel aastatel reisieelarveid planeerides konservatiivset joont. Reisisteenuste sektor on Eestis üldiselt hästi välja arenenud ning reisibüroode vaheline konkurents tihe. Konkurentsis jäävad püsima vaid parima kvaliteediga teenust pakkuvad ettevõtted, mis viib mitmete väiksemate reisibüroode pankrotistumiseni. Kvaliteedile lisaks hinnatakse kõrgelt reisibüroode eripakkumisi ning soodsat hinna-kvaliteedi suhet. (Travel... 2014)

Eesti suurima reisibüroo Estravel turundusjuht Janika Ritson sõnab, et tänapäeval toimub suur osa reisibüroode tööst online keskkondades, mis oma olemuselt sarnanevad tavapärase reisibüroodega, kuid vähendatud on inimtööjõudu ning kliendid suhtlevad otse veebisüsteemiga. Ritson peab traditsioonilist reisibürood kaasaegses maailmas mugavusteenuseks, mille eest on kliendid nõus rohkem maksma. Erinevalt reisisteenuste otsebroneeringutest pakub reisibüroo vahendajana ka järelteenindust ja kliendituge, samuti on reisibüroo professionaalsus toeks kriisiolukordades, kus ootamatule probleemile tuleb leida kiire lahendus. Ka Estravel on otsustanud kasutada igapäevatöös tehnoloogiliste lahenduste eeliseid – näiteks toimub osa klienditeenindus reisibüroo *Facebook*'i lehel ning lennupileteid saab nüüd soetada spetsiaalse mobiilirakenduse abil. (Sinisalu 2013)

## **2.2. Brändilojaalsuse käsitlus reisikorralduses**

Trendid reisisteenuste valdkonnas sunnivad reisibüroosid toote-põhise ärimudeli juurest liikuma teenuse-põhise lähenemiseni. Taoline kursimuutus ning uute tehnoloogiate kasutuselevõtt võimaldavad reisibüroodel keskenduda olemasoleva kliendibaasi asjatundlikumale haldamisele ning pühenduda kliendi ja büroo vahelise suhte tugevdamisele eesmärgiga maksimeerida brändilojaalsust ja teenida kasumit. (Richard, Zhang 2012)

T. V. Andreassen ja B. Lindestad tõdevad, et ettevõtte kuvandi (kuidas kliendid ettevõtet/brändi tajuvad) ja rahuolu uurimisel brändilojaalsuse mõjuritena on empiiriliste uuringute hulk reisisteenuste puhul marginaalne. Autorid asuvad teaduskirjanduses laiuvat lõhe täitma, viies läbi uuringu, mille keskmes on kolm paketireise pakkuvat reisibürood Norras. Reisisteenuste sektor sai valitud tänu teenuse kõrgele hinnaklassile, harvale ostusagedusele ning üheste kvaliteeditunnuste puudumisele. Norra elanikkonda esindav 600 kliendist koosnev valim hõlmas kliente, kes olid viimase aasta jooksul tarbinud kolmest valikus olevast



reisibüroost ühe teenuseid. Iga kliendiga viidi läbi veerandtunnised telefonivestlused, et selgitada välja nende hinnangud reisibüroo poolt pakutavale väärtusele, teenuse tajutud kvaliteedile, rahulolule, ettevõtte kuvandile ja brändilojaalsusele, kusjuures viimast käsitleti kui valmisolekut sama büroo teenuseid tulevikus tarbida ning soovi levitada positiivseid sõnumeid (suusõnaline turunduskommunikatsioon). Arvesse võeti ka kliendi kompetentsi ja kogemust reisimisel. (Andreassen, Lindestad 1997)

Uuringu tulemusena leiti, et kliendi rahulolu ja eelkõige ettevõtte kuvand on kaks peamist võimalust jõuda brändilojaalsuseni, olulisimaks neist osutus antud sektoris kuvand. Autorid leiavad, et reisiteenuste kontekstis ei esine ühtseid jäikasad kvaliteedikriteeriume ning seetõttu on tajutud kvaliteedil siin marginaalsem roll. Vastupidiselt levinud arusaamale, et brändilojaalsus tekib läbi rahulolu, võib komplekssete ja harva tarbitavate teenuste puhul järeldada, et brändilojaalsuse loomisel on võtmeteguriks ettevõtte positiivne kuvand. Iseäranis mõjuvõimsaks teguriks on reisibüroo kuvand klientide jaoks, kes pole antud sektoris asjatundjad ning toetuvad kogemusega reisibüroo klientidega võrreldes veelgi enam ettevõtte kuvandile ehk ettekujutusele brändi olemusest. (*Ibid.*)

Teenuse kvaliteedi ja brändilojaalsuse, eeskätt korduvostude sooritamise seoseid on akadeemikute poolt laialdaselt uuritud. Tähelepanust kõrvale on jäänud sama seose uurimine reisiteenuste puhul. A. Lobo, A. Maritz'i ja S. Metha poolt läbi viidud uuring testib teenuse kvaliteedi mõju brändilojaalsusele just antud valdkonnas ning kasutab uurimisobjektina Singapuri reisibüroosid. Teenuse kvaliteet defineeritakse kui kliendi üldine hinnang teenuse osutamisele võrreldes kliendi algsete ootustega antud sektori ettevõttele. Leitud on, et klientide jaoks eksisteerib nn sallivustsoon, mida iseloomustab ihaldatud kvaliteedi ja aktsepteeritava kvaliteedi vahe. (Lobo *et al.* 2007)

Empiiriline uuring viidi läbi nelja Singapuri suurima reisibüroo klientide seas, intervjueriti viimase aasta jooksul reisibüroo teenuseid tarbinud kliente. Meetod toetus SERVQUAL mudelile, mis käsitleb kliendi tajutud kvaliteeti viies dimensioonis (Parasuraman *et al.* 1985):

- füüsiline keskkond – sisustus, personali välimus jm,
- usaldatavus – kuidas saab ettevõtte hakkama lubatu täideviimisega,
- reageerimine – valmidus lahendada kliendi probleeme (võimalikult kiiresti),
- kindlus – töötajate võime demonstreerida professionaalsust ja äratada usaldust
- empaatia – ettevõtte hoolivus ja personaalne lähenemine

Uuringu tulemusena leidis kinnitust oletus, et teenuse kvaliteedi täiustamine võib soosida korduvostude sooritamist ehk mõjuda soodustavalt brändilojaalsusele. Seejuures tõdeti, et kvaliteedi tõstmine algselt sallivustsooni piiridest madalama tulemuse juurest sallivustsooni ulatusse enam brändilojaalsusele ergutavat mõju ei avaldanud. Tugevam seos avaldus kvaliteedi täiustamise ja lojaalsuse vahel olukordades, kus kliendi kogemus oli ületanud sallivustsooni ülemise piiri ehk reisibüroo tegutsemine ületas kliendi ootusi ihaldatud kvaliteedile. Sel juhul avaldub kvaliteedi tõstmine veelgi enam eeskätt soovituste-julgustuste jagamises tuttavadele ning reisibüroo pidamine oma esimeseks eelistuseks antud sektoris. (Lobo *et al.* 2007)

Autorid toonitavad, et investeringud reisiteenuse täiustamisesse tasuvad ära, kuid maksimaalse tulemuse saavutamiseks peab eesmärgiks seadma kliendi ootuste ületamise. Põhjalik eeltöö tuleb läbi viia kliendi ootuste kaardistamisel ning vastavate teenuste väljatöötamisel. Sarnaselt teistele autoritele toonitavad ka A. Lobo, A. Maritz ja S. Metha afektiivsete komponendi mõju brändilojaalsusele. SERVQUALi mudeli rakendamisel leiti, et teenuse kvaliteedi komponentidest osutusid brändilojaalsusele suurimat mõju avaldavat füüsiline keskkond ja empaatia ehk hoolivus ja probleemide asjatundlik personaalne lahendamine. (*Ibid.*)

Ka J. E. Richard ja A. Zhang tõdevad 2012. aastal, et akadeemilises kirjanduses on reisibüroode brändilojaalsust käsitlevaid uuringuid vaid mõned üksikud ning asuvad tühimikku kompleksse uuringuga täitma. Autorite poolt läbi viidud uuring keskendub brändilojaalsuse uurimisele turismindussektoris, uurides ettevõtte kuvandi, rahulolu ja pühendumise mõju ning seost brändilojaalsusega. Pidades turismindust, täpsemalt reisiteenuste vahendamise valdkonda äärmiselt hinnatundlikuks, konkurentsitihedaks ja loomupäraselt madala brändilojaalsusega turuks, rõhutavad autorid lojaalse kliendibaasi loomise ja säilitamise tähtsust. (Richard, Zhang 2012)

Uuringus kasutatud käsitlus brändilojaalsusest hõlmab järgmisi aspekte (*Ibid.*):

- klientide positiivne kõnelemine kogemusest reisibürooga,
- reisibüroo soovitamine teistele,
- teiste julgustamine reisibüroo teenuseid tarbida,
- konkreetse reisibüroo sektori esimeseks valikuks pidamine,
- valmisolek tarbida sama reisibüroo teenuseid ka tulevikus.

Uus-Meremaal läbi viidud kvantitatiivne postiküsitlus hõlmas 300 uusmeremaalast, kes olid viimase aasta jooksul kasutanud reisibüroode teenuseid. Uuringu raames püstitati kolm hüpoteesi, milleks kaks leidsid empiirilise kinnituse. Ümber lükati hüpotees, mille kohaselt on reisibüroo kuvand positiivselt seotud brändilojaalsusega. Tõestati, et reisibüroo kuvandil on brändilojaalsusele läbi kliendi rahulolu kaudne mõju. Samuti leiti, et rahulolul on brändilojaalsusele kaudne mõju ning seda läbi pühendumise kontseptsiooni. Uuringus selgus, et muutused brändilojaalsuses ei ole niivõrd seotud kliendi rahulolu, kuivõrd on olulisemaks komponendiks hoopis afektiivne pühendumine – sümpaatia, soov olla reisibürooga seotud ning kliendisuhete nautimine. (*Ibid.*)

Kinnitust leidis F. Reichheldi ja R. L. Oliveri seisukoht, et rahulolu ei ole piisav klientide hoidmisel. F. Reichheldi 1996. aasta uuringust selgus, et klientidest, kes väidavad end olevat „rahulolevad“ või „väga rahulolevad“, liigub 65 – 85% ettevõtte konkurentide juurde. Oliveri väide, et rahulolu on nõutav brändilojaalsuse kujunemise faasis, kuid osutub brändilojaalsussuhte arenedes vähem tähtsamaks, leiab reisiteenuste sektori puhul kinnitust. (*Ibid.*)

Uurides teadusajakirjades avaldatud uurimusi brändilojaalsusest, tuleb nõustuda autoritega, et brändilojaalsust on reisibüroode kontekstis vähe uuritud. Olemasolevad teadusuuringud on toonud ka vasturääkivaid tulemusi, nagu esitatud ülevaatest selgus – näiteks teenuse kvaliteedi ja ettevõtte kuvandi võimalik positiivne mõju brändilojaalsusele on mõnel juhul kinnitust leidnud ja teisel juhul ümber lükatud.

Valdkonna praktikute sõnul ei pööra reisibürood brändilojaalsusele piisavalt tähelepanu. Ühendkuningriigi suurima reisibüroosid ja -korraldajaid esindava organisatsiooni *Advantage Travel Centres* aastakonverentsil rõhutati juba 2002. aastal, et reisibürood jäävad valdavalt hätta brändi toetava lojaalsuse loomisel, kuna on liialt keskendunud hindadele ja kampaaniapakkumistele. Reisibüroodele heideti ette vähest eristumist konkurentidest ning üldiselt leiti, et bürood ei mõju klientidele inspireerivalt. Reisibüroo kuvand peab olema piisavalt eristuv ja tugev, et kinnistuda kliendi teadvuses. Ka praktikud rõhutavad afektiivse komponendi olulisust, sõnades, et kliendi jaoks olulise emotsionaalse väärtuspakkumise puhul pole tarvidust keskenduda ajutiste lahendustena näivatele allahindlustele. Kui reisibüroo ei suuda luua tugevat brändi ja lojaalset klientuuri, jäävad ettevõtte kasutusse vaid hinnapoliitilised lahendused. (Huxley 2002)

Ka 2005. aastal aset leidnud *Travel Technology Initiative* konverentsil Londonis tõstatati küsimus brändilojaalsusest ja kuvandist – tõdeti, et reisiteenuste sektor ei ole suutnud brändilojaalsust enda heaks rakendada samal määral, kui on seda suutnud teised müügiga tegelevad sektorid. Samas lisatakse, et reisiteenuste pakkujatel on oma tegevusvaldkonnast tulenevalt potentsiaali luua tugevaid ja eristuvad brände ning seda ühe võimalusena läbi dünaamiliste pakettide, kus klient saab puhkusereise koostamisel valida reisibüroo poolt pakutavate variantide seast endale sobivaima hotelli, lennureisi ning muud lisateenused. (Nelson 2005)

### **2.3. Teenuse heastamise näited turismindusest**

Nagu ka varem antud magistritöö raames väidetud, on brändilojaalsust reisibüroode kontekstis uuritud pigem vähesel määral. Ka teenuse heastamise empiirilisest uurimisest reisibüroo teenuste puhul on avaldatud vaid mõned artiklid, küll aga on teooria avaldumist laialdaselt uuritud paketireisi erinevate komponentide (peamiselt majutus- ja transporditeenuse) seas. Järgnevalt tutvustatakse mõningaid läbi viidud uuringuid, alustades reisibüroosid käsitletud uuringutest ning põigates hiljem ka majutuse ja lennutranspordi valdkonda.

Hiina reisibüroode klientide seas läbi viidud uuring käsitleb teenuse heastamist läbi õigluse teooria (ingl. k. *fairness theory*). Õigluse teooria sisaldab nii jaotuslikku aspekti (kuidas tehingus osalejate vahel ressursse jaotatakse), protseduurilist aspekti (millised on probleemide lahendamise standardid) kui ka vastastikuse mõju aspekti (kuidas ettevõtte praktika täide viiakse). Püstitati hüpoteesid, mille järgi kõik kolm õigluse teooria alamliiki mõjutavad positiivselt klientide rahulolu. Kuigi uuring keskendus vormiliselt põhiliselt rahulolu tagamisele, väideti, et edukas teenuse heastamine muudab rahulolematud kliendid rahulolevaiks, tugevdab kliendi ja ettevõtte vahelisi suhteid ning viib kõrgema brändilojaalsuseni. (Li 2001)

Statistilise analüüsi tulemusena võeti vastu püstitatud hüpoteesid – kliendi tajutud õiglus teenuse heastamisel mõjutab positiivselt kliendi rahulolu. Seejuures leiti, et kõige olulisem on jaotuslikku tüüpi õiglus, mis keskendub ressursside jaotumisele tehingu osapoolte vahel. Antud kontekstis tähendab see näiteks raha tagastamist ebaõnnestunud teenuse eest,

kingituste tegemist või allahindluse pakkumist. Reisisiteenuste puhul hindavad kliendid teenuste heastamise väljendamist materiaalse kompensatsioonina. (*Ibid.*)

2014. aastal avaldatud uuringus keskendusid Y. Zhou, A. Tsang, M. Huang ja N. Zhou grupile osutatud teenuse ebaõnnestumisele ning selle heastamise protsessile. Grupiviisilise teenuse ebaõnnestumise puhul mängivad rolli kaks situatsioonilist faktorit – grupi suurus ja suhteline kaugus teineteisest ehk grupi liikmete vaheline intiimsuse tase. Eristatakse kahte tüüpi heastamise meetmeid: majanduslikke (näiteks täielik või osaline rahaline kompensatsioon, soodushind järgmisele ostule) ja sotsiaalseid (seletus, vabandus). Mõlemat tüüpi meetmeid saab pakkuda omakorda grupile kahel viisil: avalikult või privaatset. Üldine reegel on, et kliendid hindavad enim avalikku majanduslikku heastamist ja privaatset sotsiaalset heastamist. (*Zhou et al. 2014*)

Uuring viidi läbi kahes etapis. Esimene etapp uuris stsenaariumipõhise küsitluse abil grupi suuruse mõju teenuse heastamise toimimisele, kui läbi reisibüroo broneeriti hotell, mis ei vastanud büroo poolt lubatule. Uuringu tulemusena leiti, et privaatne majanduslik heastamine toob suuremate gruppide puhul vähem rahulolu, kui väikeste puhul. Avaliku majandusliku heastamise ja sotsiaalse heastamise puhul ei ole grupi suurus määrav. Võimaliku põhjusena viidatakse asjaolule, et avalikult edastatud majanduslik kompensatsioon vähendab olukorra ebaõiglust klientide silmis ning on seega suuremate gruppide puhul eelistatud variant. (*Ibid.*)

Uuringu teine etapp keskendus grupiliikmete omavahelistele suhetele teenuse heastamise kontekstis. Intsidendi taustsüsteemina kasutati reisibüroo suutmatust tagada lubatud teenus reisimisel ühest linnast teise. Tulemused toetasid püstitatud hüpoteesi, mille kohaselt mõjutab negatiivse kogemuse saanud klientide omavahelise suhte iseloom teenuse heastamise efektiivsust. Leiti, et lähedasemaid omavahelisi suhteid sisaldav grupp on olulisemalt vastuvõtlikum avalikule majanduslikule heastamisele, samal ajal kui avalik sotsiaalne heastamine on sama grupi puhul vähem efektiivne, kui privaatne. Kaugete suhete puhul ei ole seosed statistiliselt olulised. (*Ibid.*)

Gruppide dünaamika on reisikorraldussektoris oluliseks teguriks, kuna reisisiteenuste puhul võib teenuse ebaõnnestumise põhjuseks olla individuaalsete eksimuste kõrval ka tervet gruppi mõjutav ebaõnnestumine või loodusjõud (tuhapilved, tsunamid, maavärinad jne), mistõttu võib juhtuda, et vajalikud teenused jäävad osutamata tervele grupile klientidele.

Teenuse heastamist on reisibüroodest enam kajastatud majutusteenuste valdkonnas, mis on ka üheks põhiliseks paketi reisi komponendiks. Näiteks J Hwangi ja L. Weni stsenaariumipõhine uuring keskendus hotellitubade ülebroneerimisele ning sellega seonduvatele ebamugavustele, kui kliendid suunatakse ööbima lähedal asuvasse hotelli. Uuringu tulemusena tõestati, et brändilojaalsuse säilimisel on oluliseks faktoriks klientide tajutud õiglus neile pakutud kompensatsiooni suhtes. Seejuures uuriti, kas brändilojaalsuse säilimist mõjutab ka broneerimise kanal ehk kas reisibüroo kasutamine teenuse vahendajana annab teise tulemuse kui hotelli otsebroneerimine. Kanali valik ei osutunud brändilojaalsuse mõjutegurina statistiliselt oluliseks. (Hwang, Wen 2009)

O. M Karatepe poolt läbi viidud uuring hotellikülastajate kaebuste lahendamise kohta ja selle mõjust brändilojaalsusele ja kliendi rahulolule hõlmas samuti õigluse kontseptsiooni. Õigluse kolm aspekti – jaotuslik, protseduuriline ja vastastikust mõju käsitlev õiglus mõjuvad kõik soodustavalt brändilojaalsusele. Just viimane mõjutab brändilojaalsust eriti tugevalt. Taaskord leiab kinnitust personaalse komponendi olulisus teenuse heastamise praktikas. Uuringu autor rõhutab töötajate väljaõppe ja töötajatele vajalike volituste andmise tähtsust, et kliendiga vahetult kokkupuutuv personal oleks probleemide lahendamiseks korralikult ettevalmistatud. (Karatepe 2006)

Hotellinduses on uuritud ka kultuuriliste erinevuste mõju teenuse heastamise meetodite efektiivsusele. M. K. Hui ja K. Au viisid stsenaariumipõhise uuringu läbi Kanada ja Hiina reisibüroode klientide seas ning tulemused tõestasid, et hinnang teenuse heastamise protsessile sõltub muuhulgas ka kultuurilisest taustsüsteemist. Teenuse heastamise meetoditena kasutati uuringus kolme varianti: rahalist kompensatsiooni, vabandust ja võimalust väljendada rahulolematust kõrgema positsiooniga ettevõtte esindajale. Uuringu tulemusena leiti, et kui kanadalased on vastuvõtlikumad rahalisele kompensatsioonile, siis hiinlased hindavad kõrgemalt võimalust kurta oma muret ettevõtte hierarhias kõrgemal positsioonil asetsevale esindajale. Erinev hinnang hotelli tegutsemisele ebaõnnestumise korvamisel tuleneb ühiskondade alusväärtustest. Hiinlased hindavad kollektivistidena austust ja staatust, samuti koostööd probleemide lahendamisel. Kanadas on jällegi rahalise kompensatsiooni pakkumine ettevõtete praktikas enam levinud ning seega taolistes olukordades klientide poolt eeldatav. (Hui, Au 2001)

Teenuste heastamise ja tajutud õigluse mõju brändilojaalsusele on uuritud ka lennunduse kontekstis. Y. Chang ja Y. Chang uurisid lennufirma kliente, kes olid kogunud

teenuse ebaõnnestumist, et uurida nende hinnanguid ettevõtte püüdlustele ebaõnnestumise heastamisel. Taaskord jõuti tulemuseni, mis kinnitab, et tajutud õigus mõjutab positiivselt rahulolu teenuse heastamisega, mis omakorda mõjutab kaudselt brändilojaalsust. Seejuures leiti, et statistiliselt on oluline just protseduuriline ja vastastikku mõju hõlmav õigus ehk klientidele on oluline teenuse heastamise protsess ning selle psühholoogilised parameetrid. Erinevalt W. Li poolt Hiinas läbi viidud uuringust, leiti siin, et õigluse jaotuslik aspekt aitab küll leevendada negatiivset kogemust, kuid ei panusta olulisel määral klientide rahulolu ja brändilojaalsuse kasvu. (Chang, Chang 2010)

Kokkuvõtlikult võib tõdeda, et teenuse heastamise mõju brändilojaalsusele turismin-  
duse sektoris (kuid miks mitte ka mujal) on tugevas seoses kliendi tajutud õiglusega olukorra lahendamisel. Muuhulgas mõjutab ebaõnnestumise hüvitamist ja brändilojaalsust ka reisijate kultuuriline taust ja grupisisene dünaamika.

### **3. UURING TEENUSE HEASTAMISEST JA BRÄNDILOJAALSUSEST**

Käesolev peatükk käsitleb magistritöö raames läbi viidud empiirilisi uuringuid. Kõigepealt esitatakse uuringute meetodika, sh täpsustatakse kasutatud teoreetilisi kontseptsioone ning tutvustatakse valimi koostamise loogikat. Teine ja kolmas alapeatükk esitavad läbi viidud uuringute tulemused ning neljas alapeatükk sisaldab järeldusi ja ettepanekuid.

#### **3.1. Uuringu meetodika**

Magistritöö käigus läbi viidud uuringud on oma iseloomult avastusliku suunitlusega. Mõistmaks reisibüroode ja eeskätt klientide seiskohti reisiteenuste osutamisel ilmnevate probleemide ja nende lahendamise osas, otsustati kasutada kvalitatiivset lähenemist. Kolmanda peatüki esimene alapeatükk kirjeldab uuringute läbiviimise meetodikat. Tutvustatakse valimite moodustamise loogikat ja uuringumeetodite eesmärgi ning põhjendatakse uuringute ülesehituse elemente.

##### **3.1.1 Reisibüroode küsitluse meetodika**

Teenuse heastamise uurimiseks reisibüroode kontekstis viidi eeluuringuna läbi lühike küsitlus Eesti reisibüroode seas, kes kuuluvad Eesti turismifirmasid ühendavatesse katusorganisatsioonidesse Eesti Turismifirmade Liit ja MTÜ Reisibüroode Liit.

Viiest küsimusest koosnev ankeet, mis käsitleb brändilojaalsust ja teenuse heastamise praktikaid, saadeti liitudesse kuuluvatele reisibüroodele e-kirja teel. Valimist jäid välja ettevõtted, mis on spetsialiseerunud vaid sissetuleva turismi teenindamisele ega paku reisiteenuseid kohalikele reisijatele. Kokku saadeti ankeet 34 Eesti Turismifirmade Liitu kuuluvale reisibüroole ja 26 MTÜ Reisibüroode Liitu kuuluvale reisibüroole. Valim



keskendus just valdkonna liitudesse kuuluvatele reisibüroodele, kuna taolistesse katusorganisatsioonidesse kuuluvad üldjuhul turu suurimad ja aktiivseimad bürood, kellel tõenäoliselt on kogemusi uuritava teemaga.

Vastuseid sooviti järgmistele küsimustele:

1. Kes on Teie jaoks **lojaalne klient**? Mis teda iseloomustab?
2. Kas Te **mõõdate brändilojaalsust** oma ettevõttele või brändile? Kui jah, millist meetodit te rakendate/kuidas seda uurite?
3. Kas Teie ettevõttel on **välja töötatud** kindel **juhis**, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust?
4. Mida Te pakute või pakuksite kliendile taolistes olukordades **rahulolematuse leevendamiseks**? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms)
5. Mida Te peate ise **kõige olulisimaks** taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente?

Reisibüroodele saadetud valikvastuste ja skaaladeta küsimustiku eesmärgiks oli saada vabas vormis spontaanseid kirjeldusi, mis peegeldavad kõnealuste reisibüroode nägemust brändilojaalsusest ja negatiivse teeninduskogemuse heastamisest.

Autor otsustas kasutada kvalitatiivset tüüpi küsimustikku, et tagada vastuste autentne ja omasõnaline iseloom, mis abistaks autorit Eesti turismibüroode tegutsemisloogika mõistmisel. Kuna magistritöö põhirõhk on klientide kogemustel reisibüroo ebaõnnestumise kontekstis, oli reisibüroode küsimustik lühike. Küsimustiku põhieesmärgiks oli aidata autoril enne kliendiintervjuude läbiviimist tutvuda Eesti reisibüroode võimalike praktikate ja nägemustega käsitletavatest kontseptsioonidest.

Saadud andmed kategoriseeritakse ning analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsi abil, et tuua välja olulisimad ja enim mainitud arvamused ning ideed.

### 3.1.2 Kliendiintervjuude metoodika

Brändilojaalsuse ja teenuse heastamise empiiriliseks kvalitatiivseks uurimiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud 9 reisijaga, kellel on kogemusi reisibüroode teenuste ebaõnnestumisega paketireisil. Intervjuude käigus uuriti klientide kogemusi paketina müüdavatel puhkusreisidel, ärireise antud magistritöös ei käsitletud. Brändilojaalsuse uurimine isiklikuks tarbeks ostetud reiside puhul on autentsem, kuna ärireisid kujutavad endast enamjaolt rutiinsemat tegevust, samuti on ärireisi puhul sageli reisi broneerijaks,

teenuse eest tasujaks ja kasutajaks erinevad inimesed. Paketireise iseloomustab kõrge tarbija osalusmäär, mida ilmestab taoliste toodete puhul kliendi kaasatus, teenuse/toote keerukus, kõrge hind ning fakt, et hinnang kvaliteedile on äärmiselt individuaalne ja raskesti mõõdetav (Richard, Zhang 2012).

Valimi moodustamisel kombineeriti omavahel mugavusvalimit ja lumepallivalimit. Magistritöö autor otsis valimi kriteeriumidele vastavaid inimesi läbi sotsiaalmeedia ja tuttavate. Valimisse kuuluvad intervjueeritavad aitasid omakorda enda sarnaste hobidega tutvusringkondades leida vajaliku kogemusega inimesi.

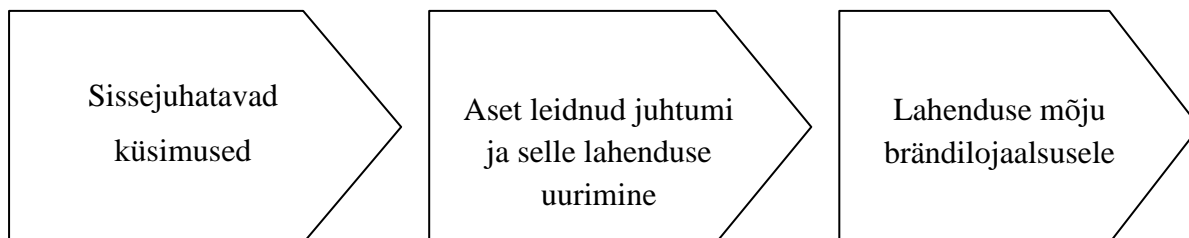
Mugavus- ja lumepallivalimit kasutada oli antud magistritöös otstarbekas, kuna tegemist on spetsiifilise teemaga, millega kokku puutunud inimestest valimiraami oleks antud kujul ebareaalne eelnevalt koostada. Autor püüdis kujundada valimi võimalikult mitmekesiseks, hõlmates erinevas vanuses mehi kui naisi. Intervjueeritavate seas oli 5 naist ja 4 meest vanuses 20 kuni 56. Intervjuude helisalvestised asuvad Lisas 5 järjestatud vastavalt:

1. intervjuu – naine, 20 a.
2. intervjuu – mees, 34 a.
3. intervjuu – naine, 25 a.
4. intervjuu – mees, 27 a.
5. intervjuu – naine, 56 a.
6. intervjuu – mees, 25 a.
7. intervjuu – naine 25 a.
8. intervjuu – naine 50 a.
9. intervjuu – mees 29 a.

Valimi koostamisel lähtuti kvalitatiivse sisuanalüüsi baaskriteeriumist, mille järgi peab valimi suurus olema niivõrd suur, et empiirikas tekib küllastumise punkt, kus iga järgmine ühik ei panusta enam kogutud materjali mitmekesisistumisesse (Elo *et al.* 2014). Kuigi märke küllastumisest tekkis juba pärast 5-6 intervjuud, viidi kontrolli huvides läbi siiski 9 intervjuud.

Avatud ja meeldiva vestluse tagamiseks alustati üldiste sissejuhatavate küsimustega ning liiguti siis järk-järgult edasi teenuse heastamise kogemuse lahtimõtestamiseni. Sissejuhatava osa lõpuks suunati intervjueeritav ka brändilojaalsuse temaatikani, et uurida tema üldist valmisolekut olla lojaalne kindlale brändile või ettevõttele. Samuti andis see

võimaluse luua vastaja teadvuses teadmine või vähemalt aimdus brändilojaalsuse kontseptsioonist. Intervjuude kujunemise üldist loogikat illustreerib Joonis 6.



Joonis 6. Intervjuu struktuur

Allikas: (autori koostatud)

Intervjuu põhiosa käigus käsitleti reisikogemuse kahte aspekti. Kõigepealt uuriti vastaja kogemust ning tema hinnangut reisibüroo tegutsemisele. See andis võimaluse teada saada, mida peab klient taoliste olukordade lahendamise juures oluliseks ning kuidas mõjutas tema nägemust reisibüroo tegevus tekkinud probleemi lahendamisel. Samuti on võimalik täpsustada, milliseid meetodeid reisibüroo teenuse ebaõnnestumise heastamiseks kasutas (näiteks vabandus, materiaalne kompensatsioon jne) ning kuidas nägi välja probleemi lahendamine praktikas (kas probleemi püüti aktiivselt lahendada, kas heastamise protsess oli kiire, kas klient tundis empaatiat jne).

Teenuse heastamise meetodid, mille aset leidmise ning olulisuse kohta uuriti, baseerusid peamiselt M. J. Bitner, B. H. Booms ja M. S. Tetreault teenuse heastamise käsitlusele, samuti toetuti osaliselt ka C. P. Belli ja R. E. vaadetele.

Bitneri jt järgi sisaldab edukas vastus ebaõnnestunud teeninduskogemusele nelja elementi (Bitner *et al.* 1990):

- probleemi teadvustamine,
- ebaõnnestumise põhjuste seletamine,
- vabandus,
- materiaalne kompensatsioon

C. P. Belli ja R. E. Zemke käsitlus on osaliselt Bitneri jt nägemusega kattuv, antud magistritöö raames paketireisil ebaõnnestunud teenuse heastamise uurimiseks lisatakse Belli jt poolt veel empaatiat ja kiiret tegutsemist (Bell, Zemke 1987).

Kui klient hindas reisibüroo tegutsemist teenuse heastamisel ebarahuldavaks, keskendus edasine intervjuu käik eduka heastamise kriteeriumide väljaselgitamisele. Intervjueeritavalt küsiti, kuidas oleks pidanud reisibüroo käituma, et lõppkokkuvõttes oleks hinnang teenuse heastamisele olnud positiivne.

Intervjuu teine põhiosa keskendus brändilojaalsuse uurimisele teenuse heastamise kontekstis. Antud magistritöö empiirilises kliendiuuringus kasutatud käsitlus brändilojaalsusest sünteesib K. Butcheri, B. Sparksi ja F. O'Callaghani ning J. Griffini käsitlusi brändilojaalsusest

Butcheri jt järgi iseloomustavad brändilojaalset käitumist järgmised komponendid (Butcher *et al.* 2001):

- positiivne suusõnaline turunduskommunikatsioon,
- otsustuskindlus brände mitte vahetada,
- teenusega samastumine,
- konkreetse teenusepakkuja kindel eelistamine.

Griffini seisukohast on brändilojaalne see klient, kes ostab regulaarselt, ostab firma teisigi tooteid, soovib firmat teistele, on tolerantne firma eksimuste suhtes ning on immuunne konkurentide survele.

Brändilojaalsuse uurimiseks pärast asetleidnud teenuse heastamist peatuti intervjuudes järgmistel teemadel:

1. **Suusõnaline turunduskommunikatsioon.** Kas selline kogemus oli tuttavate ja sõpradega jagamist väärt? Kui midagi ei oleks halvasti läinud, kas sa oleksid siis seda kogemust teistega jaganud rohkem või vähem? Kas edukas näide probleemi lahendamiseks on üldiselt põnev teema, millest sõpradele-tuttavatele rääkida?
2. **Regulaarsus, soov brändi mitte vahetada.** Kui planeerid järgmist reisi, kas kasutaksid ka siis selle ettevõtte teenuseid?
3. **Eelistamine konkurentidele.** Kas eelistaksid seda firmat konkurentidele, kui pakkumises oleksid sama väärtuse ja sisuga tooted? Kas tekkinud probleemi edukas lahendamine paneb pigem rohkem just seda reisibürood eelistama konkurentide ees? Või pigem eelistaksid muud ettevõtet, kellel pole negatiivset kogemust juhtunudki?
4. **Samastumine, väärtused.** Kas tunned, et olukorra lahendamisel lähtuti õigetest väärtustest? Kas arvad, et reisibüroo leidis võimaluse näidata sinu jaoks olulisi väärtusi? Mida pead õigeks selliste probleemide lahendamisel?

5. **Tolerantsus eksimuste suhtes.** Kas arvad, et eksimused on antud töös paratamatud? Või peaksid professionaalid selliseid probleeme ennetama? Kas paned pahaks eksimusi, kui need eeskujulikult heastatakse? Millest see oleneb?

6. **Teenuse heastamise üldine mõju.** Kas sinu arvamus antud reisibüroo kohta pigem tõusis pärast probleemi lahendamist või langes, sest probleem üldse tekkis? Kas arvad, et esimene variant oleks võimalik? Mida peaks selleks tegema?

Lähenemisenurka brändilojaalsusele muudeti vastavalt sellele, kas intervjuu esimeses põhiosas tutvustatud teenuse heastamise kogemus oli kliendi arvates pigem edukas või läbikukkunud. Uuriti, mida tehti hästi, mida halvasti ning mida taolises olukorras võiks ja peaks reisibüroo ette võtma.

Intervjuude käigus saadud info salvestati diktofoniga hilisema analüüsi hõlbustamiseks. Andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille käigus intervjuueeritavate vastused kodeeriti ja kategoriseeriti. Kategoriseerimisel lähtuti eelkõige induktiivsest lähenemisest ehk kategooriad moodustusid vastavalt saadud andmetele, kuid samas ka teoreetilist baasi ja uurimisküsimusi silmas pidades.

### **3.2. Reisibüroode küsitlus ja selle tulemuste analüüs**

Eeluuringu abil soovis magistritöö autor end kurssi viia Eesti reisibüroode praktikaga brändilojaalsuse käsitlemisel ja seisukohtadega teenuse ebaõnnestumises ning heastamises. Kvalitatiivsed küsimustikud saadeti 60 reisibüroole e-posti teel, autorile laekus uuringus osalenud reisibüroodelt 11 vastust. Küsimustikule vastanud reisibüroode vastused on ära toodud käesoleva magistritöö Lisas 4.

Kõige populaarsema käsitlusena mõisteti brändilojaalsust kui korduvat ostukäitumist ehk kedagi, kes ostab tihti sama büroo teenuseid. Taoline käsitlus oli täielikult domineeriv brändilojaalsuse uurimise algfaasis, mis kestis kuni 70. aastateni. Korduvostul põhineva brändilojaalsuse käsitlusega on silma paistnud näiteks G. H. Brown, R. M. Cunningham ja teised. Kuigi kaasaegsemate autorite käsitlused hõlmavad brändilojaalsuse käitumisliku väljendumise kõrval üha enam ka hoiakulisi/emotsionaalseid aspekte, on brändilojaalsuse avaldumine ostukäitumisena siiski üks brändilojaalsuse põhikomponente. Vähem oli reisibüroode vastustes märgata brändilojaalsuse hoiakulist mõõdet, mis võib muuhulgas baseeruda kliendi usaldusel või koostöövalmidusel. Kaks bürood mainisid ka lojaalsete

klieentide soovitusi sõpradele-tuttavatele, mis on samuti erinevate autorite käsitluses kajastatud brändilojaalsuse ühe võimaliku komponendina. Kategooriatesse jagatud peamised ideed brändilojaalsusest ja selle mõõtmisest on ära toodud Tabelis 3.

Tabel 3. Reisibüroode seisukohad brändilojaalsusest.

Ideekategooria	Esinemissagedus	Näited
Brändilojaalsus kui korduv ostukäitumine	9 reisibürood	„kes pöörduv uute ja võimalike Baltikumi päringutega meie poole“; „kes teeb kordusostu“; „Kes siis reisivad ikka ja jälle meie kaudu“.
Brändilojaalse hoiakuline mõõde	3 reisibürood	„Lojaalne klient [...] on eelkõige aus ja avatud ja koostööaldis“; „kes tellimust andes usaldab reisibürood“; „kelle usalduse oleme võitnud“.
Brändilojaalsus kui valmisolek soovituseks	2 reisibürood	„on meie teenustega rahul ja omakorda soovitavad meid oma sõpradele ja tuttavatele“; „soovitab meid oma sõbrale“.
Brändilojaalsuse mõõtmine finantsväärtuses	3 reisibürood	„Igakaise käibe järgi“; „jälgime klientide ostusagedust“; „jälgides klientide oste ja müügikäibeid“.

Allikas: (autori koostatud reisibüroode vastuste põhjal)

Mis puudutab brändilojaalsuse uurimist, siis ka siin on märgata, et reisibürood keskenduvad peamiselt brändilojaalsuse väljendumisele ostukäitumises. Vastused saanud reisibürood mõõdavad brändilojaalsust kõige sagedamini kas käibe või ostusageduse järgi, juhul kui brändilojaalsust üldse mingil moel mõõdetakse. Üks vastanud reisibüroo kasutab brändilojaalsuse mõõtmiseks soovitusindeksit, mitmel korral oli brändilojaalsusega seonduvalt mainitud ka üldise tagasiside küsimist.

Teenuse heastamisega seonduvalt kinnitasid uuringus osalenud reisibüroodest kaks firmat, et nende praktikas on paika pandud konkreetne juhis probleemsete olukordadega toimetulekuks ja klientide rahulolematusega tegelemiseks. Mitmed teised tunnistasid, et kirjalikku reeglilikku kehtestatud ei ole, küll aga on üldiselt töötajate tähelepanu juhitud sellele, kuidas rahulolematute klientidega käituda. Enamasti rõhutatakse, et juhtumitega tegeletakse personaalselt ning tekkinud olukorra iseärasusi arvesse võttes.

Mitmed reisibürood toonitavad teenuse heastamisel eeskujulike suhtlustavade olulisust – empaatiat, kliendi ärakuulamist või kliendile kiiret vajaliku info andmist. Kuna reisibürood vahendavad teiste ettevõtete teenuseid, toovad mitmed reisibürood välja, et probleemi lahendusse tuleb kaasata ka firmad, kes paketi reisi üksikuid teenuseid pakuvad („*oleme kliendi ja teenuse pakkuja vahel abistavaks lüliks*“). Seoses äri valdkonnast tuleneva ootamatu iseloomuga tõi üks reisibüroo ka eraldi välja kriisikommunikatsiooni vajalikkuse olukordades, kui on toimunud mõni looduskatastroof, näiteks maavärin või tsunami.

Üks esimestest meetmetest teenuse ebaõnnestumisega toimetulekul on küsimustikule vastanud reisibüroode hinnangul vabandamine. Vabandamist peetakse elementaarseks ja esmaseks probleemi lahendamise komponendiks. Kaks reisibürood tõi välja, et seejuures pole alati oluline, kes on süüdi probleemi tekkimises – vabandada võib ka lihtsalt negatiivse kogemuse aset leidmise eest ning ka siis, kui klient on süüdi. Kahel korral mainiti ka üldist printsiipi, et probleemid lahendatakse kliendi kasuks, olenemata sellest, kes on probleemi tekkes süüdi.

Samuti mainitakse enamiku reisibüroode poolt lahenduse leidmise kiirust. Rõhutatakse operatiivse tegutsemise olulisust ning info kiiret liikumist. Kaks reisibürood tõi eraldi välja, et neil on sisse seatud ööpäevaringselt toimiv telefoniliin, et kliendid saaksid teatada ootamatult tekkinud probleemist. Probleemi lahenduse kiiruse tagab aktiivne lahenduste leidmisele suunatud hoiak.

Ebaõnnestunud teenuse pakkumisel tõi pooled uuringus osalenud reisibürood välja, et pakuvad osalist või täieliku raha tagastamist rahulolematule kliendile. Mõistagi oleneb kompensatsiooni suurus probleemi ulatusest, mõnel juhul piisab vabandusest ja heast suhtlusoskusest ning materiaalet heastamist ei rakendata. Kolm reisibürood selgitasid, et materiaalet hüvitamist pakuvad nad siis, kui tegemist on olnud nende poolse veaga, näiteks klienditeenindaja eksimusega reisi broneerimisel. Juhul, kui eksimuse eest on vastutav mõni reisipaketti kuuluv teenusepakkuja, materiaalet vastutust ei võeta, kuid abistatakse nõuga kliendi ja teenusepakkuja vahelises suhtluses.

Teenuse heastamise protsessi muude materiaalsete väljunditena pakkusid 6 reisibürood oma võimalusi – olgu selleks siis mõne lisateenuse tasuta osutamine, jookide jm värskenduste pakkumine, kinkekaart või muu kingitus. Ka siin mängib rolli teenuste ebaõnnestumise ulatus.

Kaks reisibürood tõid eraldi välja selgitustöö vajalikkuse. Üks ettevõtte toonitas, et vabandusega koos on kliendi teavitamine reisibüroo edasistest tegudest probleemi lahendamisel esmaseks prioriteediks. Probleemi lahendusele eelneb ka vea tekkimise põhjuste väljaselgitamine.

Uuringus osalenud reisibüroode poolt pakutud teenuse heastamise meetodite kokkuvõtte on toodud Tabelis 4.

Tabel 4. Enim mainitud ideed teenuse heastamisest

Ideekategooria	Esinemissagedus	Näited
Teenuse heastamine: vabandus	9 reisibürood	„Vabandamine on alati õige, kasvõi lihtsalt tekkinud olukorra pärast“; „vabandus on ilmselge igal juhul“.
Teenuse heastamine: selgitus, põhjendus	2. reisibürood	„Kui rahulolematust on juba tekkinud, siis selgitame olukorda“; „selgitus, mida antud probleemi lahendamiseks ettevõtte teeb“.
Teenuse heastamine: kiirus, operatiivsus	10 reisibürood	„probleemidega tegeletakse nii ruttu ja nii põhjalikult, kui vähegi võimalik“; „Meil on hädaabi nr 24 tundi, et saaks helistada kui on mingi mure“.
Teenuse heastamine: rahaline kompensatsioon	6 reisibürood	„maksime grupile raha tagasi, kuna hotelli poolt pakutav seminariruum oli liiga väike“; „vahel teeme hinnaalandust, kuid vahel maksame kliendile kinni ka kogu teenuse maksumuse“.
Teenuse heastamine: muud žestid, lisateenuste pakkumine	6 reisibürood	„oleme pakkunud grupile tasuta jooke“; „majutuse vahetus sihtkohas, tasuta lisapagasivedu lennukis“; „vahel saadame kliendile kingituse“.

Allikas: (autori koostatud reisibüroode vastuste põhjal)



Tähtsaimaks komponendiks probleemi oskusliku lahendamise juures peetakse suhtlemist – ühel või teisel kujul tuleb see esile kõigi uuringus osalenud reisibüroode vastustest. Osad toonitavad otse, et probleemide lahendamisel on olulisim piisav ja avatud suhtlemine, mainitakse ka empaatiat ja sõbralikkust. Mõnes vastuses tuleb esile, et oluline on ka hea kuulamisoskus ning kliendi julgustamine oma muret kurtma.

Mitmes vastuses rõhutatakse ka tagasiside olulisust. Üks reisibüroo on seisukohal, et probleemist teatanud klient aitab ettevõttel viga mitte korrata ja sellega täiustada teenuse kvaliteeti. Probleemne olukord on seega ka võimalus õppida ja oma teenust edasi arendada.

Teise reisibüroo kogemus näitab, et sageli saab hästi lahendatud kaebusega luua kliendiga palju tugevam side, kui aastatepikkuse suurepärase teenindusega. Seega on vähemalt ühel uuringus osalenud reisibürool korduv kogemus teenuse heastamise paradoksiga.

### **3.3 Intervjuude tulemused ja analüüs**

Kliendiuuring, mis keskendus teenuse ebaõnnestumise ja selle heastamise uurimisele paketi reisi kontekstis, on antud magistritöö peamine väljund. Kõnealune intsident, mida intervjuude käigus lahati, oli igal vastajal personaalne ning varieerus hotellitoa ebarahuldavast seisukorrast kuni suureulatusliku looduskatastroofini. Intervjuudel saadud informatsioon kinnitas, et olenemata asetleidnud juhtumi liigist ja probleemi ulatusest, kerkivad esile teatud universaalsed mustrid ja tõekspidamised, mida uuringus osalejad jagavad. Uuringu tulemused esitatakse kolmes osas: klientide kriitika teenuse heastamise protsessile, ootused ja positiivsed kogemused teenuse heastamisel ning mõju brändilojaalsusele.

#### **3.3.1 Klientide kriitika**

Valimisse kuulusid kliendid, kelle hinnang reisibüroo tegutsemisele tekkinud probleemi lahendamisel oli kas positiivne või negatiivne. Negatiivse teenuse heastamise kogemusega klientidelt uuriti kõigepealt, mida tehti nende hinnangul valesti. Kokkuvõtvalt on analüüsitud intervjuude tulemused rahulolematuse põhjustest toodud Tabelis 5.

Tabel 5. Klientide kriitika teenuse heastamisele

Ideekategooria	Näited
Ebapiisav kommunikatsioon	„reisibüroo polnud kursis, mida ta pakkus“; „lubati tagasi helistada, aga ei helistatud“; „me ei näinudki oma reisisaatjat kordagi“.
Puudulik probleemi põhjuste selgitamine	„oleks võinud selgitada inimestele“; „reisibüroo ei osanud midagi öelda“; „mitte põhjendada on veel lollim, see ajab inimesed pahaseks“.
Klienditeenindajal puudub info või ettevalmistus	„tundus, et ta ei teadnud üldse, mis ta tegema peab“; „ta tundus olevat hädas“; „ebapädev ja –professionaalne taolise olukorraga tegelema“; „miks nad ei ole õpetanud oma töötajaid, et probleemid peab lahendama“.
Ebaviisakas suhtlemine	”Tema oli siuke õel tädi“; ”üleolev, mitte klienti aitav suhtumine“; ”jooksutatakse, lubatakse aga midagi ei tehta“; ”Suhtlustasand oleks võinud olla viisakam“.
Protsess liiga pikk	”ei peaks mitmeid tunde oma puhkusest mingeid asju lahendama“; ”Üle kuu aja võttis aega“
Klientide ebavõrdne kohtlemine	”teistele kompenseeriti reis Türgi [...] oleks võinud meile seda sama pakkuda“; ”kuna meil ei olnud ette näidata kirjavahetust reisibürooga, siis meie jäime sellest ilma“.
Passiivsus	”Korrutati, et probleemi pole“; „reisisaatja lihtsalt istus niisama“; ”oodati, et probleem laheneb iseenesest“.

Allikas: (autori koostatud kliendiintervjuude põhjal)

Sagedasem viga, mida kliendid mainisid, oli ebapiisav kommunikatsioon. Mõnel reisijal oli ette tulnud, et probleemi ilmnedes ei vasta reisibüroo päringule või keeldub probleemiga tegelemast, kuna kliendi kaebust ei peeta õiglaseks. Reisibüroo asemel on infot

saadud hoopis näiteks aktiivsematelt kaasreisijatelt või klient on ennast kurssi viinud iseseisvalt internetist infot otsides.

Samuti oli probleemi põhjuste selgitustöö mõnel juhul puudulik. Julgeoleku riski tõttu enneaegselt koju saadetud reisija kurtis, et reisibüroo põhjuseid kojusõidu organiseerimiseks polnud ammendavad ning grupile anti vaid napp selgitus tekstisõnumi abil.

Mitmel korral põhjustas klientides rahulolematust klienditeenindaja ehk vahetult kliendiga suhtleja ebakompetentsus. Paketiturismi kontekstis on selleks inimeseks enamasti reisisaatja, kes reisibürood sihtkohas esindab ning kogu reisi kulgu haldab. Negatiivsete kogemuste puhul mainiti sageli et reisigruppi saatnud professionaalil puudus info toimuva kohta ning reisijaid hoiti seetõttu teadmatuses.

Samuti toodi negatiivsete külgedena välja ebaviisakas suhtlusmaneer. Pingelises olukorras ootavad kliendid, et reisibürood esindav töötaja säilitab rahuliku ja viisaka suhtlustooni.

Teenuse heastamise protsessi pikkus oli samuti üks teema, mida intervjuude käigus mainiti. Eelistatakse kiiret lahendust, kuid mõnel puhul on kliendid pidanud ootama negatiivsele olukorrale lahendust nädalaid.

Kaks intervjuueeritavat mainisid ka klientide ebavõrdset kohtlemist. Ühel puhul pakuti probleemile lahendust ehk hotellitualet vahetust vaid kitsale grupile reisijatest, kes väljendasid oma rahulolematust kõige valjemini. Ülejäänud osa kaebustest jäi rahuldumata. See omakorda tekitas klientides pahameelt, kuna tajuti, et vaid osade klientide muresid peeti oluliseks.

Mitmest intervjuust selgus, et rahulolematust põhjustas ka üldine passiivne olek ja soovimatus ilmnenuid probleeme aktiivselt lahendada.

### **3.3.2 Klientide ootused ja positiivsed kogemused**

Käesolev alapeatükk vastab küsimusele: „mida peaks reisibüroo teenuse ebaõnnestumisel tegema?“ Analüüsitakse nii teenuse heastamisega rahule jäänud klientide kogemusi kui negatiivse hinnangu andnud klientide ootusi reisibüroo tegevusele taolistes olukordades. Selle tulemusel saab välja tuua tegurid, mis tagavad teenuse heastamise õnnestumise.

Tabelis 6 on kokku võetud peamised esile kerkinud mustrid, mis viivad eduka teenuse heastamiseni. Eduka teenuse heastamise kogemusega klientide puhul lähtuti nende positiivsetest ja rahulolevatest hinnangutest, negatiivse kogemuse puhul klientide ootustest.

Tabel 6. Klientide ootused ja positiivsed kogemused teenuse heastamisel

Ideekategooria	Näited
Toimiv ja kiire kommunikatsioon	„info andmine on kõige olulisem, et ei oleks sellist vaikuse hetke“; „Võttis meid kokku ja ütles, et on juhtunud selline asi“.
Ausus ja konkreetsus	„räägitakse nii nagu asi on - on selline probleem, mis teha, elame üle“; „iga reisifirma töötaja peaks olema kursis nende lubadustega ja teadma neid hotelle“
Kiire reageerimine, initsiatiivi haaramine	„Jäeti mulje, et ei jäeta klienti hätta“; „Väga kiiresti organiseeriti kõik“; „meile väga meeldis, et ta kohe tegeles meiega“; „Abivalmis, kes nagu mõtleb kaasa“.
Professionaalsus ja viisakus	„Reisisaatja oli emotsionaalselt väga hästi arenenud“; „Korrale kutsus hästi rahulikult ja viisakalt, see äratas minus tõelist imetlust“; „Kriisiolukorras käituti äärmiselt professionaalselt“.
Materiaalne kompensatsioon on ootamatu või koguni teisejärguline	„Need lisahüved ei oleks olnud nii olulised“; „Kõik kompenseeriti, minu jaoks oli üllatav“; „ei oodanud, et ettemakstud ekskursionide raha saadeti tagasi“; „Seda [materiaalne kompensatsioon] ma ei ootaks, ma ootaks rohkem olukorra mõistmist ja inimeste mõistmist“; „eks finantspool on oluline, aga mina olen eelkõige pahane kogu selle suhtlemise pärast“.
Tarvidus pakkuda materiaalsel kompensatsiooni	„peab meid hotellidesse tagasi viia firma kulul, kuni lennuk saab korda“; „klient on kuningas ja võib tekkida vajadus endale miinus tekitada“. „Tundus, et tahtsid meid oma kaelast ära saada“

Allikas: (autori koostatud kliendiintervjuude põhjal)

Olulise faktorina edukas teenuse heastamise protsessis tõid intervjuueeritavad välja ladusa kommunikatsiooni. Olukordades, kus on juhtunud midagi ettearvamatut, ootavad kliendid reisibüroo ja selle esindajate poolt selget suhtlust asjaolude täpsustamiseks. Samuti on oluline, et edastatavad sõnumid on konkreetsed ning probleemidest räägitakse klientidega otsekohele.

Positiivselt mõjub ka initsiatiivi haaramine kiire lahenduse leidmisel. Positiivse kogemuse saanud reisijad kinnitasid, et aktiivne lahenduse otsimine tekitab ettevõtte vastu

usaldust. Kiire tegutsemine andis kliendile signaali, et teda ei jäeta oma murega hätta. Kui ühepoolsed lahendused esitatakse kliendile ultimaatumina, tunnevad kliendid vajadust paindliku lähenemise järgi ja hindavad ka alternatiivsete võimaluste pakkumist.

Ootamatud olukorrad võivad inimesed endast välja viia, mistõttu on konfliktid kerged tekkima. Eduka teenuse heastamise protsessi läbinud reisija töö eraldi välja reisibüroo esindaja oskuse reageerida rahulikult ja rahustavalt ärritunud klientide reageerimisele, mis tema sõnul näitab nii professionaalsust kui ka sobivaid isikuomadusi taoliste situatsioonide juhtimiseks. Kuna reisidel võib ette tulla ka kriitilisi situatsioone loodusjõudude või ebastabiilse poliitilise korraga toimetulekul, on kriisikommunikatsiooni käsitlev ettevalmistus reisisaatja töös oluline.

Materiaalse kompensatsiooni osas olid intervjuudest esile kerkinud seisukohad mitmekesisemad. Kuigi allahindlust või reisibüroo poolt tehtavaid lisakulutusi peetakse mõnes olukorras elementaarseks, oli mitmete klientide jaoks olulisem kogu protsessi psühholoogiline pool, mitte selle käegakatsutav väljund. Mitmest intervjuust selgus, et materiaalse kompenseerimise asemel tähtsustatakse hoopis lugupidavat kommunikatsiooni, empaatiat ning oskust erakorralise juhtumiga toime tulla nii, et reisijate turvalisus ja emotsionaalne heaolu on tagatud. Rõhutati ka, et väiksema probleemi puhul piisab täiesti vabandamisest ja põhjuste selgitamisest ja materiaalselt žesti alati ei oodata.

Samas näitas üks juhtum, kus reisijad toimetati lennujaama ootama lennukit, mis viibis alles teises riigis paranduses, et klient eeldab, et reisibüroo organiseerib sellisel puhul paketi reisi grupile hotellitoad täiendavaks ööks. Klient tundis, et sellises olukorras püütakse vastutusest kõrvale jääda, et hoiduda lisakulutuste tegemisest.

### **3.3.3 Teenuse heastamise mõju brändilojaalsusele**

Brändilojaalsuse uurimisel võeti arvesse nii positiivse kui negatiivse kogemusega klientide arvamused. Teenuse heastamise protsessiga rahule jäänud klientide puhul lähtuti nende hinnangutest asetleidnud juhtumile, rahuolematute klientide puhul võeti aluseks nägemus õiglasest ja eeskujulikust teenuse heastamise mudelist.

Tabel 7 võtab kokku eduka teenuse heastamise protsessi mõju brändilojaalsuse erinevatele aspektidele.

Tabel 7. Teenuse heastamise mõju brändilojaalsusele

Ideekategooria	Näited
Positiivne suusõnaline turundus	„Olen jaganudki [kogemust tuttavatega], sest minu jaoks oli see ikkagi nii positiivne“; „väärib edasi mainimist“; „kui mingi väga super klienditeenindus ja pakutakse alternatiivi, oleks muidugi sellest rääkinud“; „olen teistele soovitanud“.
Otsustuskindlus reisibüroo teenuseid jätkuvalt tarbida	„ei kõhkleks hetkegi seda sama firmat kasutamast“; „isegi kui jama olukord tekib, nad on siin et mind aidata“; „oskavad ootamatu olukorraga normaalselt, professionaalselt toime tulla“.
Ühised väärtused, samastumine	„nad peavad klienti kõige tähtsamaks [...] see on kõige olulisem väärtus“; „kõige tähtsam on see, kuidas see [probleem] lahendatakse“.
Eelistamine konkurentide ees	„Kindlasti võtaksin läbiproovitud firma“; „pigem tekitab usaldust, et kui seal olles midagi tekib, nad tegelevad sellega“; „miks ma peaksin konkurendiga minema, kui [reisibüroo] on minuga niimoodi käitunud“.
Tolerantsus eksimuste suhtes	„minu jaoks see maine tõusis“; „oskaside nii raske probleemiga toime tulla“; „äärmiselt keeruline situatsioon lahendati nii elegantselt“; „kui sa näed, et inimene tuleb vastu [...], siis see mõjub hoopis teistmoodi“; „ma meenutan seda mitte kui ebameeldivat viperust, vaid väga sooja südamega“.

Allikas: (autori koostatud kliendiintervjuude põhjal)

Kliendi jaoks positiivselt lahendatud teenuse heastamise juhtumid motiveerivad kliente reisibüroo ja oma kogemuse kohta levitama firma suhtes soodsalt meelestatud sõnumeid. Valmidus reisibürood läbi suusõnalise turunduskommunikatsiooni tutvusringkonnas reklaamida on seda suurem, mida enam pakutud lahendus kliendi ootuseid ületas.

Ebameeldiva intsidendi edukas heastamine tekitab klientides usaldust, mistõttu võib oskuslik teenuse heastamise protsess olla korduvostu mootoriks. Kuna kliendid reeglina mõistavad, et mitmed esile kerkinud probleemid tulenevad reisibüroode tegutsemisvaldkonna iseloomust ning reisibürood pole olukordade tekkes tingimata ise süüdi, ollakse valmis õige reageerimise tulemusel tehtud viga andestama. Mitmes intervjuus kõlas, et oluline pole mitte

fakt, et probleem tekkis, vaid lahendus, mis välja pakutakse. Oskuslik teenuse heastamine reisibüroo poolt aitab luua klientides kindlustunnet firma suhtes. Samamoodi võib see luua konkurentsieelise teiste teenusepakkujate ees, kuna klient on õppinud tundma firma tegutsemist ebaõnnestunud teenuse heastamisel, mõnel puhul ka kriisisituatsioonis. Olles kogenud reisibüroo eeskujulikku töötamist ka kriiside või eksimuste korral, teavad kliendid kindlad olla teenuse kvaliteedis.

Väärtuste osas kumas mitmest intervjuust läbi kliendikeskus kui olulisim kriteerium teenuse heastamise protsessi juures. Samuti mainiti personaalselt lähenemist ja alternatiivide kaalumist, kui eduka teenuse heastamise kriteeriumeid. Positiivse kogemusega kliendid kinnitasid, et intsidenti menetledes sai reisibüroo võimaluse oma käitumises peegeldada enda põhiväärtuseid, mida ka kliendid jagasid.

Lojaalsed kliendid on üldjuhul tolerantsemad ettevõtte eksimuste suhtes. Kliendi-intervjuude käigus leidis kinnitust asjaolu, et kliendid väärtustavad teenuse heastamise oskustega keskendu tingimata ebaõnnestumisele endale, mille toimumist peetakse enamasti paratamatuks ja antud valdkonna juurde kuuluvaks, eriti kriisisituatsioonide puhul. Eksimuste suhtes, mida firma oleks saanud algselt piisava kommunikatsiooniga vältida, kliendid nii andestavad ei ole. Olukordi, kus näiteks hotell ei vasta välja reklaamitud standardile, peetakse tihedamini reisibüroo süüks, kuigi ka siinkohal on enamik kliente mõistvad ning tajudes, et reisibüroo poolt müüdav reisipakett sisaldab erinevate firmade teenuseid.

### **3.4. Järeldused ja ettepanekud**

Magistritöö raames teostatud esimene uuring, mis viidi läbi Eesti kahte suurimasse erialasesse katuseorganisatsiooni kuuluvate reisibüroode seas, leidis, et reisibürood keskenduvad põhiliselt brändilojaalsuse korduvostu sooritamise põhisele lähenemisele ning brändilojaalsuse hoiakuline mõõde ei ole reisibüroode praktikas veel laialdaselt teadvustatud.

Nagu varem kirjutatud, on vaid klientide ostukäitumist arvestava lähenemise puhul riskiks see, et selgusetuks jäävad teenuse soetamise põhjused ning ka brändi regulaarselt tarbides võib puududa tegelik autentne lojaalsussuhe.

Kliendiintervjuud kinnitasid teeninduse olulisust, mis oleneb muuhulgas mitme paketireisi kuuluva teenindusasutuse teeninduse kvaliteedist. Kõige tähtsam lüli personalis on

paketireisipuhul kindlasti reisisaatja, kes mängib äärmiselt olulist rolli reisibüroo maine kujundamisel. Seega tasuks tähelepanu pöörata faktile, et reisisaatja esindab sihtkohas reisibürood olenemata omavahelise koostöö raamidest või töölepingust. Hea kommunikatsiooni alustalaks on reisibüroo ja reisisaatja vaheline info liikumine.

Teenuse heastamise protsessi juures peavad nii reisibürood kui kliendid oluliseks samu kriteeriume. Tähtsaks peetakse üldjuhul ladusat kommunikatsiooni, probleemide tekkepõhjuste seletamist, vabandamist, kiiret tegutsemist eksimuse heastamisel ning vajadusel ka materiaalsel kompensatsiooni.

Mitme intervjuu käigus rõhutati ka ausa ja avatud kommunikatsiooni tähtsust enne intsidendi aset leidmist ostu sooritamisel ja edasise võimaliku rahulolematuse ennetamisel. Kliendi tunnetus ebaõiglasest käitumisest võib tuleneda erinevusest reklaamitu ja tegeliku vahel. Näiteks välja reklaamitud 5\* hotelli asemel 4\* hotelli sattunu võib olla rahulolematu üksnes esialgse lubaduse tõttu, kuigi ta ilmselt oleks olnud nõus sama hinnaga soetama ka 4\* majutusega paketi.

Arvestada tuleb sellega, et elame infoühiskonnas ning nii head kui halvad kogemused levivad kiiresti. Seetõttu on eriti oluline, et probleemidega tegeletakse viivitamatult ning kasutusele võetakse kahju minimeerimiseks kõik tarvilikud meetmed. Ühe intervjuu käigus räägiti juhtumist, kus rahulolematu kliendi negatiivsest kogemusest kujunes sotsiaalmeedias viiruslik postitus, mis jõudis ka ajakirjandusse. Alles pärast laia kõlapinna saavutamist laekus reisibüroolt vabandus juhtunud intsidendi pärast. Probleemi oleks saanud õige lähenemise korral likvideerida varasemas staadiumis ning negatiivne kogemus ei oleks levinud niivõrd laialdaselt.

Samamoodi on headel kogemustel potentsiaal panustada suusõnalise turunduskommunikatsiooni läbi positiivse brändi kuvandi ja maine arengusse. Kliendiintervjuude tulemused annavad aluse mõista, et teenuse heastamine võib endaga kaasa tuua lojaalsussuhte tugevnemise ning ilmned lisaks positiivsete sõnumite levitamisele ka korduvostude sooritamise, konkurentide tõrjumise, ühiste väärtuste loomise ja eksimuste andestamise näol.

Edukas teenuse heastamise protsess, mis mõjutab positiivselt brändilojaalsust, hõlmab järgmisi komponente:

1. **Kiire kommunikatsioon.** Oluline on luua eeldused kiireks kommunikatsiooniks nii kliendiga otse kui läbi kohalpealse reisisaatja vm reisibüroo esindajaga, kes



tööks on klientidega suhtlemine. Seejuures peaks algatus suhtluseks tulema reisibüroo poolt, samuti tuleks kliendis luua arusaam, et tema muresid ollakse alati valmis ära kuulama.

2. **Konkreetsus.** Kliendid hindavad ausat suhtlemist ja põhjuste selgitamist. Info levib tänapäeval kiiresti ning puuduvate või mitte-ammendavate vastuste korral pöördub klient kolmandate osapoolte poole, mis ei pruugi reisibüroo seisukohast olla kasulik. Samamoodi peaks väljastatav info olema kehtiv kõigile, et välistada juhtumeid, kus kliendid saavad teadlikuks ebavõrdsest kohtlemisest võrreldes teiste samas olukorras olijatega. Klientide rahulolematuse ennetamiseks tuleks olla kindel enda poolt pakutus, et vältida lubaduste ja tegeliku erinevusest tulenevat pettumist.
3. **Reisisaatja jt klientidega suhtlejate ettevalmistus.** Lisaks kiirele õige infoga varustamisele tuleb panustada töötajate ja teiste reisibürood esindavate inimeste õigesse koolitusse. Reaside puhul võib ette tulla ka ootamatuid kriise, kus rahulik, viisakas ja ennastkehtestav suhtumine mängib rolli inimeste turvalisuse tagamisel.
4. **Kiirus.** Kui kliendid on tulnud puhkusreisile veetma limiteeritud vaba aega tavapärasest rutiinist eemal, on iseäranis oluline probleemi kiire lahendamine. Samuti tasub silmas pidada, et mida kauem viivitada teenuse heastamisega ning hoida klienti rahulolematuna, seda rohkem on aega negatiivsete sõnumite levikuks.
5. **Valmisolek pakkuda materiaalsel kompensatsiooni.** Nagu kliendiintervjuudest selgus, peetakse oluliseks pigem teenuse heastamise protsessi psühholoogilist külge. Sellest hoolimata võib ette tulla olukordi, kus kliendi ebamugavuste leevendamine läbi käegakatsutava žesti võib osutuda vajalikuks. Seega on otstarbekas töötada välja tava, mida raha tagastuste, tasuta teenuste pakkumiste, kingituste tegemise jm puhul järgida. Kuna reisipaketi individuaalsete komponentide probleemide eest vastutavad teised ettevõtted, tuleks ka partnerite vahelistes suhetes kõikvõimalike materiaalsete kompensatsioonidega seonduv selgelt ära määrata. Arvestada tuleb, et kliendi silmis on teenusepakkujaks reisibüroo ning seega on kaebused suunatud enamasti just reisibüroole ka juhtudel, kus probleemi tekkes on vastutav keegi teine.
6. **Empaatia ja initsiatiivi haaramine.** Materiaalsest kompensatsioonist olulisemaks peavad kliendid reisibüroo siirast püüdu ebaõnnestumist heastada. Kliendid

hindavad personaalset suhtlust, alternatiivide pakkumist ning empaatiavõimet nende probleemide mõistmisel. Pettumist põhjustab enamasti just teenuse heastamise protsessi psühholoogiline (mitte materiaalne) aspekt ning klientide emotsionaalse heaolu eest saab hoolt kanda aktiivse ja asjatundliku lähenemisega.

Järgides kliendiintervjuude tulemusena valminud juhiseid, on võimalik minimeerida negatiivse intsidendi tekitatud kahjusid ning mõjutada positiivses suunas klientide lojaalsust. Samas tuleb ka silmas pidada, et iga olukord on individuaalne ning rakendada tuleb ka loovust ja paindlikku lähenemist.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli uurida eduka teenuse heastamise mõju brändilojaalsusele. Selleks töötati reisibüroo kasutuseks välja paketireisi puhul rakendatava teenuse heastamise protsessi olulisimad kriteeriumid ning selgitati nende mõju brändilojaalsusele.

Teenuse heastamise eeskujulik rakendamine on reisisiteenuste pakkumisel iseäranis aktuaalne, kuna reisipaketid koosnevad mitmetest osateenustest, turismindus üldiselt on mõjutatav loodusjõududest ning reisibüroo kontorit ja teenuste tarbimise sihtkohta eraldab tavaliselt geograafiline kaugus. Samuti levivad tänapäeval sotsiaalmeedia vahendusel klientide sõnumid halvast kogemusest kiiremini laiema publikuni ning seetõttu on oluline tähelepanu pöörata ebaõnnestumiste edukale heastamisele võimalikult vara.

Sektoris, mida iseloomustab niigi suhteliselt madal brändilojaalsus, on samal ajal märgata klientide omal käel reisimise populaarsuse kasvu, mis toonitab reisibüroode tarvidust luua ja säilitada brändilojaalseid kliente. Nagu selgus magistritöö uuringu esimeses etapis, käsitlesid reisibürood brändilojaalsust enamasti kui korduvostude sooritamist, vähem oli märgata viiteid psühholoogilisemate aspektidele, näiteks usaldusele või soovitude jagamisele. Vaid korduvostul põhineval lähenemisel on valdkonna teoreetikute sõnul omad ohud – arvesse võtmata brändilojaalsuse hoiakulist mõõdet, jäävad selgusetuks näilise lojaalsuse tagamaad ning tegemist võib olla nn võltslojaalsusega.

Empiirilise põhiuuringu esimene osa keskendus teenuse heastamise kogemuste uurimisele paketireisi puhul, mis oli soetatud reisibüroolt. Poolstruktureeritud intervjuude käigus klientidelt saadud informatsioon kinnitas, et olenemata asetleidnud teenuse ebaõnnestumise tüübist ja probleemi ulatusest, kerkivad esile universaalsed mustrid ja tõekspidamised, mida uuringus osalejad jagavad. Uuringu tulemused esitati kolmes osas: klientide kriitika teenuse heastamise protsessile, ootused ja positiivsed kogemused teenuse heastamisel ning mõju brändilojaalsusele.

Kriitikana toodi kõige enam välja suhtlemist – kui reisibüroo ei ilmuta huvi kliendiga tekkinud probleemist rääkida ning kliente hoitakse teadmatuses. Kliendid pole rahul, kui

teenuse ebaõnnestumise tagamaid ei selgitata, mis võib viia probleemi ja rahulolematuse süvenemiseni. Eriti teravalt ilmneb see kliendi ja reisisaatja vahelises suhtluses, kui reisibürood esindaval professionaalil puuduvad teadmised toimunu kohta, mistõttu on kliendid sunnitud infot leidma teistest allikatest. Samuti toodi välja ebaviisakas suhtlusmaneer. Mitmest intervjuust selgus, et rahulolematust põhjustab ka üldine passiivne olek ja soovimatus tekkinud probleemidega viivitamatult tegeleda.

Klientide heakskiidu pälvinud teenuse heastamise näidetes rõhutati ladusat kommunikatsiooni ning otsekohest suhtlemist asetleidnud juhtumi põhjuste selgitamisel. Klientide ootusi ületas aktiivne ja lahendusele suunatud teenuse heastamine, mis annab kliendile signaali, et teda ei jäeta oma murega üksi. Toonitatakse ka klienditeenindajate professionaalsust jääda ootamatus olukorras rahulikuks ning säilitada suhtlemisel viisakas maneer. Materiaalset kompensatsiooni ehk teenuse heastamise käegakatsutavat väljundit peetakse üldiselt emotsionaalsematest aspektidest vähemtähtsamaks. Enam on reisibürood suutnud muljet avaldada oskusliku suhtluse, empaatia ja siira tahtega asetleidnud ebaõnnestumine edukalt heastada. Siiski on mõnel juhul tarvidus materiaalselt mõõdetavate meetmete järele, et hoiduda edasiste ebamugavuste põhjustamisest.

Klientide positiivsete ja negatiivsete kogemuste baasil töötati välja teenuse heastamise protsessi olulisimad kriteeriumid. Edukas teenuse heastamise protsess järgib kuute põhimõtet:

- kiire kommunikatsioon,
- konkreetsus info andmisel,
- reisisaatja jt klientidega suhtlejate adekvaatne ettevalmistus,
- protsessi kiirus,
- valmisolek pakkuda vajadusel materiaalselt kompensatsiooni,
- empaatia ja initsiatiivi haaramine.

Magistritöös esitatud kliendiuring viitab, et edukas teenuse heastamine mõjub soosivalt brändilojaalsusele, toetades positiivse suusõnalise turunduse levimist, korduvostude sooritamist, konkurentide survele immuunseks jäämist, ning tolerantsust reisibüroo eksimuste vastu.

## **SUMMARY**

### **SUCCESSFUL SERVICE RECOVERY AND ITS IMPACT ON BRAND LOYALTY: THE EXAMPLE OF A PACKAGE HOLIDAY**

Nele Pärje

A packaged holiday is a complex service consisting of various elements by different service providers. Travel agencies also have to deal with extraordinary situations regarding force majeure, whether it be forces of nature or at these times especially relevant unstable political regimes. As one can and should strive for excellence, it can be concluded that certain failures and obstacles are destined to take place due to the very environment (force majeure, failure of a service provider etc.) of this business.

Meanwhile, travellers are more and more using the technological advantages of internet and social media to search information and book travel services online, often directly from the service provider (airlines, accommodation). For a sector that can be characterised by a relatively low brand loyalty in general, mastering any additional means to create and retain loyal customers should be advised.

One way for travel agencies to achieve that is learning to cope with their service failures, which are bound to happen and are sometimes even inevitable. Creating a service recovery strategy (the actions a service provider takes in response to service failure) to be implemented on the occurrence of such situations seems reasonable.

The aim of this master's thesis is to provide general guidelines for a successful service recovery process and to examine the effect it has on brand loyalty.

On the first stage of the study, the author carried out a survey among the travel agencies that belong to the Estonian Travel and Tourism Association (Eesti Turismifirmade Liit) and MTÜ Reisifirmade Liit to learn about their views on brand loyalty and service recovery. The qualitative study showed that most agencies handle brand loyalty solely on the basis of repeat purchase and do not take into account the attitudinal and emotional aspects.

On the second stage of the study, personal semi-structured interviews were conducted with clients that have experienced service failure and recovery while travelling abroad on a package holiday. The results of the interviews were presented in three sections – criticism, criteria for a successful service recovery and its effect of brand loyalty.

The biggest letdown for the clients who experienced an unsatisfactory service recovery by a travel agency, was the lack of communication and the inability to show interest in the well-being of the client. The reluctance to share information and explain the causes of failures are also often the reasons behind clients' frustration. Overall impoliteness and passiveness were mentioned as well.

In return, openness in communication, demonstrating empathy and the willingness to react to clients' problems were the major factors of a successful service recovery process. Clients stated that the psychological side of the service recovery process has a deeper impact on their satisfaction with the actions of the travel agency. Tangible gestures (discounts, gifts etc) are not as important as the emotional connection and sincere commitment to reversing the inconvenience that was caused by service recovery.

Based on the study, the following criteria are suggested by the author:

- prompt communication of the failure,
- honesty and accuracy when explaining the causes,
- adequate preparation of staff to handle service failures and recovery,
- prompt action,
- willingness to offer tangible compensation if necessary,
- empathy and showing interest.

The study conducted by the author suggests that a successful service recovery can have a positive effect on brand loyalty by encouraging positive word of mouth, increasing repurchase behaviour and resistance to the efforts of competitors and demonstrating tolerance towards failures and errors that may occur in the future. Therefore, a strong service recovery strategy contributes to brand loyalty and could be seen as a significant part of a marketing strategy.

## VIIDATUD ALLIKAD

Aaker, D., A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press, New York.

Amster, R. (2013). *Six Travel Trends to Watch in 2014 & Beyond*.

<http://www.travelmarketreport.com/articles/Six-Travel-Trends-to-Watch-in-2014-Beyond> (9.04.2014)

Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1997) Customer loyalty and complex services. The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. – *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, no. 1, pp. 7–23.

Attitudes of Europeans Towards Tourism (2013). TNS Political & Social at the request of the European Commission.

Bell, C. P., Zemke, R. E. (1987). Service Breakdown: The Road to Recovery. – *Management Review*. October 1987, pp. 32–35.

Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. – *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 71–84.

Brown, G. H. (1952). Brand Loyalty – Fact or Fiction? – *Advertising Age*, vol. 23, pp. 53–55.

Butcher, K., Sparks, B., O’Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. – *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, no. 2, pp. 310–327.

Chang, Y., Chang, Y. (2010). Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services. – *Journal of Air Transport Management*, vol. 16, pp. 340–342.

Cunningham, R. M. (1959). Brand Loyalty - what, where, how much? – *Harvard Business Review*, vol. 34, no. 1, pp. 116–128.

- Day, G., S. (1969) A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. – *Journal of Advertising Research*, vol. 9, no. 3, pp. 29-35.
- Dick, A., Basu, K. (1994) “Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework,” – *Journal of the Academic Marketing Science*, vol. 22, no. 2, pp. 99–114.
- Drillinger, M., Fox, J., T., Pike, J., Young, S. J. (2014). 2014 Survival Guide. – *Travel Agent*, 13.01.2014.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness.– *SAGE Open*, vol. 4, no. 1
- Farley, J.U (1964). Who Does „Brand Loyalty“ Vary Over Products? – *Journal of Marketing Research*, vol. 1 no. 4, pp. 9–14.
- Fornell, C., Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis – *Journal of Marketing Research*, vol. 24, pp. 33–46.
- Frankel R. (2014). Driving Customer Loyalty In A Comoditized Travel Industry. – *Forbes*, 14.01.2014.
- Gremler, D.D, Brown, S.W. (1996). Service loyalty: its nature, importance and implications. – *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, pp. 171–180.
- Hart, C. W. L., Heskett J.L., Sasser, W. E. (1990) The Profitable Art of Service Recovery – *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 4, pp. 148–156.
- Hirschman, A.O. (1970). Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Hui, M. K., Au, k. (2001). Justice perceptions of complaint-handling: A cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. – *Journal of Business Research*, vol. 52, pp. 161–179.
- Huxley, L. (2002). Agents must focus on customer loyalty. – *Travel Trade Gazette*, 22.04.2002, pp. 16.



- Hwang, J., Wen, L. (2009). The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, no. 6, pp. 659–675.
- Karatepe, O. M (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. – *International Journal of Hospitality Management*. vol. 25, pp. 69–90.
- Komunda M., Osarenkhoe A. (2012) Remedy or cure for service failure? Effects service recovery on customer satisfaction and loyalty. – *Business Process Management Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 82–103.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall, New Jersey.
- Li, W. (2001). Study of Service Recovery of Travel Agency Based on Customer Satisfaction. 2011 International Conference on Economics and Finance Research, vol 4. Singapore: IACSIT Press.
- Lobo, A., Maritz, A., Mehta, S. (2007). Enhancing Singapore Travel Agencies' Customer Loyalty: an Empirical Investigation of Customers' Behavioural Intentions and Zones of Tolerance. – *International Journal of Tourism Research*, vol. 9, no. 6, pp. 485–495.
- Mellens, M., Dekimpe, M., G., Steenkamp, J.-B. E. M. (1996) A Review of Brand-Loyalty Measures in Marketing. – *Tijdschrift voor Economie en Management*, vol 41, no 2.
- Michel, S., Meuter, M.L. (2006). The service recovery paradox: true but overrated? – *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, no. 4, pp. 441–457.
- Michel, S. (2002). Exploring the service recovery paradox. AMA Summer Educators' Conference 2002, San Diego.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., Karwani, K. R. (2000) Service recovery: a framework and empirical investigation. – *Journal of Operations Management*, vol. 18, pp. 387–400.
- Nelson, P. (2005). Brand is key to success. – *Travel Weekly: The Choice of Travel Professionals*, 22.04.2005.

- Nielsen, A. C., Company (1981), *The Consumer's View of Product and Package Performance*. Northbrook, IL: A. C. Nielsen Company.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? – *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 33–44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. – *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41–50.
- Richard, J.E., Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty and commitment in the consumer travel industry. – *Journal of Marketing Management*, vol. 28, no. 5–6, pp. 568–593.
- Sinisalu, H., (2013). Reisibüroolt saab klient abi ka kriisilukorras. – *Best Marketing*. 3.10.2013. <http://www.best-marketing.ee/Default.aspx?PublicationId=0cf8e874-e942-4ccb-be2c-7ad4ffa87137> (9.04.2014)
- Storbacka, K., Strandvik, T., and Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit – *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no. 5, pp. 21–28.
- Smith A. K., Bolton R. N. (1998) An experimental investigation of service failure and recovery: paradox or peril? – *Journal of Service Research*, vol. 1, no. 1, pp. 65–81.
- Söderlund, M. (2005). Measuring customer loyalty with multi-item scales. – *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17, no. 1, pp. 76-98.
- The Oxford Textbook of Marketing (2000). / Keith Blois. New York: Oxford University Press Inc.
- Travel and Tourism in Estonia (2014). Country Report. Euromonitor International.
- Travel Trends Report 2013. (2013). ABTA Travel Association  
[http://67d8396e010decf37f335facf23e658215b1771a91c2df41e9fe.r14.cf3.rackcdn.com/publications/Travel\\_trends\\_report\\_2013.pdf](http://67d8396e010decf37f335facf23e658215b1771a91c2df41e9fe.r14.cf3.rackcdn.com/publications/Travel_trends_report_2013.pdf) (9.04.2014)
- Turunduse alused (2008). / Koostaja Ann Vihalem. Tallinn: Külim.

Wells, W., Burnett, J., Moriarty, S. E. (1992) Advertising : principles and practice. Prentice Hall, New Jersey.

Zhou, Y., Tsang, A., Huang, M., Zhou, N. (2014). Group service recovery strategies effectiveness: The moderating effects of group size and relational distance. – *Journal of Business Research*.

# LISAD

## Lisa 1. Eesti reisifirmade poolt reisile lähetatud

2003	348810
2004	387197
2005	454814
2006	477363
2007	515592
2008	541916
2009	386109

Allikas: (Statistikaamet. TU35: EESTI REISIFIRMADE POOLT REISILE LÄHETATUD ---

Näitaja, Sihtriik, Aasta ning Kvartal)

## Lisa 2. Reisiotsuse langetamisel kasutatud infoallikad

K10: Millist informatsiooniallikat peate kõige olulisemaks reisiotsuse langetamisel?

	Sõprade, kolleegide, tuttavate soovitus	Interneti-lehekülg	Isiklik kogemus	Reisibüroo	Tasuta kataloogid / brošüürid	Ajaleht, Raadio, TV	Tasulised reisiteatmikud ja ajakirjad	Sotsiaal-meedia
EU27	56%	46%	34%	21%	11%	9%	8%	5%
BE	<b>51%</b>	49%	38%	25%	18%	11%	9%	4%
BG	<b>54%</b>	32%	28%	7%	4%	9%	1%	5%
CZ	<b>64%</b>	52%	40%	13%	15%	8%	4%	3%
DK	52%	<b>57%</b>	29%	9%	12%	10%	9%	3%
DE	<b>56%</b>	47%	38%	28%	13%	10%	11%	6%
EE	<b>56%</b>	55%	26%	14%	5%	9%	2%	5%
IE	<b>58%</b>	48%	30%	14%	10%	8%	6%	5%
EL	<b>60%</b>	44%	35%	15%	7%	10%	6%	7%
ES	<b>63%</b>	44%	29%	30%	5%	7%	6%	7%
FR	<b>55%</b>	43%	31%	20%	11%	10%	9%	3%
IT	<b>47%</b>	46%	30%	24%	11%	5%	7%	4%
CY	41%	<b>42%</b>	32%	14%	6%	4%	6%	7%
LV	<b>68%</b>	47%	30%	18%	10%	<b>18%</b>	2%	6%
LT	<b>59%</b>	41%	26%	12%	7%	9%	2%	4%
LU	<b>51%</b>	<b>51%</b>	44%	29%	<b>19%</b>	14%	11%	3%
HU	<b>58%</b>	41%	39%	4%	12%	7%	6%	4%
MT	41%	<b>46%</b>	26%	19%	18%	10%	4%	3%
AT	<b>60%</b>	49%	34%	28%	16%	9%	11%	6%
NL	50%	<b>63%</b>	35%	17%	16%	7%	8%	8%
PL	<b>59%</b>	40%	34%	10%	7%	8%	5%	5%
PT	<b>63%</b>	38%	32%	26%	8%	13%	10%	10%
RO	<b>49%</b>	24%	28%	19%	6%	10%	5%	8%
SI	<b>50%</b>	31%	38%	18%	17%	7%	7%	6%
SK	<b>59%</b>	47%	44%	19%	15%	15%	6%	8%
FI	55%	<b>63%</b>	32%	12%	16%	14%	7%	7%
SE	<b>61%</b>	57%	39%	9%	11%	13%	9%	<b>11%</b>
UK	<b>58%</b>	53%	41%	19%	17%	10%	9%	4%

**Kõrgeim protsent riigi kohta**

Kõrgeim protsent meetodi kohta

*Madalaim protsent riigi kohta*

Madalaim protsent meetodi kohta

Allikas: (Attitudes of Europeans Towards Tourism)

### Lisa 3. Puhkuse organiseerimisel kasutatud meetodid

K7: Kas Te organiseerisite oma puhkuse 2012 aastal kasutades mõnda alltoodud meetodit?

	Interneti kaudu	Läbi tuttava	Telefoni teel	Reisibüroo kontori kaudu	Puhkusekohas kohapeal	Transpordiettevõtte kaudu	Posti teel
EU27	53%	21%	19%	19%	11%	6%	3%
BE	62%	29%	16%	28%	21%	8%	4%
BG	28%	17%	16%	11%	12%	3%	1%
CZ	41%	29%	14%	16%	14%	3%	1%
DK	68%	13%	8%	9%	4%	3%	0%
DE	53%	17%	18%	26%	10%	3%	2%
EE	33%	20%	15%	15%	8%	8%	0%
IE	73%	12%	19%	16%	4%	3%	2%
EL	40%	19%	18%	11%	13%	5%	1%
ES	56%	19%	13%	25%	11%	6%	2%
FR	50%	25%	19%	13%	13%	8%	6%
IT	50%	17%	16%	18%	9%	4%	0%
CY	60%	10%	13%	17%	4%	2%	0%
LV	43%	43%	23%	12%	16%	20%	1%
LT	40%	22%	13%	10%	29%	5%	2%
LU	49%	24%	18%	36%	18%	19%	6%
HU	34%	30%	12%	10%	5%	6%	1%
MT	57%	13%	10%	29%	4%	6%	1%
AT	54%	16%	20%	32%	12%	4%	1%
NL	75%	12%	10%	18%	11%	1%	1%
PL	40%	25%	25%	10%	9%	6%	1%
PT	45%	30%	24%	22%	15%	7%	2%
RO	30%	24%	17%	13%	15%	2%	0%
SI	35%	22%	21%	24%	13%	2%	2%
SK	36%	35%	20%	16%	12%	6%	2%
FI	66%	20%	31%	14%	11%	15%	4%
SE	67%	22%	14%	14%	14%	7%	3%
UK	70%	25%	33%	22%	10%	10%	5%

**Kõrgeim protsent riigi kohta**

Kõrgeim protsent meetodi kohta

*Madalaim protsent riigi kohta*

Madalaim protsent meetodi kohta

Allikas: (Attitudes of Europeans Towards Tourism)

## **Lisa 4. Reisibüroode vastused kvalitatiivsele küsitlusele**

### **Reisibüroo 1**

1. Meie jaoks on lojaalne klient reisibüroo, kes pöördub uute ja võimalike Baltikumi päringutega meie poole
2. Teeme igal aastal statistikat uurimaks, kas kõikidelt aktiivsetelt partneritelt on perioodi jooksul päringuid laekunud
- 3/4. Konkreetset juhust pole – küll aga töötab grupi Baltikumi reisi ajal nn 24h valvetelefon. Probleemi korral aitame operatiivselt. Juhul kui oleme põhjustanud grupile ebamugavusi (näiteks kui on hilinenud buss või giid), oleme pakkunud grupile tasuta jooke. On olnud juhus, mil maksime grupile raha tagasi, kuna hotelli poolt pakutav seminariruum oli liiga väike.
5. Pean oluliseks avatud suhtlemist – vabandamist, siirast püüdu viga parandada, leida olukorrale lahendused.

### **Reisibüroo 2**

Lojaalne klient ja ka lojaalne teenindaja/ettevõtte on eelkõige aus ja avatud ja koostööaldis. Meie ettevõttes on kirjutamata eeskirjaks, et probleemidega tegeletakse nii ruttu ja nii põhjalikult, kui vähegi võimalik. Kui rahulolematus on juba tekkinud, siis selgitame olukorda, vältime otseseid süüdistusi. Vabandamine on alati õige, kasvõi lihtsalt tekkinud olukorra pärast, ka siis kui meie ettevõtte ei ole ebameeldivuste eest vastutav. Kui on tegemist meiepoolse veaga, siis on esimene asi loomulikult vabandus ning selgitus; edaspidine sõltub juba konkreetsest juhtumist (nt majutuse vahetus sihtkohas, tasuta lisapagasivedu lennukis vm). Kõige olulisem on kindlasti omavaheline piisav suhtlemine ning selle kaudu sõbraliku/lojaalse suhte säilitamine.

### **Reisibüroo 3**

1. Lojaalsed kliendid on need, kes on meie teenustega rahul ja omakorda soovivad meid oma sõpradele ja tuttavatele. Meil on väike ettevõtte, me oleme turul olnud 23 aastat ja meil ongi peamiselt pikaajalised kliendid, kes siis soovivad meid oma tutvusringkonnas edasi.

## Lisa 4 järg

2. Teisest küsimusest väga hästi aru ei saa, et mida te selle all mõtlete? Me küsime personaalselt inimestelt nende reisi kohta tagasisidet. Me ei tee mingeid ekstra uuringuid.
3. Meil ei ole välja töötatud kindlat juhust ja oleme siiani püüdnud teha oma tööd hästi, nii et ei tekiks probleeme ja rahulolematuid kliente. Enamasti uurime, kuidas reisel läks ja kuulame tagasisidet ja julgustame alati helistama kohe ja rääkima oma muredest reisel olles. Kõige parem ongi lahendada probleeme kohe, mitte alles reisilt tulles.
4. Oleme pakkunud muid variante, hinnaalandust, vabandusi ja oleme välja nõudnud ka näiteks hotellipoolseid vabandusi ja puuviljavaagnaid šampusega jne. Kuna me oleme vahendajad, siis tihtipeale ei sõltu asjad ainult meist. Sa võid ise kõik kenasti ära korraldada, aga tuleb tõrge lennufirmast, hotellilt või midagi muud ootamatut. Meil on hädaabi nr 24 tundi, et saaks helistada kui on mingi mure.
5. Tagasiside on väga oluline ja asjade kiire lahendamine.

### **Reisibüroo 4**

1. Lojalne klient on see, kes tellimust andes usaldab reisibürood ega tee sama tellimust kümnest erinevast büroost.
2. Lojaalsus on eelkõige meie ettevõttele. Bränd pole esmane.
3. Kindlat juhust ei ole kujundatud. Kui tekib intsident, siis lahendatakse see üldjuhul kliendi kasuks.  
Väljaarvatud juhtudel kus klient ise tellimusega eksis ja seda on võimalik selgelt tõestada.
4. vabandus on ilmselge igal juhul. Kui võimalik saab klient teenuse eest raha tagasi või uue teenuse soodsamalt.
5. Püüame kliendile selgitada, et see kuidas segaduste puhul toimitakse on eriline just sellepärast, et ta on püsiklient.

### **Reisibüroo 5**

1. Kes on Teie jaoks lojaalne klient? Mis teda iseloomustab?  
Lojalne klient on see, kes teeb kordusostu ning soovib meid oma sõbrale (kasutame soovitusindeksit).



2. Kas mõõdate brändilojaalsust oma ettevõttele või brändile? Kui jah, millist meetodit Te rakendate/kuidas seda uurite?

Klassikalist brändilojaalsuse mõõtmist me ei tee. Jälgime kliendiportfelli käitumist ning kasutame soovitusindeksit igapäevases suhtluses kliendiga. Viimane on äärmiselt kasulik ja lihtne tööriist, selleks, et kliendi jaoks olulisi teemasid pidevalt pildis ning arengus hoida. Soovitusindeks toob ka selgelt välja selle, mis kliendile oluline on ning mis ta meie organisatsioonile lojaalseks teeb.

3. Kas Teie ettevõttel on välja töötatud kindel juhised, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust?

Jah meil on kindlad juhised paigas nii soovitusindeksist tulnud rahulolematute kommentaaride kui ka teistest kanalitest tulnud kaebuste lahendamiseks. Samuti pöörame suurt tähelepanu kriisikommunikatsioonile, sest meie valdkonnas mõjutab kliendi rahulolematust ka palju meist sõltumatuid faktoreid nagu näiteks maavärinad, lennujaamade streigid ja partnerite pankrotid.

4. Mida pakute/pakuksite kliendile taolistest olukordades rahulolematuse leevendamiseks? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms)

Kõik sõltub konkreetsest rahulolematuse põhjusest, ühte ja alati toimivat valemit ei ole. Vahel piisab vabandusest (näiteks soovitusindeksi kaudu vastanud kliendid on tihti üllatunud, et neid üldse loetakse ja veel helistatakse), vahel saadame kliendile kingituse, vahel teeme hinnaalandust, kuid vahel maksame kliendile kinni ka kogu teenuse maksumuse. Kõik sõltub sellest, mis või kes ebameeldiva olukorra tekitas.

5. Mida peate ise kõige olulisimaks taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente?

Kõige tähtsam on kliendiga suhtlemine – kiire, hooliv ja lahendusele suunatud. Klient vajab ära kuulamist ja mõistmist, tihti sellest piisabki. Kui on tõsisemad juhtumid, siis ootab klient sobivat lahendust tema murele ja tihti on see lahendus kulusid kaasa toov. Samas on kliendi kaebuste lahendamisel väga suur roll lojaalsuse tagamisel. Kliendi ootused on reeglina väga maas, kui ta kaebuse kirjutab. Ta on valmis võitlema ja tegelikult eeldab, et ega ta õigust ei saa, vähemalt mitte kergelt. Meie kogemus näitab, et sageli saab hästi lahendatud kaebusega luua selle kliendiga palju tugevama sideme, kui aastatepikkuse suurepärase teenindusega.

Mis on paljudele samuti raske, see on vabandamine, ka siis kui sa näed, et tegelikult oli klient ka süüdi. See oskus tuleb aastatega, kuid see on oluline oskus. Samas alati tuleb järgida ka seda põhimõtet, et klient on kuningas, kui ta käitub nagu kuningas.

### **Reisibüroo 6**

1. Kes on Teie jaoks lojaalne klient? Mis teda iseloomustab? Kes ostab kõik (või vähemalt suurema enamuse) reisi teenused meie käest, pidevalt ja igakuiselt. Meie jaoks on need firmad, mitte eraisikud.
2. Kas mõõdate brändilojaalsust oma ettevõttele või brändile? Kui jah, millist meetodit Te rakendate/kuidas seda uurite? Igakuise käibe järgi
3. Kas teie ettevõttel on välja töötatud kindel juhispõhine, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust? Probleemide tekkides pakume sel juhul kliendile tuge suhtlemisel teenuse osutajaga (lennukompanii, laevafirma jne) Nt reisibüroo klient ei pea istuma tundide kaupa lennujaamas, kui lennufirma streigib, sest reisibüroo tegeleb tema pileti muutmisega st korvab kliendi moraalse kahju.
4. Samas on 90 % juhtudel ei ole reisibüroo teenuse osutamisel tekkivate tõe korral ise vastutav ja ei korva seetõttu ka materiaalselt kahju.
5. Mida pakute/pakusite kliendile taolistest olukordades rahulolematuse leevendamiseks? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms) Võime vabandada teenusepakkuja nimel. Hinnaalandust ei paku, kui meie ei ole teenuse osutaja. PS. Selge see, et ka meie töös võib esineda vigu, st näiteks müüb reisikonsultant pileti valeks kuupäevaks jms. Sel juhul loomulikult korvame tehtud kahjud ja vajadusel pakume ka kompensatsiooni – nt kinkekaardi näol
6. Mida peate ise kõige olulisimaks taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente? Õigeaegset ja kiiret reaktsiooni, suhtlemist, empaatiat.

### **Reisibüroo 7**

1. Kes on Teie jaoks lojaalne klient? Mis teda iseloomustab?

## Lisa 4 järg

Lojalne klient on see, kelle usalduse oleme võitnud oma hea teenindusega. Kellel on meie juures oma ostuajalugu; kes reeglina saab meie uudiskirja, ei häbene küsida reisinõu ja annab meeleldi tagasisidet. Paljudega neist on ka püsikliendilepingud (firmad siis);

2. Kas mõõdate brändilojaalsust oma ettevõttele või brändile? Kui jah, millist meetodit Te rakendate/kuidas seda uurite?

Eraldi ei mõõda; jälgime klientide ostusagedust; paari aasta tagant viime läbi kliendi rahulolu küsitlusi; püsiklientidele on paar korda aastas kliendiüritused, kus saame ka tagasisidet;

3. Kas teie ettevõttel on välja töötatud kindel juhispõhine, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust?

Kirjalikku protseduuri reeglistikku ei ole kuidas nn kodukorras on juhitud tähelepanu, kuidas käituda rahulolematu kliendiga.

4. Mida pakute/pakusite kliendile taolistest olukordades rahulolematuse leevendamiseks? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms)

Kõik algab vabandusest ja edasi sõltub juba asjaoludest, mis on tegeliku rahulolematuse põhjuseks. Kuna oleme reisisiteenuste vahendajad – siis esmalt tuleb ära kuulata klient. Seejärel aru saada, kas meie reisikonsultant oleks saanud tekkinud rahulolematust ennetada, ära hoida vms. Tavaliselt tuleb meil kliendi rahulolematuse puhul edastada kliendikaebus teenuse vahetule osutajale, sel juhul oleme kliendi ja teenuse pakkuja vahel abistavaks lüliks. Kui tegemist on meie nõustamise veaga, on esinenud, et võtame enda kanda teenuse maksumuse.

5. Mida peate ise kõige olulisimaks taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente? Vabandamist, olukorra selgitamist, probleemi kiiret lahendamist – kui asi ei sõltu meist – anda teada asjade käigust;

## Reisibüroo 8

1. Kes on Teie jaoks lojaalne klient? Mis teda iseloomustab?

Korduvoste sooritav klient, ettevõtte või eraisik.

2. Kas mõõdate brändilojaalsust oma ettevõttele või brändile? Kui jah, millist meetodit Te rakendate/kuidas seda uurite?

Reisibüroo [...] on oma 22 aastase tegevuse jooksul vajetanud 3 korda nime. [...] Hetkel on meie peatulesanne brändi kinnistamine oma püsiklientide seas ja tuntuse kasvatamine laiemas

avalikkusse seas, ennekõike meie peamises sihtrühmas. Brändilojaalsust saame hinnata selle järgi kui suur hulk kliente meie teenust kasutab, jälgides klientide oste ja müügikäibeid.

3. Kas teie ettevõttel on välja töötatud kindel juhispõhine, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust?

[...] on globaalne ettevõtte ja klientidega suhtluses jaoks kehtivad teatud ühtsed käitumisstandardid.

4. Mida pakute/pakusite kliendile taolistest olukordades rahulolematuse leevendamiseks? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms)

Iga probleemi lahendus on unikaalne, probleemi lahendusele eelneb faktide analüüs, põhjuste välja selgitamine. Vabadus ja selgitus, mida antud probleemi lahendamiseks ettevõtte teeb on esmasel asjal, mida teeme.

5. Mida peate ise kõige olulisimaks taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente?

Vabadus ja selgitus, mida antud probleemi lahendamiseks ettevõtte teeb on esmasel asjal, mida saa alati teha. Kliendi ärakuulamine on väga oluline. Probleemist teatanud klient aitab ettevõttel viga mitte korrata, ja seega teenuse kvaliteeti parandada. Seega on probleemsete olukorrad hea võimalus õppida ja oma teenust edasi arendada.

## **Reisibüroo 9**

Meie oleme väike pere-ettevõtte ning oleme oma klientidega väga paindlikud. Meie kliendid koosnevadki suures osas püsiklientidest, kes tõesti on üsna lojaalsed – ehk siis reisivad ikka ja jälle meie kaudu. Kui nendel tekivad reisil probleemid, siis aitame neid kogu meie võimuses olevate vahenditega. Kuna oleme edasimüüjad, siis meie rolliks jääb reisikorraldaja kiire teavitamine kliendi probleemist ja kliendi probleemide lahendamine nende kaudu.

Kui oleme ise vea teinud, siis loomulikult vabandame ja pakume kompensatsiooni.

Mingeid juhiseid meil tehtud ei ole ja ei leia ka, et meie ettevõtte jaoks neid vaja oleks – toimime kiiresti, paindlikult ja kliendi huvides.

### **Reisibüroo 10**

1. Kes on Teie jaoks lojaalne klient? Mis teda iseloomustab?

Lojaalne klient tellis [reisibüroolt] rohkem kui 1 reisi viimase kahe aasta jooksul.

2. Kas mõõdate brändilojaalsust oma ettevõttele või brändile? Kui jah, siis millist meetodit Te rakendate/kuidas seda uurite?

Viimasel ajal töötame kliendiprogrammi väljatöötamise kallal ning kindlasti hakkame uurima ka brändilojaalsust.

3. Kas teie ettevõttel on välja töötatud kindel juhispõhine, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust?

Jah, kindlasti, meil on olemas kindlad protseduurid ning vastavalt nendele tegutseme taolistes olukordades.

4. Mida pakute/pakuksite kliendile taolistest olukordades rahulolematuse leevendamiseks? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms)

On olemas erinevad variandid, kõik sõltub kaebusest ja pretensioonide tõsidusest. Iga kaebust käsitletakse individuaalselt.

5. Mida peate ise kõige olulisimaks taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente?

Kõige olulisem on kiire reageerimine ning kaebuse võimalik kiire lahendamine.

### **Reisibüroo 11**

1. Kes on Teie jaoks lojaalne klient? Mis teda iseloomustab?

Mitte tingimata see, kes kõik oma reisimisega seotud ostud meie juures teeb (kuigi see oleks äärmiselt tore), vaid pigem see, kes alati küsib üle: "Kas teie saate ka sama asja sama hinnaga pakkuda?"

2. Kas mõõdate brändilojaalsust oma ettevõttele või brändile? Kui jah, millist meetodit Te rakendate/kuidas seda uurite?

Ei mõõda.

3. Kas teie ettevõttel on välja töötatud kindel juhispõhine, millest lähtuda, kui juhtub mõni intsident, mis põhjustab klientides rahulolematust?

Ei ole väga kindlat juhust, kuna juhtumid on väga erinevad (eelkõige seetõttu, et inimesed on erinevad), kuid "põhimõtteline tegevuskava" on ajaga paika saanud.

4. Mida pakute/pakuksite kliendile taolistest olukordades rahulolematuse leevendamiseks? (Näiteks hinnaalandus või tasuta teenus, vabandus vms)

Vabandus alati, isegi kui tekkinud olukord ei ole kuidagimoodi meie firmaga seotud.

Aitame suhelda reisikorraldaja/hotelli vm teenusepakkujaga, kellest tulenevalt on säärane olukord tekkinud.

Otseselt meie vea tõttu tekkinud olukorras püüame parandada olukorra nii kiiresti kui võimalik, sellisel juhul maksame otseselt veast tekkinud kulud meie või pakume samas ulatuses soodustust/uut teenust (näiteks viga lennupileti vormistamisel, viga meie poolt koostatud paketi mingi teenuse osas jne).

5. Mida peate ise kõige olulisimaks taoliste olukordade lahendamisel, et säilitada lojaalseid kliente?

Kiire reageerimine - ühendust tuleb võtta viivitamatult, isegi kui see on kohutavalt ebameeldiv. Võimalike lahendusvariantide ja edasiste tegutsemisvõimaluste väljapakkumine

## **Lisa 5. Klientide intervjuud**