

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Martin Karro

**KLIENDI LOJAALSUSE TEGURID ETTEVÕTTE
KLIENDITEENINDUSKANALITES
AS SEB PANK NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: dots. Andres Kuusik

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja nimi)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori nimi)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Kliendi lojaalsus ja selle mõõtmine	7
1.1. Kliendi lojaalsuse mõiste	7
1.2. Kliendi lojaalsust mõjutavad tegurid	12
1.3. Kliendi lojaalsuse mõõtmine.....	21
2. SEB Panga klientide lojaalsust mõjutavad tegurid.....	28
2.1. SEB Panga erinevaid teeninduskanaleid kasutavate klientide lojaalsuse uuring.....	28
2.2. SEB Panga kontorite ja internetipanga lojaalsuse uuringu tulemused ja analüüs.....	36
Kokkuvõte.....	48
Viidatud allikad.....	51
Lisad.....	57
Lisa 1 Interneti teeninduse lojaalsustegurite kirjanduse ülevaade	57
Lisa 2 SEB kontori ja internetipanga kliendiuuringu ankeet	59
Summary	60

SISSEJUHATUS

Eestis tegutsevad pangad on määratlenud oma pikaajalise eesmärgina olla klientidele headel suhetel põhinev partner ühes või teises sõnastuses. Soovitakse lojaalseid kliente, kuid klientide lojaalsus jääb paljudele ettevõtetele saavutamatuks unistuseks (Oliver 1999: 33). Järjest tihenevas konkurentsisis ja avatumas majanduses muutuvad kliendisuhted üha tähtsamaks. Ilma positiivse kliendikogemusest ei ole võimalik ettevõtte äritulemusi jätkusuutlikult parandada ning lojaalseid kliente peaks varade ja kohustuste kõrval kajastama ettevõtte majandusaruannetes (Anderson et al 2000: 871).

Lojaalsed kliendid vähendavad ettevõtte turunduskulusid, sest uut klienti on kuni kuus korda kallim enda juurde meelitada, kui vana klienti alles hoida (Rosenberg et al 1983: 48). Interneti kanalis on uue kliendi võitmise kulud veel 20 kuni 40% suuremad kui traditsioonilises füüsilises kanalis (Reibstein 2002: 469). Kuidas on võimalik lojaalsust tuvastada? Kuidas hinnata, kas ettevõtte kliendid on muutunud lojaalsemaks ja mis on lojaalsuse suurendamiseks kõige olulisemad tegurid?

Kliendiuuringute tegemine muutub ettevõtete seas järjest populaarsemaks ja üha enam tundub, et kliendid, kes on juba valmis küsimustikele vastama, ongi lojaalsed. Martensen leidis, et toote või teenuse soovitamisel teistele inimestele on kliendid brändi kohta väljendatud arvamusega märksa enam seotud, kui lihtsalt vastates kuivõrd nad teenindusega rahule jäid või kas neile mingi toode meeldis konkurentide pakkumisest rohkem (Martensen et al 2000: 548). Panganduses on viimastel aastatel klientidega oluliselt rohkem suhtlemist interneti kanalis, kui traditsioonilises kontorite võrgustikus. Siiski ei ole füüsilises kanalis klientide teenindamine päris ära kadumas ning klientide tagasidet on vaja nii kontorite ja interneti kanali kohta eraldi kui mõlema kohta koos,

sest kliendid enamasti teeninduskanaleid ei erista ja annavad hinnangu ettevõttele tervikuna.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada kontorit ja internetipanka külastanud klientide lojaalsuse tegurid, millele peaks keskenduma, et saavutada mõlemas kanalis kõrgel tasemel klientide lojaalsus.

Magistritöö uurimisülesanneteks on:

- selgitada kliendilojaalsuse mõistet;
- uurida kliendilojaalsuse mõõtmise võimalusi;
- selgitada välja AS-i SEB Pank klientide peamised lojaalsustegurid;
- võrrelda kontori ja internetipanga teeninduskanalite klientide lojaalsuse tegureid selgitamaks välja, millele kummaski kanalis peaks keskenduma.

Eesmärgi saavutamiseks uurib autor magistritöö esimeses peatükis kliendilojaalsuse olemust, kujunemist erinevates teeninduskanalites, lojaalsust mõjutavaid tegureid ning nende uurimise mooduseid. Eraldi pöörab autor tähelepanu füüsilise ja internetikanali lojaalsustegurite väljaselgitamisele ning era- ja äriklientide lojaalsuse uurimise võrdlemisele. Teises peatükis analüüsib ja võrdleb autor SEB kontori ja internetipanga lojaalsuse uuringu tulemusi ja selgitab välja tegurid, mis on seotud suurema soovitamisvalmidusega. Autor analüüsib 2014. ja 2015. aasta kliendiküsitluste soovitusindeksi tulemusi ja 2015. aasta teenindus tegureid. 2014. aasta tegurid jätab autor kõrvale, sest siis toimusid nii andmevahetussüsteemi kui ka küsimustiku uuendused ja tulemused ei pruugi olla eelmistega otseselt võrreldavad. Aastas saab SEB ligi kaheksateist tuhat vastust klientidelt erinevates kanalites, mis annab esindusliku valimi tegemaks järeldusi erinevate kliendisegmentide ja muude detailsemate vaadete osas.

Autor viib autor läbi erinevate tegurite ja soovitusindeksite korrelatsiooni analüüsi, et näha, kas ja mis tegurid mõjutavad enam kliendirahulolu kontori ja mis internetipanga kanalis ja millele kliendikogemuse juhtimisel keskenduda. Lisaks analüüsib seost kliendi lojaalsuse näitajate ja kliendikäitumise vahel, et välja selgitada, kas kliendid, kes NPS küsimusele positiivselt vastasid, ka tegelikkuses tarbisid enam panga tooteid ja teisest küljest, kas kliendid, kes andsid negatiivse vastuse vähendasid praktikas

kasutatavate pangalahenduste hulka ja muutusid vähem kasumlikumaks. Selgunud tegurite analüüsist ning magistritöö uuringu tulemustest tulenevalt teeb autor ettepanekud SEB kontorite ja internetipanga kliendiuuringu põhimõtete, ülesehituse, küsimustiku ning tulemuste kasutamise süsteemi parandamiseks.

Käesoleva uurimistöö teeb ainulaadseks asjaolu, et teistes riikides ei ole autorile teada samaväärseid kaugkanalite kasutusvõimalusi, mida Eestis pakub lepingu sõlmimiseks digitaalse allkirja rakendamine. Sellest tulenevalt on seni leitud teadusartiklites käsitletud kaugkanalite kliendikogemus piirdunud enam kas operatsioonisüsteemide kasutusmugavusega või sotsiaalmeedia võimalustega kliendikommunikatsiooni rakendamisel.

Autor tänab juhendajat abi eest magistritöö teema piiritlemisel, kolleege SEB pangast, kes olid meeleldi nõus andmete kogumisega abistama ning kursusekaaslast, kes enda kui järgmisest lennust, kellega peetud mõttevahetusest on sündinud nii mõni kajastatud arutluskäik ja saadud innustust töö kirjutamisel.

Magistritööd iseloomustavad märksõnad on: kliendi lojaalsus, lojaalsustegurid, teeninduskanalid ja soovitusindeks.

1. KLIENDI LOJAALSUS JA SELLE MÕÕTMINE

1.1. Kliendi lojaalsuse mõiste

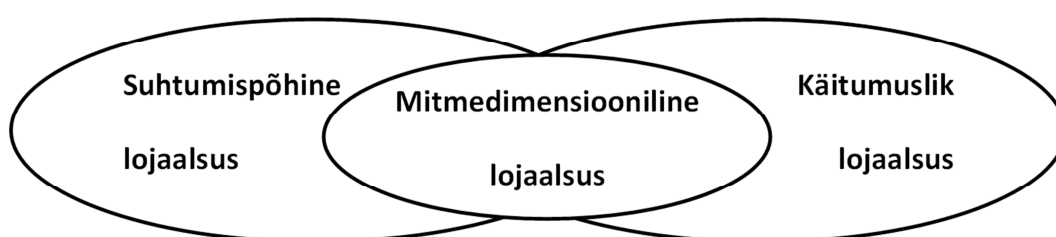
Termin, lojaalsus, tuleneb vanaprantsuse keelest “*loialté*” ja tähendab kinnipidamist oma vandest, lubadusest, töotusest. Samas ka ustavust kõrgemalseisvale isikule, kohustusele, armastusele või printsiibile (Oxford English Dictionary 2015). Kliendi lojaalsust defineeris ühe esimesena 1923. aastal Melvin T. Copeland ja pani sellega aluse nüüdseks pea sajandi kestnud diskussioonidele kliendi lojaalsuse olemuse, selle komponentide, ennustatavuse ja mõõtmise võimalikkuse ning mooduste üle. Lojaalsuse liigid on autor esile toonud joonisel 1.

Copeland uuris klientide lojaalsust esmatarbekaupade (nt söök, hügieenivahendid), enam võrreldavate kaupade (riided, jalatsid) ja erikaupade puhul (nt tehnika) ja leidis, et lojaalne klient tarbib alati sama brändi, mis seostub kauba või teenuse kvaliteedi, eelmise kogemuse ja ka pakendiga. (Copeland 1923: 286- 288) Samas märkis ta, et lojaalsus on küll suurem erikaupade kui esmatarbekaupade puhul, kuid lojaalne klient eelistab alati ühte brändi. Erisused on lubatud ainult hädaolukorras.

Ühedimensioonilisena määratleti klientide lojaalsust järgmised ligi nelikümmend aastat. Sarnaselt Copelandile sisustas Guest kliendi lojaalsuse brändieelistuse kaudu, mida hiljem hakati kutsuma suhtumispõhiseks lojaalsuseks. Guest uuris ka kas sama brändi eelistatakse erinevates toote kategooriates, kuid sellele vaatele tõestus ei leidnud küll aga sama toodet ostes on kliendid brändile lojaalsed ja neil on kujunenud konkreetse brändiga tugev emotsionaalne side. (Guest: 1944: 27),

Kliendi lojaalsuse määratlemiseks viis Cunningham 1950ndate alguses Chicagos elavate leibkondade seas läbi arvukalt uuringuid, et teada saada, mis ettevõtete kaupu ja

kui palju nad tarbivad. Cunningham seadis kolm hüpoteesi: kas kliendi lojaalsust näitab määratud ajaühikus võidetud ja kaotatud klientide arvu suhe (uuringus oli kuni kahe kuune aeg), ostumustrite ilmumine (kui perekond ostis sama kategooria kaupu erinevatelt tootjatelt sarnase sagedusega) või turuosa (kus vaadeldi, mis brändi kaupu klient peamiselt ostab). (Cunningham 1956: 117-118) Tulemuseks oli, et lojaalsust selgitab kõige enam ostude arv ja kujunes lojaalsuse käitumuslik määratlus, kliendid aga võivad samaaegselt olla ustavad mitmele brändile.



Joonis 1. Kliendi lojaalsuse liigid

Autor (Rundle-Thiele 2005 : 494)

Kliendi lojaalsuse mõiste mitmedimensioonilisuse tõid esile Jacoby ja Kyner, märkides, et lojaalsus hõlmab endas psühholoogilisi, hinnangulisi ja ka ajas muutuvad tahke. Brändi lojaalsuse definitsiooniks pakkusid nad, et tegemist on (1) motiveeritud ja sihipärase (2) käitumisega, mis toimub (3) korduvalt (4) isiku poolt, kellel on võimalus langetada ka teistsugune otsus, (5) ühe või mitme brändi kasuks mitmete brändide hulgast ning millele eelneb (6) psühholoogiline arutus- ja otsustusprotsess. (Jacoby et al 1973: 2) Mainitud definitsioon hõlmab endast kuut komponenti, mida on mõtet eraldi vaadelda. (1 ja 2) Sihipärane ja korduv käitumine (mitte juhuslik) tähendab, et klient peab realselt toodet või teenust ostma, mitte ainult sõnades oma toetust väljendama. Juhuslik on kliendi ost, siis kui ükski mineviku kogemus ei mõjuta kliendi järgmist otsust samas olukorras sama brändi tarbida ja seega ei saa klienti lojaalseks lugeda. (Massy et al 1970: 31) Kolmandaks definitsiooni komponendiks on ostmise korduvus (3). Jacoby ja Kyneri sõnul piisab lojaalsuseks ka juba kahest ostust ning need ei pea olema sooritatud järjest. Nagu märkis ka Cunningham, võib lojaalne olla ka mitmele brändile (Cunningham 1956: 127) ning tooteid A ja B osta vaheldumisi jadas

AAABBB või ABABAB. (4) Isiku poolt, kellel on otsustusõigus- eriti ettevõtete puhul langetab ostuotsuse teine isik, kui tegelikult ostu sooritab ja sellisel juhul on oluline, kelle lojaalsust ja seda mõjutavaid tegureid uuritakse. (5) Mitmete brändide hulgast tähendab, et kliendil peab olema reaalne võimalus osta ka teiste pakkuja teenust või toodet. Jacoby ja Chestnut märkisid, et kliendi lojaalsusest saab rääkida ainult juhul, kui kliendil on võimalik olla ka mittelojaalne. (Jacoby et al 1978: 82) Näiteks on lojaalsust keeruline analüüsida, kui teenus on turul monopoolses seisundis. (6) Eelneva psühholoogilise arutlusprotsessi all peavad Jacoby ja Kyner silmas, et erinevad tooted on poodides järjest atraktiivsemalt esitletud ning tõenäoliselt on kliendid näinud erinevate brändide reklaame, infot võrrelnud ja enda jaoks valinud kõige õigema toote (Jacoby et al 1973: 3) Siia alla kuuluvad ka näiteks juhtumid, kui klient jätab konkureerivat brändi sooduspakkumisele reageerimata ja endiselt tarbib harjumuspärasest toodet või vastupidi just lojaalsust murrab.

Kliendi lojaalsuse mõiste ühele tänapäevasele definitsioonile alust pannes märkis Oliver, et enamuse autoreid on varasemalt sisustanud kliendi rahulolu ja lojaalsuse mõistet protsessina läbi konkreetse käitumise, aga oluline on ka psühholoogiline tähendus. Pakkudes välja oma versioonina, et lojaalsus on sügav soov osta teatud toodet/teenust ka tulevikus, mis põhjustab kindla brändi või brändide korduvostmist olenemata situatsioonilistest teguritest ja brändivahetust esile kutsuvatest turunduslikest mõjutustest. (Oliver 1999: 34)

Reichheld defineeris lojaalsust kliendi, töötaja või sõbra valmisolekuga investeerida või ohverdada midagi isiklikult suhte tugevdamiseks ettevõtte teenuse või tootega. Näiteks klient, kes jääb truuks tarnijale, kelle pakutavad tingimused konkreetset juhul ei pruugi olla kõige soodsamad, kuid eeldades, et kliendisuhte hoidmine toob talle pikaajalist kasu. (Reichheld 2003: 3) Nimetatu võib väljenduda nii pikaajalise suhte nimel ebasoodsate tingimuste talumises kui ka teenuse või toote soovitamises. Seda põhjusel, et midagi isiklikult oma heale tuttavale või sugulasele soovitades võetakse endale vastutus otseselt mitte seotud kolmandate isikute tegevuste ja tulemuste eest. End brändiga sidumise olulisust tõid välja ka Jacoby ja Chestnut (Jacoby et al 1978: 80) mainides, et endale brändi suhtes kohustuse võtmine on lojaalsuse üks kesksemaid komponente. Kui eelnev tuua tänapäeva konteksti, siis võib öelda, et soovitusel on

veelgi ulatuslikum tänu sotsiaalmeediale. Tegu ei ole enam ainult otsese vastutuse võtmisega oma lähedaste inimeste ees, vaid kaasatud on suur lugejate hulk, kes infot jagada või endale meeldivaks märkida võivad.

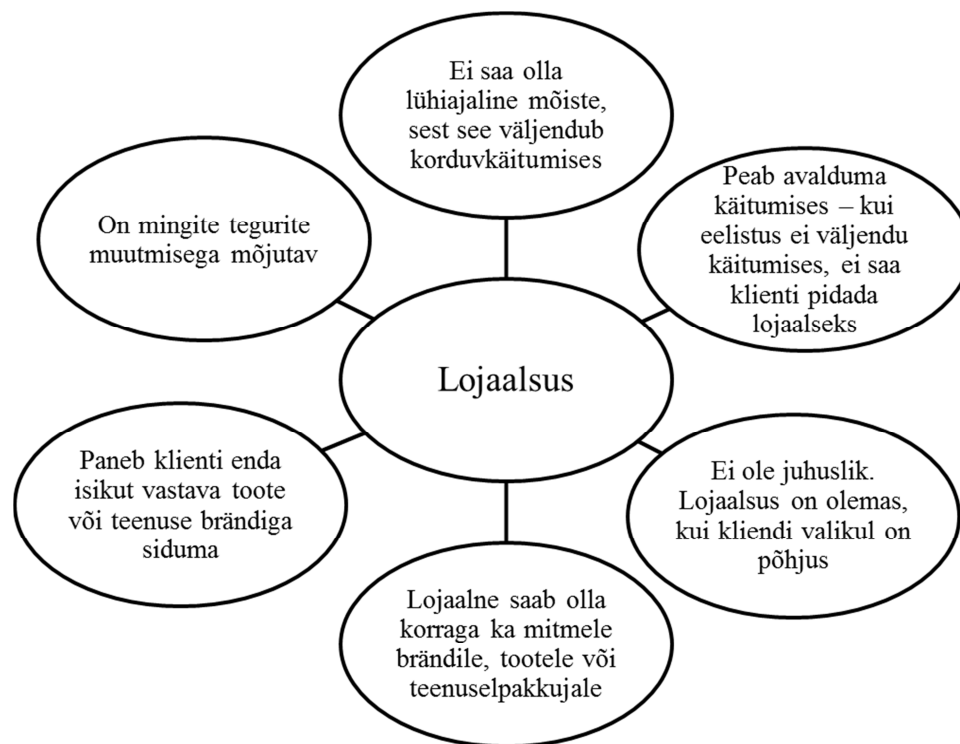
Kliendi lojaalsuse mõiste suhtumispõhisest olemusest määratles Oliver lojaalsuse neli faasi: (Oliver 1999: 35-36)

- 1) Kognitiivne lojaalsus. Usaldus põhineb hinnangul toote omadustele, hinnale ja brändi kohta ning usul, et see on parem kui teised. Riskikohaks on see, kui kliendil on reklaamile põhinevalt tekkinud tooteomadustest väärarusaam ja see ümber lükatakse. Kui klient talle meeldivaid toote või teenuse külgi enam analüüsib võib ta liikuda afektiivse lojaalsuse faasi.
- 2) Afektiivne lojaalsus. Klient on toodet või teenust kasutanud ja ta on jäänud kogemusega rahule. Risk on, et konkurendid suudavad pakkuda paremat kogemust ja siis lojaalsus kaob.
- 3) Konatiivne lojaalsus. Kliendil on toote või teenusega juba tugevam sisemine side ja soov seda üha enam kasutada. Kiindumus toote või teenuse suhtes on tekkinud järjestikuste positiivsete kogemuste põhjal ning ettevõttel on õnnestunud klienti üllatada ning tema ootusi ületada. Konatiivne lojaalsus satub ohtu, kui klienti (või tema ootuseid) petetakse või kui konkurentidel õnnestub nn tasuta näidiste abil oma paremust tõestada.
- 4) Aktiivne lojaalsus. Klient on ise motiveeritud ettevõtte tooteid või teenuseid tarbima ja ta on valmis konkreetse brändi nimel ise tegutsema. Siia võib näitena tuua ka Reichheldi sõnastatud lojaalsuse definitsioonist kliendi valmisoleku ettevõtet soovitada ja võtta kvaliteedi eest vastutus. Aktiivne lojaalsus võib kaduda, kui ettevõtte sihilikult petab või korduvalt ei suuda harjumuspärast kvaliteeti tagada.

Suhtumispõhise lojaalsuse puhul võib klient küll klient mingisse brändi, tootesse või teenusesse hästi suhtuda, aga ta ei pruugi ettevõtte klient olla. Konkreetselt ostikäitumisega on seotud käitumuslik lojaalsus, mille juures saab eristada funktsionaalset, sunnitud ja inertset lojaalsust:

- 1) Funktsionaalse lojaalsuse puhul on klient lojaalne ratsionaalsetel põhjustel nagu toote või teenuse hind, kvaliteet, kasutusmugavus. Barnes'i väitel on nimetatud tegurid ka konkurentide poolt väga lihtsasti kopeeritavad ja seetõttu kliendid vähem seotud ning konkurentide poolt kerge vaevaga üle meelitatavad. (Barnes2003: 8)
- 2) Sunnitud lojaalsus esineb nii loomulike monopolide puhul (energiaettevõtted), kus klientidel puudub teenuse pakkuja vahetamise võimalus või saab seda tekitada väljumisbarjääridega nt lisades kliendi lepingusse ennetähtaegse lepingu lõpetamise puhuks trahvi. Äriettevõtte puhul on sunnitud lojaalsust võimalik luua toimimisprotsessidesse enda lahenduste integreerimisega, mille tulemusena töö hilisem ümberkorraldamine osutub väga kulukaks. (Diorio 2002: 3)
- 3) Inertse lojaalsuse puhul on kliendid konkreetset toodet või teenust tarbima ja nad ei võta vaevaks teenusepakkujat vahetada (Griffin 1997: 4). Lisaks ei ole kliendid endale konkreetse ettevõtte poolt pakutavat väärtust selgeks teinud ega vaevu erinevaid pakkumusi võrdlema. (Wernefelt 1991: 230)

Lojaalsuse mõiste olulised komponendid koondas autor joonisele 2, tuues välja nii lojaalsuse käitumusliku kui ka suhtumispõhise külje. Autor tugineb lojaalsuse definitsioonile, mis on kõige sarnasem Reichheldi määratlusele, et lojaalne on klient, kes on valmis võtma endale vastutuse ettevõtte teenuse või toote eest ja olema valmis seda oma sõbrale või tuttavale soovitama. Küll aga sellise piiranguga, et lojaalsuse uurimisel ja analüüsimisel peab klientide suhtumist näitavat soovitus olema võimalik siduda käitumuslike andmetega, ehk mõista, kas kliendid ka on käitunud nii nagu nad teistele soovitaksid.



Joonis 2. Lojaalsuse mõiste osad.

Autori koostatud.

Selleks, et klienti pidada lojaalseks, peab tema eelistus ilmema kliendi käitumises, kas siis kordusostuna või soovitusena (valmisolekuna, end brändiga siduma), lihtsalt kavatsust ei saa lojaalsuseks pidada. Ühekordset ostueelistust ei saa veel lojaalsuseks pidanud, lojaalne võib olla ka mitme brändi suhtes. Väga oluline on, et lojaalsus ei ole juhuslik ja on konkreetsete teguritega mõjutatav. Mis tegurid kliendi valikuid ja lojaalsuse kujunemist füüsilises kanalis ja internetipangas mõjutavad, uurib autor järgmises alapeatükis.

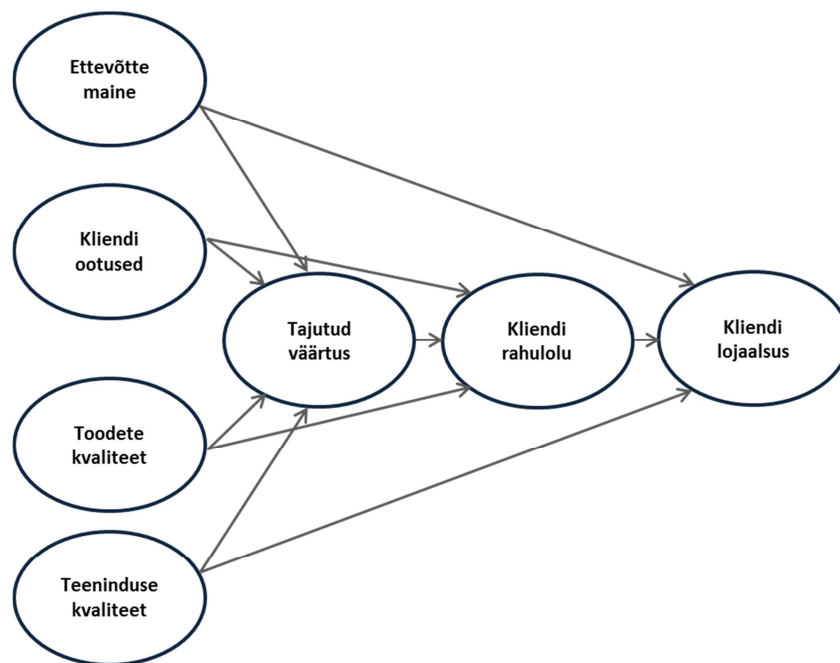
1.2. Kliendi lojaalsust mõjutavad tegurid

Kliendi lojaalsuse defineerimisel tulid erinevate autorite käsitlestest esile suhtumispõhine ja käitumuslik külg. Suhtumispõhise lojaalsuse puhul oluline, et kliendil oleks toote/teenuse või brändiga emotsionaalne side ja käitumusliku lojaalsuse puhul ostab klient pidevalt ühe ettevõtte tooteid, teenuseid või konkreetset brändi. Kaasaegne lähenemisviis on, et lisaks suhtumisele ja käitumisele on olulised ka kliendi

psühholoogilised protsessid. Jacoby ja Kyner jõudsid järeldusele, et mitte ainult ostuotsus ega tegu ei ole olulised, vaid ka konkreetsete tegurid, mis kliendi tegevust motiveerivad. (Jacoby et al 1973: 8) Alles lojaalsuse tegurite ja liigi andmete koos analüüsimisel on võimalik kliendi käitumist põhjalikumalt mõista ja suunata teda ettevõtte tooteid või teenuseid enam kasutama ning sedasi kliendi rahulolu tänast olukorda teades suurendada lojaalsust tulevikus (Grönholdt et al 2000 : 544).

Jones on oma kolleegidega (Jones et al 1995: 89) toonud välja, et enamus ettevõtete juhte saavad väga hästi aru, et mida suurema konkurentsiga on turg, seda olulisem on, et kliendirahulolu oleks kõrge. Paljud siiski ei teadvusta endale, kui oluline rahulolu tase tegelikult on. Peale rahulolu teeninduse teguritega, on oluline, kuidas protsess tervikuna kliendile tundub ja mis mulje jääb (Faizan 2013: 4). Sellistes valdkondades nagu jaekaubandus, professionaalsed tööriistad ja finantsteenused on äriliselt oluline erinevus, kas kliendid on lihtsalt keskmiselt rahulolevad või täiesti rahul.

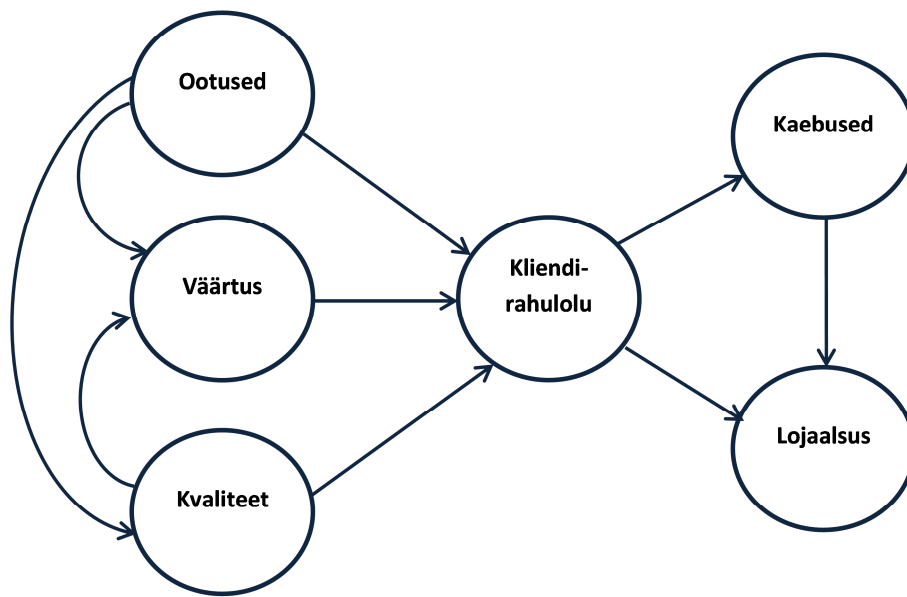
Esimene mõõdiku süsteem, mis mõõdaks kliendi lojaalsuse tegurid klientide rahulolu ning toodete/ teenuste kvaliteediga majanduse erinevate sektorite ja ettevõtete üleselt oli Rootsi Kliendirahulolu Baromeeter (SCSB- *Swedish Customer Satisfaction Barometer*), mis võeti kasutusele aastal 1989. (Fornell 1992 : 6) Eelmise sajandi üheksakümnendate aastate lõpus koostati kvaliteedi juhtumise Euroopa asutuste eestvedamisel SCSB baasil Euroopa Kliendirahulolu Indeks (ECSI- *European Customer Satisfaction Index*). ECSI metodoloogia eesmärgiks oli koostada võrreldav, usaldusväärne ja lihtne näidik (Grönholdt et al 2000: 51) ECSI tegurid on ettevõtte maine, kliendi ootused, toodete kvaliteet, teeninduse kvaliteet ja tajutud väärtus (vt joonis 3). Mudel seob kliendirahulolu seda mõjutavate peamiste teguritega ja ka tagajärjega, milleks on kliendi lojaalsus. Iga teguri kohta esitatakse uuringus kliendile 2 kuni 5 küsimust, mille vastused teisendatakse skaalale 0 kuni 100 ja saadakse rahulolu ning lojaalsuse arvuline tulemus. Tegelikuses võib esineda joonisel 3 näidatust enamgi seoseid (Martensen et al 2000: 545).



Joonis 3. ECSI komponendid ja tegurite seosed.

Autor: (Grönholdt et al 2000: 511)

ECSI metoodikat arendati edasi ja selle baasil koostati Ameerika Kliendirahulolu Indeks (ACSI – American Customer Satisfaction Index), eesmärgiga leida tegurid, mille abil saaks selgitada nii kliendi rahulolu ja lojaalsust kui ka oleks võimalik täpsemini ennustada klientide käitumist tuleviks. (Anderson et al 2000: 873) ACSI kolme muutuja- kliendi ootuste, tajutud väärtuse ja kvaliteedi seos lojaalsusega on kirjeldatud joonisel 4. Kliendi ootuste muutuja koondab toote või teenuse tarbimise eelneva kogemuse hinnangu tegelikult pakutuga. Tegurit mõjutab nii reklaamides nähtu, kui tuttavatelt kuuldu ja näitab, kas ettevõtte tegelikult suutis oma lubadused kliendi silmis täita. Tajutud väärtuse tegur näitab, kas tarbitud toode või teenus oli oma hinda väärt. Hinna uuringusse lisamisega lootsid ACSI koostajad muuta tulemused erinevate ettevõtete ja majandussektorite vahel enam võrreldavaks. Tajutud kvaliteedi tegur näitab, kui hästi on ettevõtte viimase kliendikogemusega hakkama saanud ja viimase kogemusel on kliendi rahulolule otsene mõju (Anderson et al 2000: 873). Kliendi kaebuste muutuja mudelisse lisamisega on eelneva kogemuse osatähtsus veelgi suurem ja nagu ka Fornell varasemalt rõhutas, on kliendi rahulolu kasv ja kaebuste arvu vähenemine otseselt seotud (Fornell et al 1992: 11).



Joonis 4. ACSI mudel.

Autor: (Anderson et al 2000: 873)

Martenseni uuringust selgus, et hoolimata vaadeldud pankade suurusest omavad pangandussektori füüsilises kanalis teguritest kõige suuremat mõju kliendirahulolule ettevõtte maine ja teeninduse kvaliteet (Martensen et al 2000 : 550). Kayabasi leidis, et kliendirahulolu ja sellest tulenevalt lojaalsuse üks suuremaid mõjutajaid on usaldusväärsus. Usaldusväärsuse teguri halvenedes langesid kliendirahulolu näitajad märkimisväärselt (Kayabasi 2013: 320). Usalduse olulisust eriti pangandussektoris rõhutas enda uuringus ka Kotri (Kotri 2011: 161). Kuusik leidis, et toodete toimimise kvaliteet ja usaldusväärsus on käitumuslikult lojaalsete klientidele määrava tähtsusega (Kuusik 2007: 21). Klienditeenindaja ja suhte mõju lojaalsusele on uurinud Frankwik, pidades seda isegi üheks peamiseks lojaalsuse tekkimise teguriks (Frankwik et al 2001: 139). Panustamine kliendihalduritesse ja personaalse suhte tekkimisse klientidega on olnud SEB Panga fookuses pikalt ja grupi mastaabis (SEB Rootsis on ajalooliselt suurkorporatsioonide pikaajaline finantspartner) peetakse kliendihalduri head suhet oma klientidega osaks SEB panga DNA-st ja algupärandist.

Internetikeskkonnas pakutavad teenused erinevad füüsilisest kanalist pakutavast oluliselt. Boyeri definitsiooni kohaselt on internetiteenused kõik interaktiivsed teenused,

mida klient saab tarbida e-kanalite ja arenenud telekommunikatsioonilahenduste kaudu. (Boyer et al 2002 : 178) Ühe esimesena määratles interneti kanali kliendirahulolu (e-kliendirahulolu) mõiste Zeithaml läbi internetilehekülje mõistetavuse, väljanägemise ja ostu sooritamise lihtsuse (Zeithaml 2000: 11). Järgmiste aastate jooksul täiendati nii internetiteenuste kui ka e-kliendirahulolu mõistet. Fassnacht ja Koese väitsid, et ainult internetileheküljelt ostu sooritamise ladusus on liiga kitsas tunnus e-kliendirahulolu määratlemiseks. (Fassnacht et al 2006: 24) Cristobal jagas e-kliendirahulolu kaheks suuremaks kategooriaks (Cristobal et al 2007: 322):

1. veebi disain ja kvaliteet;
2. internetilehekülgedelt ostmise teenuste rahulolu.

Esimene kategooria (veebi disain ja toimimise kvaliteet) on algselt olnud enam uuritud kui klientide rahulolu interneti ostudega. (Barnes et al 2002: 118) Loiacono juhtimisel koostati 12 tegurist koosnev veebilehe hindamise mudel, mis koosnes teguritest nagu info täpsus; erilahenduste kasutamine; usaldusväärsus; lehe üleslaadimise aeg; mõistetavus; info intuitiivne leitavus; lehe üldine väljanägemine; innovaatus; emotsionaalne hinnang; suhtelised eelised võrreldes teiste sarnaste lehtedega; info järjepidevus ja terviklikkus (Loiacono et al 2000: 433). Tuleb kindlasti silmas pidada, et veebi disaini ja kvaliteedi hindamise mudelite puhul on peamiseks eesmärgiks kujunenud tagasiside andmine veebi disaineritele ja arendajatele, mitte e-kliendirahulolu kui sellise uurimine (Parasuraman et al 2005: 215).

Internetimüügi ja ostmise rahulolu uurimiseks lõi mudeli Zeithaml, kui ta uuris, miks enamus internetis tegutsevad ettevõtted ei suuda saavutada kõrget klientide rahulolu. Tulemuseks oli e-kliendirahulolu mudel, mis koosnes 11 tegurist: juurdepääsetavus firma internetileheküljele; usaldusväärsus (klient tunneb end internetilehekülge kasutades kindlalt); info leitavuse lihtsus (internetilehekülgede vahel liikumine on loogiline); efektiivsus (klient ei pea liigselt andmeid ega teksti sisestama); kasutusmugavus (tehingu tegemise lihtsus); paindlikkus (võimalus lehekülge oma soovide järgi kohandada); hinna läbipaistvus (toote hind, saatmiskulud); turvalisus (kas isikuandmed on kaitstud); esteetika (lehekülje väljanägemine); töökindlus (tehniline toimivus); kiirus (kliendi pöördumistele vastamise aeg). (Zeithaml et al 2000: 9)

Kaks aastat hiljem kombineeris Zeithaml kategooriad ja koostas e-klienditeeninduse tajutud kvaliteedi hindamiseks viiest tegurist koosneva mudeli (Zeithaml et al 2002: 366):

- 1) info olemasolu ja sisu;
- 2) kasutamise lihtsus;
- 3) privaatsus/turvalisus;
- 4) graafika ja stiil;
- 5) töökindlus.

Nagu eelnevast selgub, keskendutakse internetilehekülgede lojaalsustegurite uuringutes kas lehekülje loojate/haldajate vaatenurgale või siis kliendi ostukogemuse tagasisidele, kuid puuduvad uuringud, kus mainitud küljed oleks ühendatud (Heim ja Field 2007: 972). Suurem osa uuringutest keskenduvad klientide vajadustele, mis on õige, kuid tuleb silmas pidada, et klientidel on enamasti näiline arusaam internetilehekülje toimimisest ja põhjustest, miks lahendused on just nii tehtud nagu need klientidele paistavad. Selleks, et saada tervikpilt ja kvaliteetne sisend juhtimisotsuste vastuvõtmiseks, tuleb arvesse võtta ka arendajate seisukohti. (Ghosh et al 2004: 618)

Ghosh leidis, et eriti keeruline on tervikpilti interneti lojaalsusteguritest saavutada alustavatel ettevõtetel ja seetõttu tuleks esmajärjekorras keskenduda internetilehekülje toimimisega seotud kriteeriumitele ja seejärel luua terviklik pilt (Ghosh et al 2004: 620). Sarnaselt märkisid ka Auer ja Petrovic, et vaid vähesed ettevõtted suudavad nii klientide kui arendajate tagasiside üheks tervikuks koondada (Auer et al 2004: 587). Halaris nimetas klientide tagasiside „ausaks hinnanguks“ ja arendajate tagasiside „asendushinnanguks“, aga alles neid kahte ühendades on võimalik klientide rahulolu saavutada (Halaris et al 2007: 183).

Pangandussektoris ei ole enam kasutusel lihtsad ühe toote ostmise internetileheküljed, vaid arendatakse järjest edasi paljude võimalustega internetikeskkondasid, mille eesmärgiks on pakkuda kõik lahendused ühest kohast, et suurenenud klientide rahulolu ja lehekülje „kleepuvuse“ kaudu teha lisamüüki (Jun et al 2001: 277; Lee et al 2012: 1279). Bauer eristas internetikeskkonnad (ehk portaalid) tavalehekülgedest läbi kasutusvõimaluste. Internetikeskkond annab juurdepääsu peaaegu lõputule hulgale

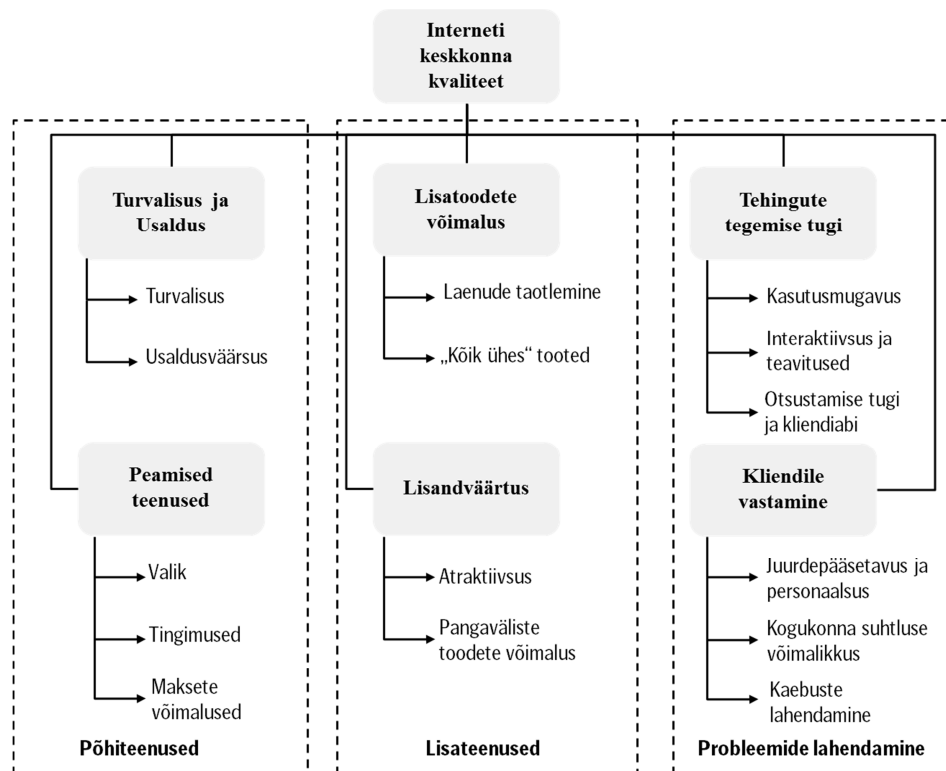
sisule ja võimalustele (Bauer et al 2006: 155). King leidis oma raamatus, et tulevikupangandus seisnebki rohkem klientidele iseteeninduse võimaluste loomises ja pangaametnikele jääb toetav roll (King 2010: 38).

Kliendikogemuse mõttes tähendab see, et internetipangast (kui keskkonnas) oleks võimalik arvuti tagant lahkumata korda ajada kogu finantsvajaduste assortii, alates igapäeva maksetest, kuni laenude liisingute, pensioni ja investeerimislahendusteni. Niimoodi kasutusvõimaluste paljusust, kliendi rahulolu ja Eesti elanikkonna valmidusega e-teenuseid kasutada (Kalvet et al 2013: 14) kombineerides, oleks võimalik pakkuda klientidele järjest kasutajasõbralikumat ja efektiivsemat pangandusteenust. Internetikeskkondade lisavõimaluseks on vahendada klientidele ka kolmandate osapoolte teenuseid ja sedasi pakkuda terviklikumat kliendikogemust.

Bauer vaatles internetikeskkonna kvaliteeti kolmetasandiliselt: põhiteenused, lisateenused ja probleemide lahendamine (vt joonis 5).

1. Esimeseks on rahulolu traditsiooniliste pangandustoodetega nagu maksed ja kontode ülevaated. Siia kuuluvad ka usaldusväarsuse ja keskkonna toimimisega seotud tegurid, mille olulisusele on paljudes artiklites tähelepanu pööratud (vt lisa 1).
2. Teise tasandi moodustavad lisateenused nagu võimalus taotleda laenu, investeerida spetsiifilistesse vahenditesse (kindla riskiga fondid) või erinevad kindlustused (Zeithaml et al 2002: 368).
3. Kolmandaks on üldise klienditeeninduse ja probleemide (ka kliendi pöördumiste) lahendamise kvaliteet ning kiirus. Siin on kaasatud ka internetikeskkonna kasutusmugavus, disain ja kättesaadavus.

Eraldi on välja toodud võimalus klientide kogukonnal suhelda ja saada ettevõttelt infot uute võimaluste kohta. Mainitud tegurid loovad pangale võimaluse kliendi ootuseid ületada ja pakkuda erakordset kliendikogemust (Bauer et al 2006: 159). Bauer eeldas, et klient hindab neid kolme tasandit eraldi, kuid juhtimisotsuste tegemiseks ja tervikpildi hoomamiseks on mõistlik neid osasid vaadelda koos.



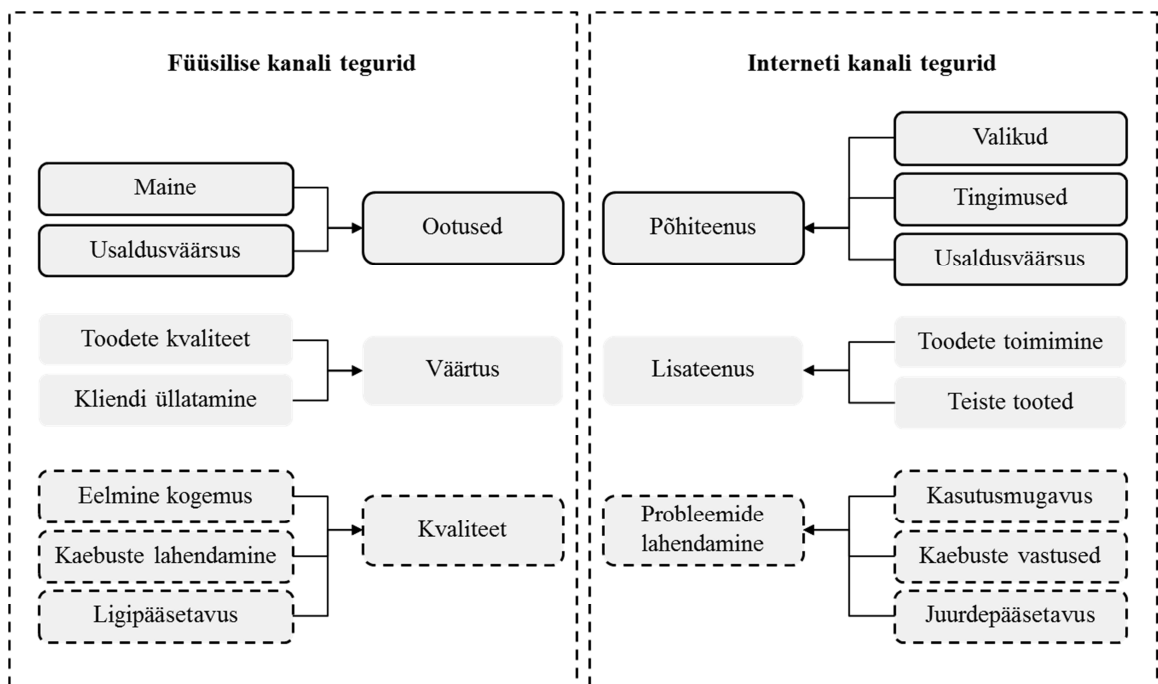
Joonis 5. Internetikeskkonna kvaliteedi hindamise mudel.

Autor: (Bauer et al 2006: 170)

Käesoleva töös analüüsib autor nii era- kui ka äriklientide lojaalsusuuringu tulemusi ning seetõttu on siinkohal uuritud, kas teaduskirjanduses on välja toodud erinevus mainitud kliendigruppide lojaalsust mõjutavate tegurite vahel. Field leidis, et e-kliendirahulolu ja tegurid on era- ja äriklientide puhul erinevad, sest internetilehekülgede kasutamise eesmärgid on erinevad (Field, et al 2004: 295). Samas tuleb tähele panna, et ka lehekülgede eesmärgid on erinevad- kui eraklientidele mõeldud internetileheküljed sisaldavad eratarbimiseks vajalikku funktsionaalsust, siis äriklientide lehekülgede eesmärgiks on lisada väärtust ettevõtte toodetele või teenustele ja Dowlingu hinnangul muudab nimetatu äriklientidele mõeldud internetilehekülgede loogika eraklientide lehekülgede omast märksa keerukamaks. (Dowling 2002: 93) Otse lõpptarbijatega suheldes on võimalik arvestada nende soovide ja eripäradega (nt tegevusvaldkond, haridus, isikupära, perekondlik seis, eelnevad kogemused jne) ning muuta tajutud klienditeeninduse kogemus positiivseks. Rust ja Kannani hinnangul erinevad era- ja äriklientide tajutud klienditeeninduse suurema arvu kokkupuute kohtade ja tihedama koostöö tõttu. (Rust ja Kannan 2003: 39) Paljude lepingute täitmine nõuab

ettevõtete töötajate vahel sagedast suhtlemist ja seetõttu paranevad ka hinnangud klienditeeninduse teguritele. Panganduses on sellisteks valdkondadeks arveldustega ja näiteks faktooringlepingute täitmisega seotud kliendisuhted, kus panga ja ärikliendi esindajal tuleb omavahel sageli mitu korda päevas operatiivselt infot vahetada.

Füüsilise ja interneti kanali lojaalsustegureid koos analüüsid, pakub autor välja kolm põhikategooriat (mis mõlemas kanalis sisuliselt kattuvad) koos konkreetsetl mõõdetavate alamteguritega, mis võivad olla vastavalt spetsiifikale erinevalt sõnastatud (joonis 6). Esimeseks tegurite põhikategooriaks on kliendi ootused füüsilises kanalis ja põhiteenused interneti kanalis. Mõlemas on olulisel kohal usaldus, mis võib olla tekkinud kas varasemal kogemusel või lihtsalt tuleneda ettevõtte või brändi mainest. Teiseks põhikategooriaks on väärtuse loomine kliendile või siis lisateenused interneti kanalis. Siin on keskseks toote kvaliteet ja kui suurt väärtust oma tootelahendustega klindile suudetakse luua. Kolmandaks kategooriaks on teeninduse kvaliteet, alates sellest, kas klient leiab ettevõtte või õiged tooted leheküljel üles kuni kaebuste lahendamise ja kliendile vastamise stiilini.



Joonis 6. Äriklientide NPS tulemus.

Autori koostatud.

Interneti ja füüsilise kanali lojaalsuse tegurites on mitmeid sarnasusi, aga neid tegureid saab erinevalt mõjutada. Kliendid reeglina ei erista ettevõtetega suheldes kanaleid, vaid soovivad oma konkreetse asja aetud saada. Väljaselgitatud tegurite kohta klientidelt tagasisidet küsides ja vastuseid lojaalsuse uuringu tulemustega kõrvutades on võimalik teada saada, millele esmalt tähelepanu pöörata, et töö aeg ja raha olekid kasulikult investeeritud. Järgmises magistritöö osas analüüsib autor, kas on võimalik klientide lojaalsuse mõõtmisel kajastada nii suhtumispõhist ja käitumuslikku külge ja kuidas välja selgitada sisend äritegevuse parendamiseks.

1.3. Kliendi lojaalsuse mõõtmine

Peale kliendi lojaalsuse mõiste määratlemist esimeses alapeatükis ning seejärel füüsilise ja interneti kanali lojaalsustegurite väljaselgitamist uurib autor lojaalsuse uurimise võimalusi, et välja selgitada parim moodus lojaalsuse käitumusliku ja suhtumispõhise olemuse arvesse võtmiseks.

Käitumuslikud lojaalsuse mõõtmise meetodid vaatlevad kliendi oste ajaühikus ja keskenduvad käesoleva töö esimeses alapeatükis mainitud motiveeritud ja sihipärasele kordvale käitumisele. Käitumusliku mõõtmise eeliseks on, et info tugineb reaalsele ostudele, mis on ettevõtte äritulemustega ja kasvamise/püsima jäämisega otseselt seotud. (Mellens et al 1996: 512) Reeglina ei ole tegemist klientide juhusliku tarbimise andemetega, sest enamasti on võimalik aegridasid võrrelda ja infot on kergem koguda, eeldusel, et klientide ostude andmed säilitatakse. Põhiliseks puuduseks on, et käitumuslik mõõtmine ei erista kliendi lojaalsust kordusostust, mis võib tuleneda nt sunnitud lojaalsusest, mida autor käsitles peatükis 1.1.

Veelgi enam, ehkki käitumuslikud andmed on väga head kliendi mineviku käitumise analüüsimiseks, ei pruugi need ennustada kliendi tuleviku käitumist, eriti arvestades pidevalt muutuvaid turu- ja konkurentsi tingimusi. (Day et al 1979: 18) Ka võivad tulemused ajutiselt oluliselt kõikuda näiteks juhul, kui mingi kaup on otsas. Lisaks puuduvad täpsed andmed ostuotsuse tegija motivatsiooni ja hinnangu kohta, sest andmeid tegurite kohta ei koguta. Just viimatinimetatu on autori arvates kõige

suuremaks piiranguks, sest saadakse täpselt teada, kui palju mingite toodet või teenust tarbitakse, kuid põhjust, miks, ei selgu.

Suhtumispõhine kliendi lojaalsuse mõõtmine see-eest võimaldab eristada kliendi lojaalsust kordusostust. Info põhineb põhjendatud eelistustel, brändiga seotusel, konkreetsetel kogemustel. Lihtsam on leida ostuotsuse teinud isikut, sest enamasti on tegemist personaalsete uuringutega. Mainitud põhjusel on võimalik andmetest eristada ajutisi näitajate kõikumisi. Samas ei pruugi alati suhtumispõhise lojaalsuse mõõtmise tulemused põhineda tegelikel ja täpsel müüginumbritel. Uuringus võivad kliendid anda ühesuguseid vastuseid, aga päris elus käituvad teistmoodi. Seda juba suhtumisest erinevatel põhjustel. (Mellens et al 1996: 513) Näiteks võib kliendil Porsche brändi ja auto kohta olla suurepärase suhtumine, kuid ostuotsus jääb eelarveliste piirangute tõttu tegemata. Suhtumis- ja käitumuslike uuringute populaarsus on aja jooksul ja erinevate autorite puhul muutunud, sest mõlemal on omad eelised ja puudused (vt tabel 1). Siiski on lojaalsuse sisuline uuring enamat kui käitumuslike ja suhtumispõhiste tegurite analüüs ning õige täpsema tulemuse saab, kui kahte uurimismeetodit kombineerida ja ühendada suhtumise andmed reaalsete käitumuslike tulemustega. (Rundle-Thiele 2005: 492) Erinevate uurimisvõimaluste sisu koondas autor tabelisse 1.

Tabel 1. Käitumusliku ja suhtumispõhise uurimismeetodi eelised ja puudused

	Eelised	Puudused
Käitumuslik mõõtmine	1) Põhineb tegelikel ostu andmetel ja käitumisel 2) Mitte-juhuslik 3) Lihtne infot koguda	1) Lojaalsuse erinevatel liikidel (funktsionaalsel, sunnitud ja inertsil lojaalsuse) on raske vahet teha 2) Lühiajalistele muutustele tundlik näitaja 3) Keeruline teada saada, kelle lojaalsust uurida (ostuotsuse tegija)
Suhtumispõhine mõõtmine	1) Kordusostud on lojaalsusest eraldatud 2) Ei ole lühiajalistele muutustele liiga tundlik 3) Ostuotsuse tegijat (kelle lojaalsust uurida) on kergem leida	1) Keeruline jõuda tegelike lojaalsustegurite väljaselgitamiseni 2) Juhuslik 3) Infot keeruline koguda

Allikas: Mellens et al 1996. Autori kohandused.

Kliendi lojaalsuse mõõtmise meetod, kus klientide suhtumist saab käitumuslike tulemustega ühendada on soovitusindeksi süsteem- Net Promoter Score (NPS). NPSi väljatöötamiseks viis Frederick Reichheld koostöös ettevõttega Satmetrix 2000. aastate alguses läbi uurimuse, kus ligi 20 küsimuse abil üritati välja selgitada, millisele uuringu küsimusele vastuse andmine kajastab kõige täpsemalt hilisemat tarbijate käitumist (Reichheld 2003: 2). Küsimustik postitati tuhandetele adressaatidele läbi erinevate postiloendite kuues erinevast valdkonnas: finantsteenused, kaabel-ja telefonise, personaalarvutid, e-kaubandus, auto kindlustust ja Internetiteenuste pakkujad. Tulemusena kogunes 4 000 klienti, kelle puhul uuriti nende vastamist erinevatele küsimustele ja nende seost reaalse käitumisega. Kui esialgu loodeti saada igasse valdkonda üks küsimus, mis kirjeldaks hästi selle valdkonna klientide käitumist, siis ka uurijatele üllatuseks ilmnis, et üks küsimus kirjeldab väga hästi kõikide nimetatud valdkondade klientide käitumist. Selleks küsimuseks osutus inglise keeles: *“How likely is it that you would recommend [company X] to a friend or colleague?”* ehk “Kui tõenäoliselt te soovitaksite [ettevõtet X] sõbrale või kolleegile?” (Reichheld 2003: 3).

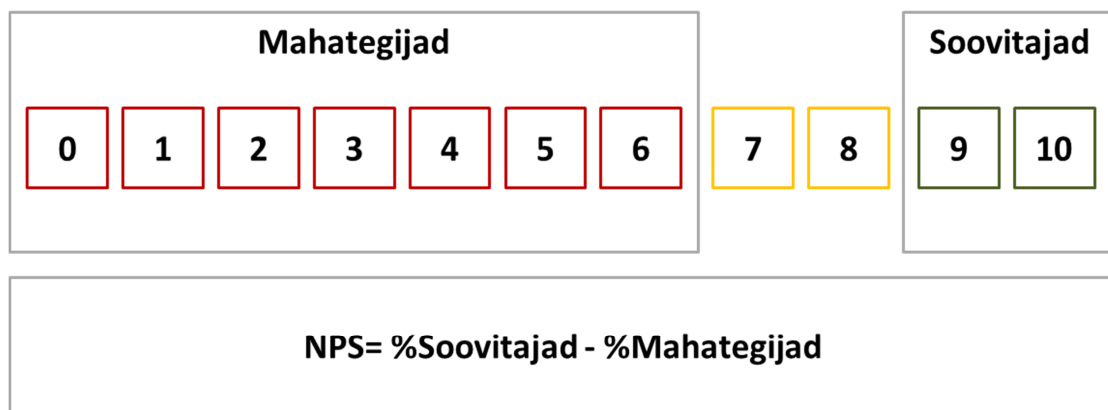
Soovitusküsimusele positiivselt vastamisega võtab isik endale vastutuse kolmandate osapoolte töö kvaliteedi eest. Selleks, et endale nimetatud vastutust võtta peab asjakohases kvaliteedis olema päris veendunud. Soovitajaid vaadata kui firma turundusosakonna tasuta käepikendust, kes omapoolse positiivse kommunikatsiooniga aitavad kaasa firma heale mainele ning seeläbi toovad juurde uusi kliente ja nii suurendavad ettevõtte sissetulekuid. (Khan 2010: 12)

Seega oli olemas küll sobiv küsimus, kuid tuli leida ka küsimusele sobilik vastuste skaala. Selleks, et klientide rahuolu oleks juhtide jaoks lihtsasti tõlgendatav strateegiline eesmärk, pidi skaala olema lihtne, kuid samas ambitsioonikas. Reichheld tahtis, et skaala jagaks kliendid gruppideks, millest igaüks vajab erinevat lähenemist. Ühtlasi pidi see ka klientidele olema intuitiivne. Veelgi enam, otsiti skaalat, mille tõlgendamine oleks intuitiivne ka kõrvalseisjatele – investoritele, ajakirjanikele jt. Lõpuks otsustati küsimuse “Kui tõenäoliselt te soovitaksite [ettevõtet X] sõbrale või kolleegile?” vastuseskaalaks panna lihtne 0 kuni 10. Seejuures 0 tähendaks sellise tõenäosuse puudumist ja 10 tähendaks täistõenäosust ja hinnang 5 oleks neutraalne vastus. (Reichheld 2011: 47-51)

Kirjeldatud uurimuses osalejate vastuste ja reaalse käitumise tulemusena otsustati skaala jagada nii, et kõige kõrgemate hinnete (9 ja 10) andjaid nimetati “*promoters*” ehk soovitajad, madalate hinnete (0 kuni 6) andjaid nimetati “*detractors*” ehk mahategijad ning vahepealseid hindeid (7 ja 8) andnud kliendid olid “*passively satisfied*” ehk passiivselt rahul olijad. Eesti keeles on aga käibele võetud suhteliselt leebe tõlge ja üldlevinult kasutatakse mõisteid “soovitajad”, “mittesoovitajad” ja “passiivsed” (Helm 2009: 1). “Soovitaja” nimetuse omistamine vaid kõrgeimatele hinnetele väldib ka nende hinnete devalveerumist, mis oleks omane tavapärastele aritmeetilisele keskmisele tuginevatele rahuolu uuringutele. Selline sõnadega klientide liigitamine lõi lihtsa ja arusaadava mudeli kliendi valmidusest soovitada. Ühtlasi muutus ka klienditeenindajatele ja juhtidele selgemaks see, miks ja kuidas tuleks klientidega suhtelemist parandada (Reichheld 2011: 52).

Rõhutamaks seda, et soovitusvalmidus ka reaalse soovitusena väljendub, on soovitusindeksi teooriast välja kasvanud veelgi lihtsam mudel – *superpromoter*, mille eesmärk on leida entusiaste, kes mitte ainult teoreetiliselt ei ole valmis ettevõtet soovitada, vaid ka realselt seda kellelegi on soovitus andnud (Vogelaar 2011). Uuringud on näidanud, et realselt soovitab ettevõtet 70% neist klientidest, kes NPS-küsimuse järgi kvalifitseeruvad soovitajateks (Blasberg et al 2008: 20).

Kui sobilik küsimus rahulolu uurimiseks sai valmis ja seda rakendama hakati, esitati see e-posti teel üle 400 ettevõtte kohta 12 erinevast tegevusharust. Tänu lühikesele küsimustikule saadi suhteliselt kerge vaevaga 15 000 vastust. Uuringu tulemuste analüüsiks arvutati ettevõtete kohta välja “*net promoter percentage*” ehk puhaskasvatajate osakaal, mis seisnes uuringus osalejate soovitajate osakaalust mittesoovitajate osakaalu lahutamises. (Reichheld 2011: 23). Hiljem on näitaja nimeks saanud “*Net promoter score*” ehk NPS ja eesti keeles “soovitusindeks”. Saadud tulemus on seega protsendiline väärtus, mille skaala on -100% kuni 100%. Tavapäraselt visualiseeritakse NPS metoodikat sarnaselt joonisel 7 toodud skeemile.



Joonis 7. Soovitusindeksi arvutusmetoodika.

Allikas: Reichheld 2003.

Saadud soovitusindeksi tulemusi kõrvutati nendesamade firmade kasvuga, kellele varasemalt küsitlus oli saadetud. Võrdlustulemused olid üllatavad ka uuringu koostajatele. Nimelt ilmnas väga tugev lineaarne korrelatsioon NPS-i ja ettevõtte kasvu vahel. Ehk siis need firmad, kellel oli soovitajaid rohkem kui mittesovitajaid kasvasid rohkem võrreldes nendega, kelle soovitajaid olid vähem (Reichheld 2003). Hiljem on seda avastust korduvalt ümber lükatud ja tõestatud seose mittekehtivust (Keiningham et al. 2008, Sharp 2008). Kuigi NPS-i väljatöötamisel sai üheks põhimõtteliseks erinevuseks selle lihtsus ja kogu küsimustiku taandamine ühele küsimusele, on osad autorid siiski arvamisel, et lisaks võiks klientidelt küsida kõige olulisemaid rahulolu näitavaid aspekte, mis küll ei tohiks küsimustikku liiga pikaks teha (Garriy 2010: 32).

Reichheld rõhutab selle uurimismeetodi puhul selle lihtsust ja kiirust. Nimelt võtab ühele küsimusele vastamine kliendilt väga vähe vaeva ja samuti ei pea tulemuse kokku panemisel läbi tegema keerukaid ja aeganõudvaid arvutusi. Kiire arvutusmetoodika võimaldab seda, et antud näidikust saaks kujundada operatiivjuhtimistöörüista, sest nii töötajad kui juhid saavad oma töö kohta vahetut tagasisidet. Mahukate uuringute miinusena toob Reichheld välja nende aegumist, mille tulemuste saabumisel võib juba osa töötajaskonnast osaliselt vahetunud olla (Reichheld 2011: 27). Kiire tagasiside meetodina soovitas Reichheld esmalt väga põhjalikult süveneda just mittesovitajatesse, sest võimalik, et mittesovitamiseks on mõni konkreetne põhjus, mida annab muuta näiteks vabandamise teel ja seeläbi tõsta klient kui mitte soovitajate, siis vähemalt passiivsete hulk. (Reichheld 2003: 7). Reichheld on oma kontseptsiooni edasi arendades

leidnud, et olulisem on NPS süsteemi loomine ja vähemalt võrdset tähelepanu tuleb pöörata ka soovitajatele (Reichheld 2011: 12).

NPS kriitikast saab esile tuua soovitusindeksi matemaatilise tausta. Näiteks on pangandusalaseid võrdlusuuringuid läbiviiv Finalta osadest oma uuringutest välistanud nende pankade rahuloluuuringute tulemused, mis on mõõdetud soovitusindeksi meetodil. Põhjenduseks on toodud uuringutulemuste liigne tundlikkus (Gijesenberg et al 2009: 12). NPS-i arvutusmetoodika on üles kergitanud retoorilise küsimuse, mis soovitusindeksi arvutusmetoodikast loogiliselt tuleb. Nimelt kas olukorrad kus 70% on soovitajaid, 30% on mittesovitajad ja passiivseid pole (NPS on 40%) ning soovitajaid on 40%, mittesovitajaid pole ja 60% on passiivsed (NPS on 40%) on firma jaoks samaväärsed? (Kirby et al. 2008). Ühte meelt ollakse selles, et järelduste tegemiseks, peab vastajate hulk olema piisavalt esinduslik (Pollack 2013: 121). Tulenevalt standardvea ja statistilise olulisuse keerulisest välja selgitamisest on ka minimaalset esinduslikku vastajate hulka keeruline defineerida. (Kristensen et al 2014 : 209)

Paljudes pankades on juba kasutusel kliendi tagasiside süsteemid, mis on ühendatud panga teiste kliendisuhete juhtimise programmidega, mis annab võimaluse jälgida trende, analüüsida tulemusi ja operatiivselt reageerida. Info kogumine on kõigest protsessi algus, selle õigetele töötajatele toimetamine võimaldab muudatusi ellu viia. (Garrity 2010: 33). Oluline on, et peale seda kui ettevõtte eesliin ja nende juhid on kliendi tagasiside kätte saanud, ei jääks informatsioon nende kätte pidama nii, et mingit õppimist ega vajalike muudatuste tegemist ei toimu. Esimene asi, mida eelkõige juhid NPS andmetega teha saavad, on helistada valitud klientidele tagasi ja selgitada täpsemalt välja nende vastuste tagamaad. Siinkohal on oluline ühendust võtta nii mittesovitajate kui ka soovitajatega. Klientidele tagasi helistamisel on kaks eesmärki. esiteks saab tähelepanu pöörata kliendisuhete emotsionaalsele küljele ja teisalt saab koguda sisendit parendusteks. F. Reichheld soovitas luua nn. „kliendi komitee“, kuhu oleksid kaasatud erinevate üksuste esindajad ja kindlasti peaks seal olema tippjuhtkond (soovitavalt tegevjuht). Kliendi komiteel on õigus vastu võtta kliendisuhete parandamiseks vajalikke otsuseid ja nende käsutuses võiks olla ka mingi hulk arenduseelarvest näiteks IT arenduste tegemiseks. (Reichheld 2011: 196).

Klientide kogemus kujuneb sageli sama ettevõtte erinevate kanalite paralleelsest kasutamisest ja seetõttu on keeruline (kui mitte võimatu) soovitusindeksi tulemusest otseselt erinevate kanalite eraldiseisvat tulemust välja tuua. Interneti kanal pakub võimalust klienti kuluefektiivsemalt ja sama standardi kohasel teenindada, kuid samas viib kliendid ettevõtetest kaugemale. Enam ei kohtuta silmast-silma, mis omab negatiivset mõju usaldusväarsuse ja pikaajaliste kliendisuhete hoidmisele. Personaalsete kohtumiste käigus on võimalik hoiakuid, otsuste tagamaid ja tulevikuplaane klientidele kahtlemata paremini selgitada (Frankwik et al 2001: 141). Teenindaja saab aru, kas klient on juttu mõistnud ja vajadusel on võimalik täpsustada. Kaugkanalis, nagu interneti teeninduskeskkonnad, jääb kommunikatsioon sageli ühepoolseks, kõigest ei pruugita õigesti aru saada ja lisaküsimused jäävad esitamata - vastamata.

Järgmises peatükis uurib autor AS SEB Pank klientide teeninduskanalite valikuid ja soovitusindeksi tulemusi. Analüüsi eesmärgiks on saada teada, millised on panga kanaliülesed lojaalsustegurid ja mida on võimalik kontorite ja internetipanga kanalite eest vastutajatele soovitada, et nende vastutusvaldkonnas klientide lojaalsus kasvaks ning kas selle tagajärjel paraneksid ka äri tulemused.

2. SEB PANGA KLIENTIDE LOJAALSUST MÕJUTAVAD TEGURID

2.1. SEB Panga erinevaid teeninduskanaleid kasutavate klientide lojaalsuse uuring

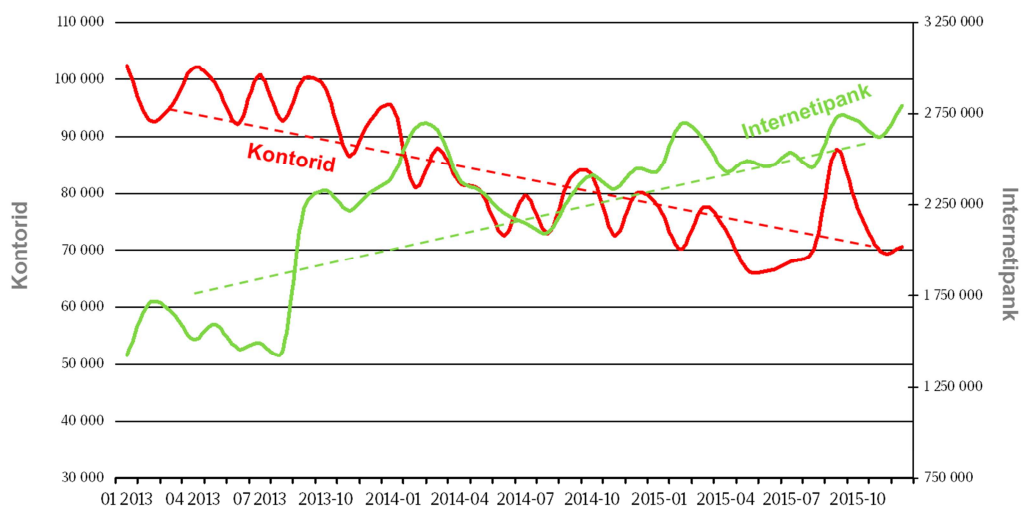
Magistritöö teises peatükis uurib autor NPS metoodika alusel SEB kontoreid ja internetipanka külastanud klientide lojaalsust ja seda mõjutavaid tegureid. Esmalt kirjeldab autor AS SEB Panga ülesehitust ja klientide kanalite eelistusi. Seejärel seletab autor lahti läbiviidud uuringu põhimõtted, valimi koostamise reeglid ja vastanud klientide tunnused. Töö viimases alapeatükis toob autor välja füüsilist ja kaugkanalit külastanud klientide lojaalsusnäitaja ja teenindustegurite võrdluse ning lõpuks uurib korrelatsiooni analüüsi alusel, mis tegurid on seotud klientide positiivsete lojaalsuse hinnangutega.

AS SEB Pank on SEB Gruppi koosseisu kuuluv Eesti finantskontsern, mis teenindab eraisikuid, äriühinguid ja avalikku sektorit. SEB pank on universaalpank, mis pakub oma klientidele laias valikus finantsteenuseid. SEB panga Grupi enam kui 813 500 klienti Eestis teenindab 1 085 töötajat. Kliente teenindatakse paljude erinevate kanalite kaudu – pangal on 22 kontorit, 348 sularahaautomaati ja 6 133 makseterminali. Kasutusel on üle 504 700 deebet- ja krediitkaardi. Lisaks kasutab üle 74% panga klientidest SEB internetipanga ja SEB ärikliendi internetipanga teenuseid (SEB Eesti tulemuste aruanne 2015).

SEB lubaduseks klientidele on pakkuda rikastavat suhet. See tähendab, et püüeldakse kestva ja viljaka suhte poole kõikide oma klientide, kolleegide ning ettevõtte

aktsionäridega (SEB brändi strateegia: 1). Oma klientide edu kaudu soovib SEB anda panuse kogukonna ja ühiskonna arengusse ning edenemisse.

Alates 2013. aastast on panga teeninduskanalite kasutamise osas selgelt näha kliendikäitumise muutumist. Joonis 8 illustreerib, et kliendid käivad järjest vähem pangakontorites ja stabiilselt suureneb SEB internetipanga kasutajate arv, kasvades 1,5 miljonilt 2013. aasta alguses 2,5 miljonini 2015. aasta lõpus kuus. Muudatusele on lisaks Eesti klientide interneti lahenduste kasutamise harjumusele autori arvates kaasa aidanud ka kaugkanalite kasutusvõimaluste suurenemine ja digitaalse allkirjastamise järjest laienev kasutamine. Internetipangas on lihtsalt pangale kirja saatmise ja laenutaotluse esitamisele võimalik ka järjest enam võimalusi kohe esimene kontakt lõpule viia näiteks andes lepingu muudatusele digitaalse allkirja. Kirjeldatu mõjutab klientide edasisi ootuseid ja käitumisharjumusi, mistõttu peab ka pank teenuste/ toodete pakkumisel ning klindi lojaalsuse uurimisel muudatustega kaasas käima.



Joonis 8. SEB Eesti pangakülastuste arvu muutumine 2013- 2015

Allikas: SEB pangasüsteem

Internetipangas saavad kliendid sõlmida järjest enam lepinguid ilma pangakontorisse tulemata. Nimetatud võimalus on olemas näiteks hoiuste sõlmimisel, liisingu võtmisel lisaks saadetakse pikendatud kehtivusajaga pangakaart kliendile posti teel. Seda kõike peab arvestama ka kliendirahulolu ning lojaalsustegurite uurimisel ja analüüsil, et kõige

suurema tähelepanu all oleks panga võtmeklientide kogemuse hinnangud enimkasutatavates suhtluskanalites.

Siiski ei kao pankade ja inimesega vahetult suhtlemine päris ära, sest juba vastutustundliku laenamise ja riske mõistva investeerimise põhimõtteid arvestades jääb pankadele kohustus kliendilt vajalike teadmiste olemasolu ja riskide mõistmine välja selgitada. Osalt on võimalik kontrollimiseks kasutada internetipanga lahendusi, kuid arvestades seda, et SEB soovib olla eelkõige suhtel põhinev pank, siis tähtsamate finantseerimis- ja investeerimisotsuste puhul on vahetu kontakt pangatöötajaga möödapääsmatu. Omaette küsimus on, kas kohtumine peab toimuma vahetult või näiteks saak olla ka video teel.

Eraldi teeninduskanaliks SEB-s on ka kontaktikeskus, mis vastutab üldnumbritele helistavate ja ka meili saatnud klientide teenindamise eest. Ehkki kontaktikeskusel on pangakogemuse kujundamisel järjest olulisem roll, jääb see hetkel veel teisi üksuseid toetavaks ja seetõttu käesolevas magistritööd eraldi käsitlemist ei leia. Seda juba ka mahupiirangu tõttu, mis lisanduvate detailide käsitlemist ei võimalda. Mahupiirangu tõttu jäävad käsitlemata ka privaatpanganduse ja korporatiivpanganduse klientide lojaalsuse tegurid. Kontaktikeskuse panuse juurde tuleb autor tagasi internetipanga klientide lojaalsuse uuringu tulemuste tõlgendamise ja tegevuste planeerimise osas.

Nagu jooniselt 8 järeldus, on klientide pangakanalite kasutamise eelistused ja teenuste võimalused muutunud ning seetõttu on lisaks kontori kanalis teenindatud klientidele vaja teada ka internetipangas käinud klientide lojaalsuse hinnanguid ja mis tegurid neid mõlema klientide lojaalsust enim mõjutavad. Selleks, et eelpool mainitud küsimustele vastuseid saada, viis autor läbi käesoleva magistritöö peatükis 1.3. kirjeldatud NPS metoodikal põhineva uuringu tulemuste analüüsi.

Uuringus kasutas autor SEB panga NPS andmeid, mis saadakse nii, et klientidele saadetakse küsimustik välja 48 tunni jooksul peale kontori või internetipanga kanali külastamist. Valim koos täiendavate andmetega genereeritakse pangaprogrammis ja edastatakse välisele partnerile TNS Emorile. Emailide saatmine ja vastuste kogumine toimub TNS Emori süsteemis, krüpteeritud ja kodeeritud vastused koos kliendi ID-ga saadetakse TNS Emorist tagasi SEB-le ja sisestatakse kliendiprogrammi (CRM). Autor

kasutas algandmeid ja viis analüüsi läbi statistika vabavaralise programmiga R-Project ning lisaks kasutas tarkvara MS Excel 2010. NPS tulemuste ja panga kasumlikkuse analüüsimiseks uurib autor SEB-s kasutatavat Cockpit'i nimelist süsteemi, milles on eraklientidele defineeritud 12 ja äriklientidele 20 tootegruppi, mis maksimaalselt olla saab ja seob soovitusindeksi muutuse toodete arvu muutusega.

SEB kliendi lojaalsuse uuringu küsimustik koosneb kolmest suuremast blokidest. Esiteks on küsimused viimase teeninduskogemuse kohta, et klient meenutaks konkreetsemalt pangakülastust ja soovitusindeksi vastuseid oleks võimalik põhjalikumalt analüüsida. Kontori ja internetipanga küsimustikud on sisuliselt sarnased, aga konkreetseted tegurid on sõnastatud kasutuskogemusele vastavalt (vt Lisa 2). Autor kaasab uuringusse tegurid, mis peatükis 1.2. tehtud analüüsi kohaselt mõjutavad nii füüsilist kui interneti kanalit ja on toodud joonisel 6. Erandiks on rahulolu nõustamisega, mis on ainult füüsilises (ehk kontori) kanalis, sest internetipangas vastav lahendis veel puudub. Otseselt klienditeenindust puudutavad tegurid on:

1. panga kättesaadavus (skaala 1-5)
2. ooteaeg (skaala 1-5)
3. sõbralikkus (skaala 1-5)
4. professionaalsus (skaala 1-5)
5. usaldusväarsus (skaala 1-5)
6. huvipakkuvad lahendused (skaala 1-5)
7. rahulolu nõustamisega (halduriga kohtumise puhul) (skaala -1-5)
8. lihtsus (skaala 1-5)

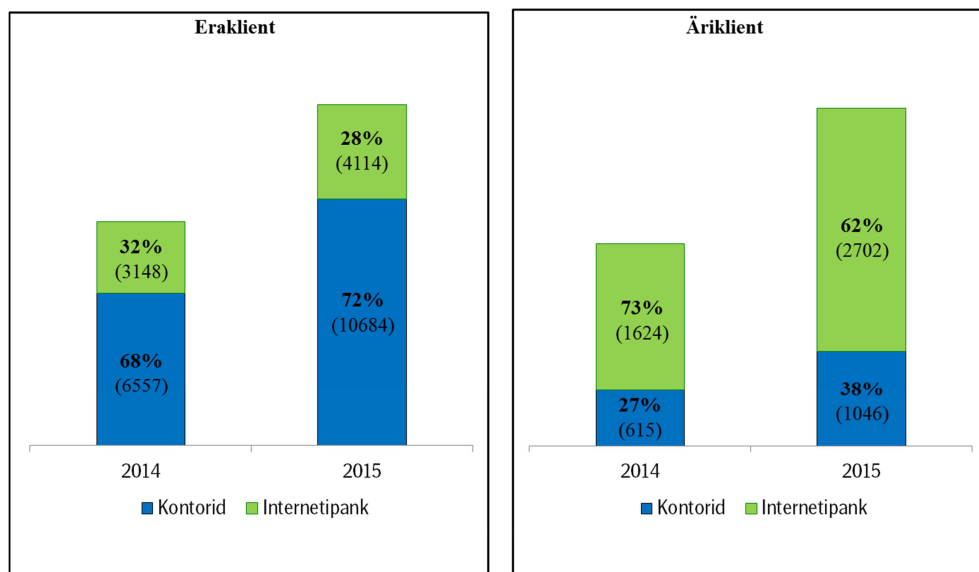
Teiseks peamiseks osaks küsimustikus on soovitusküsimus (NPS küsimus):

9. soovitusküsimus SEB panga kohta (skaala 0-10).

Kolmanda osana on kliendi kontaktandmed ja nõusolek pangapoolseks ühenduse võtmiseks põhjusel, et uuringut viib läbi TNS Emor, mille töötajad näevad andmeid ainult kodeeritult ja selleks, et SEB juhtidele pangasüsteemis tulemusi isikustada, on vaja kliendi luba. Praktikas umbes 60% klientidest annavad loa enda nime näitamiseks ja tulemuste täpsustamiseks tagasi helistamiseks. Selliselt on võimalik kliendi suhtumist hilisema käitumisega seostada.

Kontori kanali valimisse on kaasatud kliendid, kes on vaadeldava perioodi jooksul sõlminud vähemalt ühe tootelepingu või teinud vähemalt ühe tehingu või käinud nõustamisel. Vaadeldav periood on eelmine päev. Kõik kliendid on valimis ühekordselt. Toote lepingu sõlmised, tehingud ja nõustamised järjestatakse vastavalt kokkulepitud prioriteetidele.

Internetipanga valimisse valitakse kliendid, kes on vaadeldava perioodi jooksul sõlminud vähemalt ühe tootelepingu või teinud vähemalt ühe tehingu internetipangas või ärikliendi internetipangas. Vaadeldav periood on eelmine päev. Internetipanga NPS küsitluseks saadetakse iga päev välja kokkulepitud hulgale klientidele, mis ei sõltu internetipangas tehingut teinud/lepingu sõlminud klientide arvust. Välistatakse pangale võlgu olevad kliendid, erakliendid vanuses 0-17 ja 90+ ning kliendid, kes on saanud NPS küsitluse eelneva 6 kuu jooksul või kes on osalenud 1 kuu jooksul mõnes muus SEB poolt oma kanalites läbiviidud küsitluses. Vastamise protsent on kvartalite lõikes 22 kuni 25.



Joonis 9. NPS uuringu vastuste arvud.

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Kontori kanalis oli 2014 aastal kokku 7172 vastust ja 2015 aastal 11730 vastust, äriklientide puhul on vastuseid 4772 ja 6816. Üks põhjus vastuste arvu kasvuks on, et küsimustik muudeti lühemaks ja mobiiltelefoni ekraanilt paremini hoomatavaks, mille tulemusena ei ole küll teenindustegurite hinnangud eelmiste aastatega võrreldavad, aga

NPS küsimus jäi samaks. Tegurite tulemuste juurde tuleb autor käesoleva peatüki lõpus tagasi. Eraklientidelt on kõige enam vastuseid pangakontori kanali kohta (vt joonis 9), mis ei ole otseselt vastavuses joonisel 6. toodud klientide kontori ja internetipanga kanali kontaktide arvuga, aga arvestades seda, et internetipanga kontaktide arvu sisse lähevad ka lihtsad (nt oma kontoseisu kontrollimise) kontaktid, siis kirjeldavad uuringu tulemused panga suhet klientidega adekvaatselt. Äriklientide puhul on kõige populaarsemaks teeninduskanaliks internetipank ja sealt on ka enim NPS uuringu vastuseid. See on otseselt kooskõlas sellega, et ärikliendid on väga suurem määral kasutusele võtnud internetipanga lahenduse ja kontoris käiakse ainult nõustamisel, kui on vaja finantseerimisprojektist rääkida või külastab haldur klienti kohapeal. Enne, kui autor asub kontori ja internetipanga soovitusindekseid ja lojaalsustegureid võrdlema, analüüsib tabelite 2 ja 3 toodud andmete põhjal, kas SEB erinevaid teeninduskanaleid kasutanud klientide profiilis on erisusi. Kuidas näeb välja uuringule vastanud klientide sotsiaal- demograafilist tausta ja senine suhe pangaga, millest võiks tuleneda erinevused tulemustes.

Tabel 2. 2015. aasta NPS uuringu eraklientide jaotus.

Erakliendid 2015					
Vanus		18-25 aastat	26-40 aastat	41-59 aastat	60+ aastat
	Kontor	14% (1495)	36% (3797)	37% (3884)	14% (1491)
	Internetipank	22% (901)	41 % (1696)	26% (1049)	11% (464)
Keel		Eesti	Vene	Inglise	
	Kontor	82% (8757)	17% (1825)	1% (102)	
	Internetipank	85% (3492)	14% (569)	1% (53)	
Sugu		Mees	Naine		
	Kontor	43% (4451)	57% (6077)		
	Internetipank	55% (1810)	45% (2249)		
Kodupank		Jah	Ei		
	Kontor	72% (7689)	28% (2995)		
	Internetipank	79 % (3269)	21 % (845)		
Kuldklient		Jah	Ei		
	Kontor	15% (1645)	85% (9039)		
	Internetipank	16% (640)	84% (3474)		

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Nagu tabelist 2 selgub, on kontoris ja internetipangas SEB lojaalsusuuringule vastanud eraklientide profiilid sarnased. Kõige enam vastuseid on klientidelt vanuses 26 kuni 59 aastat. Silma hakkab, et kui kontori kanali küsimustikule on 26 kuni 40 ja 41 kuni 59 aasta vanuseid kliente peaaegu võrdselt vastavalt 36% ja 37% kogu vastuste arvust, siis internetipanga klientide puhul on 26 kuni 40 aastatelt klientidelt 41% vastuseid ja 41 kuni 59 aastastelt 26%. Eesti keelt eelistavaid kliente on samaväärselt vastavalt 82% kontori ja 85% internetipanga vastuste hulgas, teise eelistusena on vene keel (17 ja 14%) ning inglise keele eelistus on mõlemas kanalis võrdselt 1%. Ühe erisusena võib välja tuua, et kui kontori kanali vastuste hulgas on 43% meessoost klientide vastuseid ja enamus vastuseid st 57 on andnud naissoost kliendid, siis internetipanga vastuste seas on enamuses meessoost kliendid 55 protsendiga ja naissoost kliente on 45%.

Eraldi analüüsib autor panga võtmeklientide lojaalsust. SEB on oma võtmeklientidena defineerinud kodupanga ja kuldkliendi staatusega kliendid. Kodupanga kliendiks peab SEB klienti, kellel on vähemalt kaks tootelepingut ja kelle sissetulek laekub arvelduskontole SEB-s. Kuldkliendiks saab klient, kelle sissetulekus SEB-sse on üle 1500 euro kuus või kelle varade maht SEB-s on üle 40 000 euro. (www.seb.ee/kliendiprogrammid) Kodupanga klientide vastuseid on SEB lojaalsusuuringus valdav enamus- kontori kanalis on 72% ja internetipangas 79%. Kuldkliente on uuringule vastanud mõlemas kanalis võrdselt kontoris 15% ja internetipangas 16% kogu vastustest.

Äriklientide puhul erinevad kontoris ja internetipangas vastanute profiilid rohkem (vt tabel 3). Sarnaselt eraklientidele küll on suhtluskeele eelistused mõlemas kanalis sarnased- eesti keelt eelistanud kliente on kontori küsimustikule vastanud 84% ja internetipanga küsimustikule 83%, vene keelt eelistanud kliente on vastavalt 15% ja 14% ning inglise keelt eelistavaid kliente 1% ja 2%. Suurem erinevus on kodupanga klientide vastuste puhul. Kodupanga kliendiks loetakse äriklienti, kellel on SEB- s vähemalt kaks tootelepingut. Kui lojaalsusuuringus on kontori kanalis kodupanga äriklientidelt 41% vastustest, siis internetipangas on neid 91%. Erinevus on selgitatav eelpool mainitud asjaoluga, et ärikliendid kasutavad igapäevaselt enam pangaga suhtlemiseks internetipanka ja kontoris tullaakse uute ning ebastandardsete olukordade puhul. Nimetatut toetab ka uute klientide valimi analüüs, kus uueks kliendiks loetakse

alla 6 kuu pikkust pangasuhet. Uus klient on vastanud kontori küsimustikele staažikamate äriklientidega võrdselt (vastavalt 49% ja 51%). Samas internetipanga puhul on uusi kliente vastanud 4% ja üle 6 kuu pikkuse kliendisuhtega on 96% vastanutest. Kliendisuhte pikkuse eristamine on uuringus oluline sellepärast, et SEB pank on eesmärgiks võtnud alustavate ettevõtete turuosa suurendamise ja suure osa mainitud eesmärgi täitmisel on klientide rahulolul.

Tabel 3. 2015. aasta NPS uuringu äriklientide jaotus.

Ärikliendid 2015				
Keel		Eesti	Vene	Inglise
	Kontor	84% (878)	15% (156)	1% (12)
	Internetipank	83% (2253)	14% 384	2% (65)
Kodupank		Jah	Ei	
	Kontor	41% (432)	59% (614)	
	Internetipank	91% (2470)	9% (232)	
Uus klient		Jah	Ei	
	Kontor	49% (510)	51% (536)	
	Internetipank	4% (104)	96% (2598)	

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Lojaalsusuuringu vastuste analüüsist selgus, et kontori ja internetipanga kanalite kasutanud ja neis tagasiside andnud klientide profiilid on sarnased. Enam erineb äriklientide profiil kodupanga klientide ja uute klientide puhul. Eraklientidel märkimisväärsed erinevusi vastanute profiilides ei ole. Järgmisena analüüsib autor uuringu tulemusi, et näha, kas lojaalsuse näitajad on mainitud kanalite puhul erinevad ja mis tegurid tulemisi kõige enam mõjutavad.

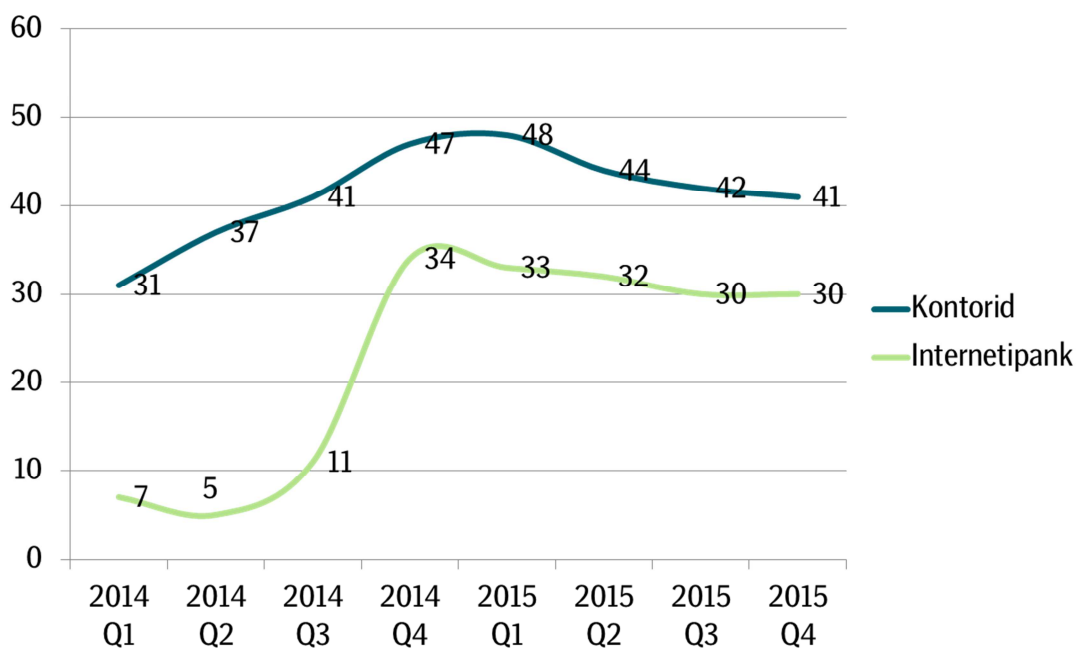
2.2. SEB Panga kontorite ja internetipanga lojaalsuse uuringu tulemused ja analüüs

Viimases alapeatükis analüüsib autor esmalt era- ja äriklientide NPS tulemusi, siis uurib autor, kas NPS uuringus parema tulemuse andnud kliendid tegelikult ka on pangale kasumlikumad ja teiselt poolt, kas negatiivselt vastanud kliendid tarbivad vähem panga teenuseid. Seejärel analüüsib autor kontoris ja internetipangas käinud klientide vastuseid teenindustegurite küsimustele ja lõpuks koostab korrelatsiooni analüüsi, et välja selgitada, seos lojaalsustegurite ja kõrge soovitusvalmiduse vahel.

2014. aasta kontori kanali NPS on kvartalite lõikes stabiilselt suurenenud 31-lt 47-le (vt joonis 10) 2014 aasta NPS on 40. Aasta tulemuse arvutas autor selliselt, et võttis kõik 2014 kontori uuringu vastused ja lahutas kogu soovitajate (9 ja 10 vastanud kliendid) protsendist mahategijate protsendi (0 kuni 6 vastanud). Autor ei võtnud lihtsalt kvartalite NPS tulemuste aritmeetilist keskmist, sest vastasel juhul oleks võinud üks erandliku tulemusega kvartal kogu aasta tulemust kallutada. 2015. aasta soovitusindeks on 41 ja kvartalite võrdlus näitab, et kontorites on eriti eraklientide puhul saavutatud stabiilselt ühtlane tase (esimeses kvartalis oli NPS 48 teises 44, kolmandas 41 ja aasta lõpuks oli tulemus 41), mida Reichheld pidas NPS süsteemi eesmärgiks (Reichheld 2011: 13). Tõsi küll, ideaalne oleks, kui panga NPS stabiilselt kasvaks, aga siinkohal tuleb silmas pidada pangaväliseid tingimusi ja muudatusi klientide jaoks, mis paraku võivad esmalt põhjustada ebamugavusi.

Internetipanga NPS tulemuste muutust on suuresti mõjutanud uuringu süsteemi ja valimi arvutuse muudatus, millega seoses suurenes küsimustiku väljasaatmise aluseks olevate erinevate tehingute ja lepingute hulk. Osalt on internetipanga NPS paranemisele mõju avaldanud kindlasti ka pangasiseste protsesside ümberkorraldused, kui hakati internetipanga tulemustele täpsemat tähelepanu pöörama ja kaasati klientide tagasiside parandamisse kontaktikeskuse töötajad. 2014. aasta NPS kokku oli 14, esimesel kahel kvartalil oli erakliendi NPS vahemikus 7 kuni 11 ja kolmandas kvartalis, kui rakendusi mainitud muudatused, tõusis NPS 34-le. 2015 NPS tulemus paranes ja jõudis 31-ni. Tulemus oli internetipanga kanalis eraisikute puhul sarnaselt kontori kanalile stabiilse tasemega, NPS oli vahemikus 33 kuni 30. Internetipanga NPS püsib kontoritega

võrreldes stabiilselt vähemalt kumme punkti allpool. Tulemuste muutused järgivad sama mustrit, aga peale uuringu süsteemi muudatust vahe püsib. Käesoleva peatüki lõpuks soovib autor välja selgitada, mis tegureid mõjutades oleks võimalik internetipanga NPS tulemus tõsta kontoriga samale tasemele.

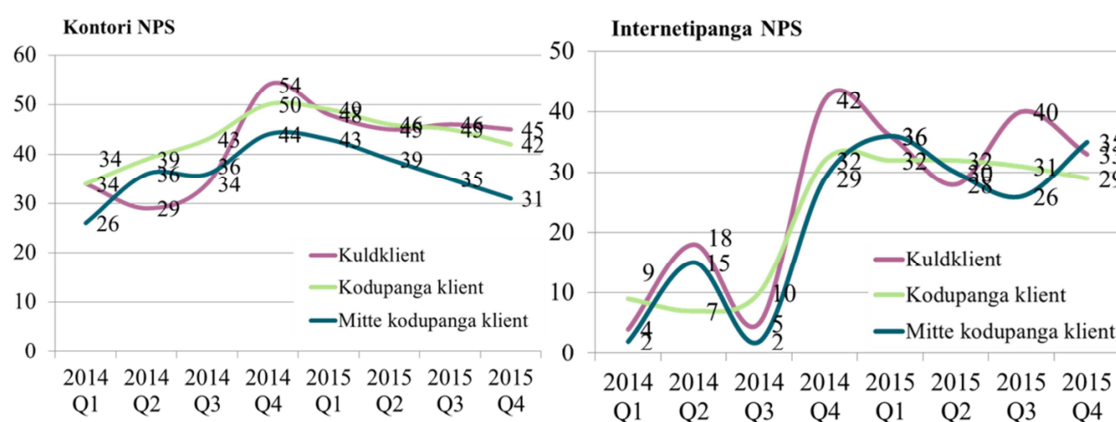


Joonis 10. Eraklientide NPS tulemus.

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Autor analüüsis eelmises peatükis SEB kliendi lojaalsuse uuringu valimeid ja eristas tabelis 2 eraklientide vastuste profiilid. Eraklientide NPS vastuseid profiilide lõikes analüüsid selgub (joonis 11), et kontori kanalis on kõigi kliendigruppide tulemused olnud stabiilsemad kui internetipanga kanalis. Kvartalite võrdluses kõigub NPS tulemus kontorites 1 kuni 4 punkti piires (erandiks on vaid kuldkliendi tulemus 2014 Q4), aga internetipangas kuldkliendi ja mitte kodupanga kliendi NPS tulemuste kõikumised olnud suuremad 4 kuni 10 punkti (arvestama ei peaks 2014 Q4 tulemuse kasvu, mis oli tingitud süsteemi muutmisest). Huvitava tähelepanekuna võib kontori erakliendi NPS tulemuste puhul välja tuua, et kuldklientide ja kodupanga klientide NPS on alates 2014 aasta neljandast kvartalist olnud stabiilselt 4 kuni 11 punkti kõrgem, kui mitte kodupanga klientide puhul. Sellest võib järeldada, et pangaga end rohkemate toodetega sidunud kliendid on rohkem valmis SEB-d soovitada, mis on ka loogiline, sest vastasel

korral ei oleks nad ühest pangast endale nii palju lepinguid valinud, aga lisaks on see näide, kuidas käitumuslik lojaalsus ja emotsionaalne lojaalsus näitavad samu tulemusi. Üheltpoolt kliendi ostude arv ja teiselt valmisolek võtta endale vastutus ettevõtte lahenduste toimimise eest, andes oma sõpradele soovitusi neid proovida. Küsimuseks jääb, miks sarnane tulemus ei avaldu internetipanga kanalis, kuivõrd pangaasjade ajamiseks eelistavad kliendid järjest enam just internetipanka ja seda püüab autor välja selgitada edaspidi kanalite lojaalsustegurite analüüsiga.



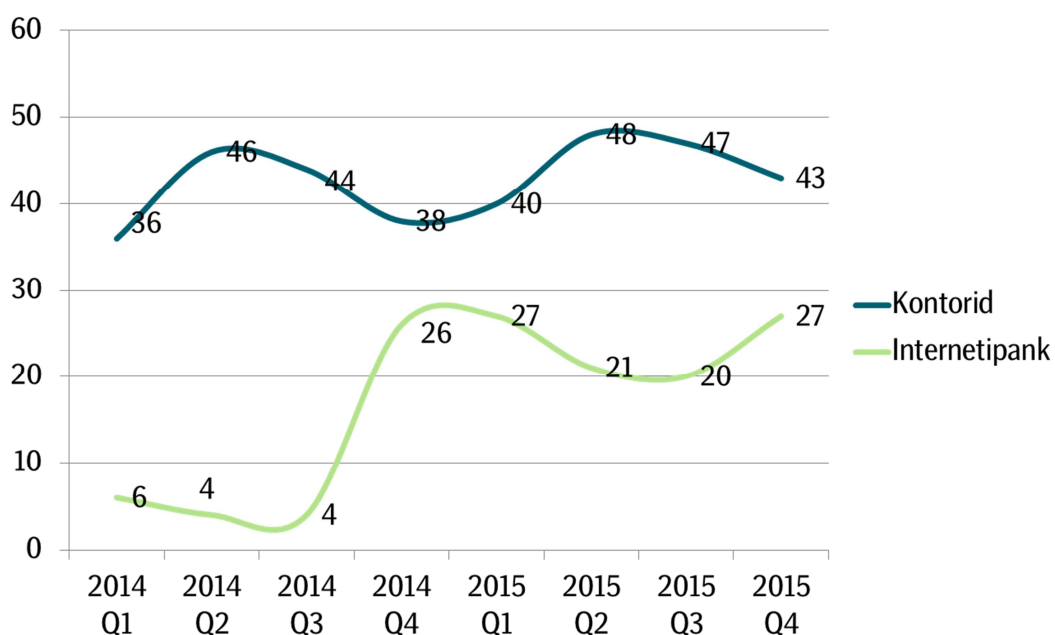
Joonis 11. Kontori ja internetipanga eraklientide vastuste profiilid.

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Äriklientide NPS tulemused on olnud eraklientidega võrreldes volatiilsemad (vt joonis 12). Kontori kanalis oli 2014. aasta NPS 40, kvartalite lõikes kõikus NPS tulemus 36 ja 46 vahel. 2015. aastal oli ärikliendi kontori NPS tulemus eelmise aastaga võrreldes kerkinud 4 punkti ja jõudnud 44-ni, mis aasta arvestuses seni kõige kõrgem näitaja. Vähenenud on ka aastasisene NPS tulemuse kõikumine, mis näitab, et klientidele suudetakse pakkuda stabiilsemal tasemel teenust.

Internetipanga kanalis tegi äriklientide NPS peale uuringu süsteemis muutmist läbi sarnase hüppe nagu ka eraklientide puhul. 2014. aasta esimest kvartalite NPS tulemustest 6 ja 4 tõusis neljandaks kvartaliks NPS 26-le, mis teeb aasta tulemuseks 10. Järgmisel, 2015. aastal kvartalite lõikes NPS enam alla 20 ei kukkunud, olles vahemikus 27 kuni 20, ja aasta NPS tulemus internetipangas oli 24. Äriklientide erinevate kanalite

NPS tulemuse kõikumised ei ole sama loogikat järginud ja arengud on olnud erisuunalised. NPS väärtuste vahe on püsinud vähemalt 12 punkti.



Joonis 12. Äriklientide NPS tulemus.

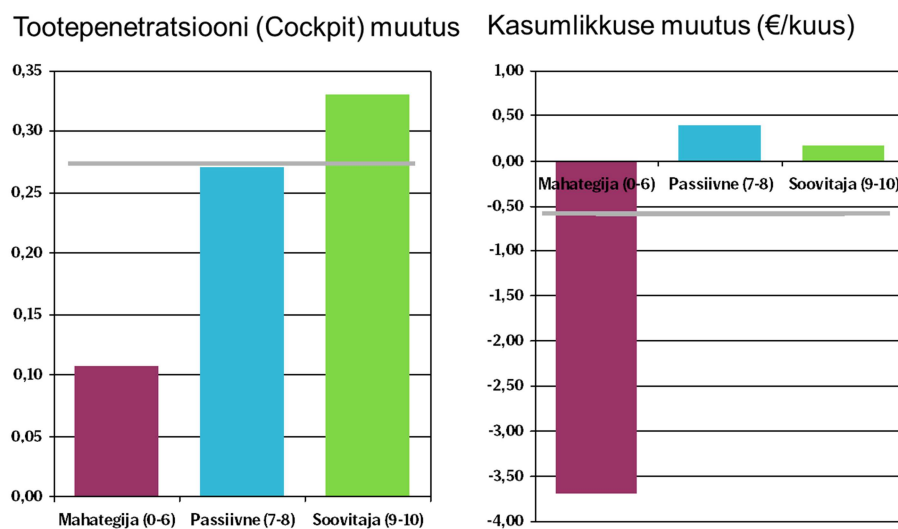
Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Eelnevast analüüsist selgus, et kontori NPS tulemus internetipanga omast oluliselt kõrgem. Eraklientide kontori NPS on olnud internetipangaga võrreldes ka stabiilsem. Nimetatu toetab Frankwicku järeldusi, et kliendi suhe ettevõtte esindajatega üks peamisi lojaalsuse mõjutajaid, mille olulisust on pea võimatu ülehinnata. (Frankwick 2001: 140) Enne, kui autor analüüsib, kas kontori ja internetipanga tulemuste erinevus eksisteerib ka teenindustegurite puhul, uurib autor, kas on olemas ja kui tugev on NPS-i ja äritulemuste vaheline seos.

Magistritöö esimeses peatükis lojaalsuse defineerimisel ja mõõtmisvõimaluste uurimisel tõstatas autor küsimuse, kas positiivse hoiaku ja tegeliku käitumise vahel on seos. Vastuse leidmiseks võrdles autor klientide tootelepingute arvu ja kasumlikkust NPS vastustega. Sõlmitud tootelepingute arvu näitab Cockpiti tootepenetratsioon. Eraklientide Cockpitis on SEB pangas määratletud 12 ja äriklientidel 20 tootelepingut, mis ühel kliendil maksimaalselt olla saab. Kliendi kasumlikkuse arvestuse puhul on välja arvatud iga toote tulu pangale. Osade toodete puhul arvestatakse lepingu

olemasolu ja näiteks äriklientide arvelduslahenduste puhul, mahtu, sest teenustasu maksustatakse tehingute pealt.

Nagu peatükis 1.3. selgus, eristatakse NPS indeksi arvutamisel soovitajad (9 ja 10 vastanud), passiivsed (7 ja 8 vastanud) ning mahategijate (0 kuni 6 vastanud) protsent. See eristamine võimaldab soovitusindeksi komponente eraldi analüüsida. Autor võrdles 2014. aasta esimeses kvartalis NPS küsitlusele vastanud klientide Cockpiti tootepenetratsiooni ning kasumlikkuse muutust samade näitajatega aasta pärast, st 2015 esimese kvartali lõpul. Autor analüüsis esmalt era- ja äriklientide tulemusi kontori ja internetipanga lojaalsusuuringu tulemuste põhjal eraldi, aga tulemused olid niivõrd sarnased, et joonistel 13 ja 14 on toodud mõlema kanali muutused koos. Joonistel on eri värvi tulpadena toodud mahategijate, passiivsete ja soovitavate klientide tulemuste muutus ning hall joon näitab kogu kliendiportfelli tulemuste muutust kahe kvartali võrdluses.



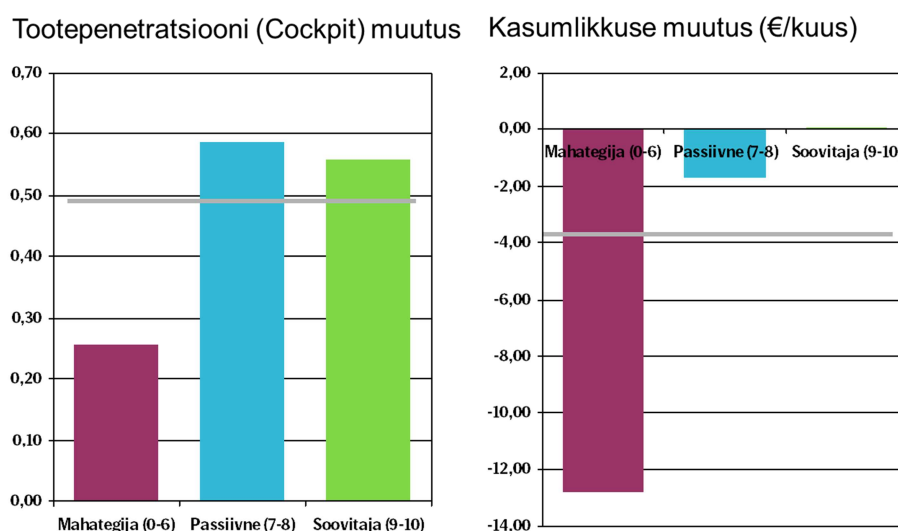
Joonis 13. Eraklientide NPS vastuste ja kasutatud pangatoodete ning kasumlikkuse muutuse seosed.

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Eraklientide uuringust selgus, et kõigi lojaalsusuuringule vastanud klientide kasutatavate toodete hulk on suurenenud, aga võrreldes kogu kliendiportfelliga on muudatused olnud erinevad. Enim suurenenud soovitajate sõlmitud tootelepingute hulk. NPS küsimusele „Kui tõenäoliselt Te soovitaksite SEB-d oma sõbrale või tuttavale?“

numbriga 9 või 10 vastanud klientidel oli 2015. aasta kolmandas kvartalis keskmiselt 0,33 toodet rohkem kui eelmisel aastal. Kogu erakliendi portfelliga võrreldes on see 0,7 toodet enam. Erinevus on suurem võrreldes mahategijatega- klientidega, kes vastasid NPS küsimusele 0 kuni 6. Neil oli keskmiselt 0,11 toodet enam kui aasta tagasi ja võrreldes portfelliga on 0,15 toote võrra väikesem kasv. NPS küsimusele 7 või 8 vastanutel, ehk passiivsetel klientidel oli tootearu kasv aastaga kogu erakliendi portfelliga võrdne st neil oli 0,26 toodet enam.

Suuremad muudatused NPS küsimusele vastanute puhul tulevad välja, kui analüüsida klientide kasumlikkuse muutust. Kogu erakliendi portfelli kasumlikkus 2015. aasta esimeses kvartalis võrreldes 2014. aasta esimese kvartaliga vähenes 0,6 euro võrra, mis oli tingitud peamiselt kulude grupisisesest ümberjagamisest ja ka osade lühemate tähtaegadega lepingute lõppemisest. Passiivsete ja soovitajate kasumlikkuse muutus on küll jäänud positiivseks, vastavalt 0,4 ja 0,2 eurot kuus enam kui aasta tagasi, kuid kogu portfelliga võrreldes ei ole vahe eriti suur. Küll on mahategijate kasumlikkus kuus vähenenud vaadeldava aasta jooksul 3,6 euro võrra ja see on muutus, millele peaks kindlasti edasi analüüsima ja põhjustele tähelepanu pöörama.



Joonis 14. Äriklientide NPS vastuste ja kasutatud pangatoodete ning kasumlikkuse muutuse seosed

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Äriklientide puhul on 2014 esimeses kvartalis NPS uuringule vastanud nii passiivsete klientide kui ka soovitajate kasutavate pangatoodete kasv veidi ületanud äriklientide portfelli üldist kasvu. Kui kõikidel äriklientidel kokku oli 2015 aasta esimeses kvartalis 0,49 toodet enam kui aasta tagasi, siis passiivsetel klientidel oli 0,58 ja soovitajatel 0,55 tootelepingut rohkem. Mahategijate kasutavate pangatoodete arvu kasv oli 0,25, jäädes 0,24 võrra alla ärikliendi portfelli keskmisele kasutavate toodete arvu kasvule ja passiivsetele ning soovitajatele jääb alla vastavalt 0,33 ja 0,3 kasutatava toote võrra.

Mahategijate negatiivsem tagajärg selgub, kui uurida klientide kasumlikkuse kasvu. Sarnaselt eraklientidele on soovitajate ja passiivsete äriklientide kasumlikkus muutunud kogu ärikliendi portfelliga võrreldes positiivsemalt. Kogu portfelli kasumlikkus on 2015 aasta esimeses kvartalis keskmiselt 3,8 euro võrra väiksem kui 2014 aasta esimeses kvartalis (sarnaselt eraklientide kasumlikkuse muudatusele peamiselt tuleneb see kulude grupisisest jaotamisest). Soovitajate kasumlikkus on jäänud 2014. aastaga võrreldes samaks ja passiivsete klientide kasumlikkus on kahanenud 1,8 euro võrra, mis on kliendi kohta 2 eurot väiksem kasumlikkuse vähenemine kuus kui ärikliendi portfellil keskmiselt. Mahategijate klientide igakuine kasumlikkus pangale on aastaga vähenenud 12,7 euro võrra kliendi kohta.

Klientide tootelepingute arvu ja kasumlikkuse muutuse analüüsist selgus, et NPS tulemuste ja panga äritulemuste vahel on konkreetne seos. Kliendid, kes vastavad soovitusindeksi küsimusele positiivselt ja on soovitajad sõlmivad rohkem tootelepinguid ja on kasumlikumad. Nimetatust suuremaks avastuseks oli asjaolu, et mahategijad muutuvad aastaga pangale vähem kasumlikumaks. Siin peitub võimalus tegeleda enam mahategijate tagasisidega ning võtta klientidega ühendust, et leida lahendus põhjustele, mis olid negatiivse vastuse põhjuseks ja vältida kasumlikkuse vähenemist.

Reichheldi sõnul on ettevõtte kohta ainult NPS tulemuse teadmine võrreldav infoga, et haiglas viibivate patsientide keskmine keha temperatuur on 37,8 kraadi. (Reichheld 2011: 184) Keha kraadimisele on lisaks vaja lisainformatsiooni. Nii analüüsis ka autor teenindustegurite küsimuste (mida on kirjeldatud magistritöö peatükis 2.1.) tulemusi. Autor valis tegurid, mis omasid mõju nii kontori kui interneti kanalis. Tegurite analüüsimiseks valis autor arvutusmeetodi, mida kasutatakse ka NPS tulemuste

arvutamiseks. Nimelt lahutas autor tegurite küsimustele vastuseks viie andnud klientide protsendist üks kuni kolm vastanute protsendi. Selliselt muutusid kontori ja internetipanga tulemused era- ja äriklientide puhul selgemini eristatavaks ja ainult viite protsenti arvestades oleks autor suure hulga infot arvestamata jätnud.

Era- ja äriklientide teenindustegurite 2015. aasta tulemused samas kanalis oluliselt ei erine (vt tabel 4). Kontori kanalis on mõlemad kõige kõrgemini hinnanud sõbralikkust, kõige madalama hinnangu on saanud kliendiks olemise lihtsus, kättesaadavus ja ooteaeg. Internetipangas eristub nii era- kui ka äriklientidel negatiivselt huvipakkuva lahenduse olemasolu, samuti on kontori kanaliga võrreldes halvema hinnangu saanud info kergesti leitavus. Positiivse külje pealt paistavad silma sisselogimise lihtsus ja kättesaadavus. Kas väljatoodud tegurid lojaalsusele tegelikult ka mõju avaldavad ja kui suur see mõju on, selgub järgmisest analüüsist.

Tabel 4. NPS uuringu teenindustegurite hinnangud (kontor/internetipank).

		Ooteaeg/ Kätte- saadavus	Sõbralikkus/ sisselogimine lihtne	Oskused/ info kergesti leitav	Usaldus- piisavalt teenuseid väärsus	Huvipakkuv lahendus	Lihtsus	
Eraklient	Kontor	50	53	82	74	70	56	51
	Internetipank	62	70	16	43	49	-34	47
Äriklient	Kontor	51	48	81	69	72	53	48
	Internetipank	59	64	21	41	46	-34	36

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

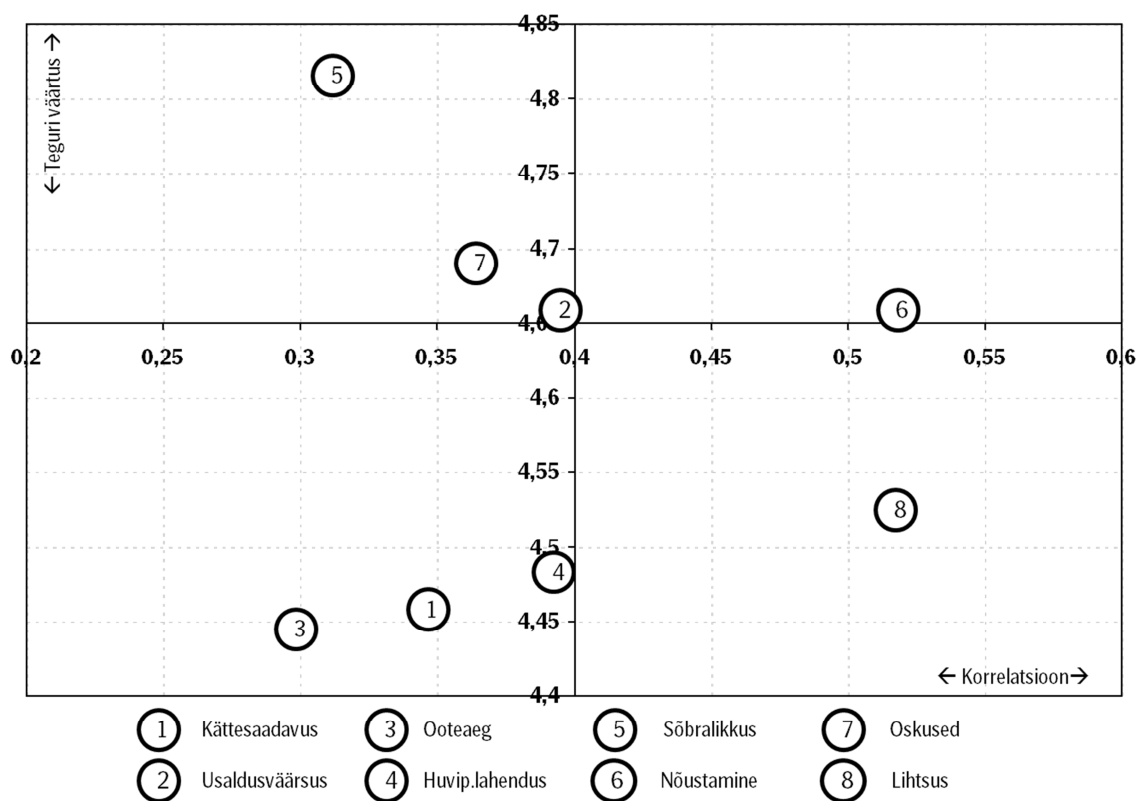
Autor koostas kontori ja internetipanga NPS tulemuste ja lojaalsustegurite kohta Spearmani korrelatsiooni analüüsi (vt tabel 5). Tulemusena selgus, et tegurite hinnangute ja soovitusindeksi vahel jääb korrelatsioonikordaja korduvalt vahemikku 0,4 kuni 0,6, mis tähendab, et esineb keskmise tugevusega korrelatsioone. (Mereste 1975: 415) Ühtegi üle keskmise tugevusega korrelatsiooni ei esine. Kõige tugevam korrelatsioon on nii kontoris kui internetipangas soovitamise ja lihtsuse vahel. Kontoris puhul on teistest teguritest tugevam korrelatsioon soovitamise ja nõustamise rahulolu vahel. Internetipangas eraldi nõustamist klientidele ei pakuta ja seetõttu ei ole selle kohta ka andmeid.

Tabel 5. NPS tulemuse teenindustegurite korrelatsioon.

Tegur	Kontor	Internetipank
Kättesaadavus	0,347	0,374
Ooteaeg/sisselogimine lihtne	0,297	0,342
Sõbralikkus/info kergestileitav	0,312	0,414
Oskused/piisavalt teenuseid	0,363	0,342
Usaldusväarsus	0,395	0,386
Huvipakkuv lahendus	0,392	0,383
Lihtsus	0,516	0,514
Nõustamine	0,520	NA

Autori arvutused.

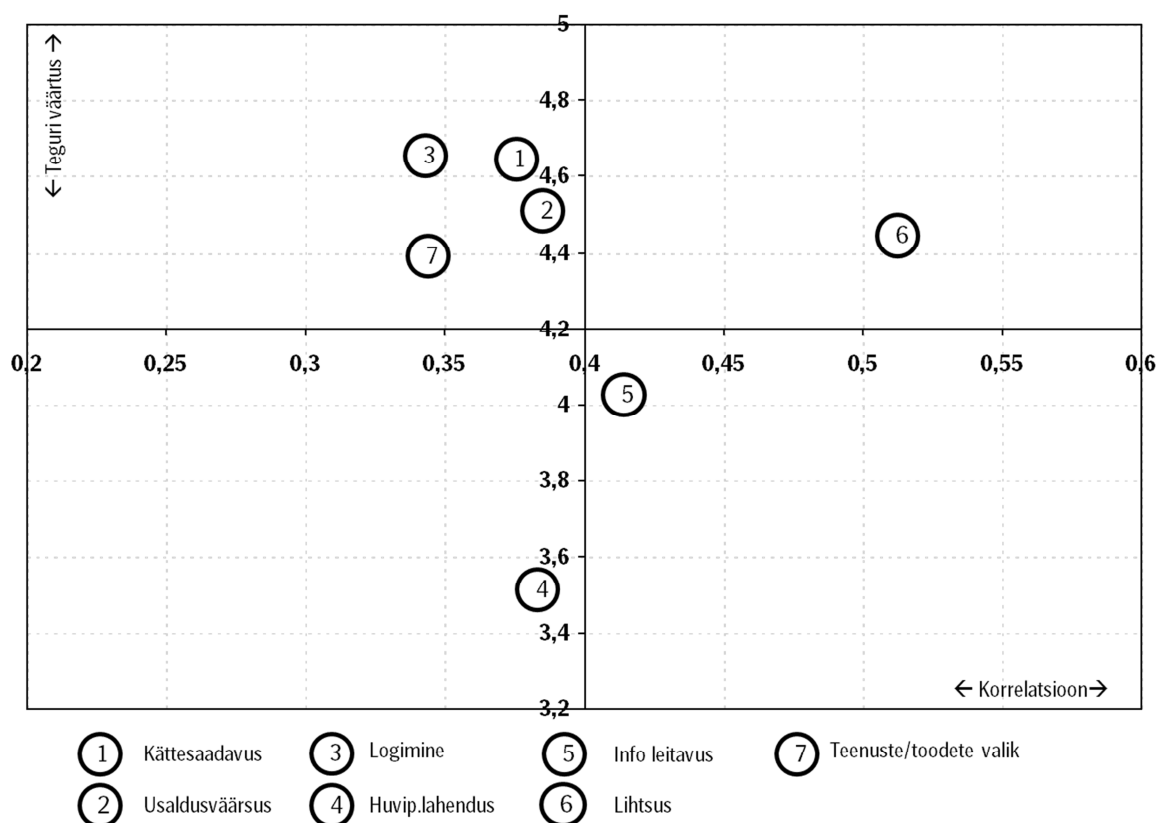
Üheks uurimisülesandeks seadis autor, et selgitada välja, kas kontoris ja internetipangas mõjutavad klientide lojaalsust erinevad tegurid. Ülesande täitmiseks viis autor läbi soovitusindeksi tulemuste ja lojaalsuse tegurite korrelatsiooni analüüsi ja seadis tulemuse vastavusse samade lojaalsuse tegurite keskmiste tulemustega. Tulemused kandis autor korrelatsiooni maatriksile. Korrelatsioonimaatriksi X teljel on NPS ja tegurite korrelatsiooni väärtused, nullpunktiks on 0,4, millest algab keskmise tugevusega seos. Maatriksi Y teljel on lojaalsustegurite keskmised väärtused ja nullpunktiks on kõikide tegurite keskmine hinnang. Niimoodi moodustus maatriks, millest nähtub, kas need tegurid, millele kliendid andsid kõrged hinnangud, on seotud positiivse soovitusindeksiga. Analüüsist selgus, et era- ja äriklientide puhul on tegurid põhimõtteliselt sarnased ja seetõttu kajastab autor tulemusi koos ühes maatriksis. Kontori kanali korrelatsiooni maatriks on toodud joonisel 15.



Joonis 15. Kontori kanali NPS indeksi ja teenindustegurite korrelatsiooni maatriks.

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Kontorit külastanud klientide puhul on kõige tugevamini lojaalsust mõjutavaks teguriks nõustamine ja teiseks kliendiks olemise lihtsus. Tegurite aritmeetilised keskmised tulemused ei eritu küll väga suurem määral (4,44 ooteaeg kuni 4,81 sõbralikkus), aga jooniselt on näha, et parandades lihtsuse teguri tulemust, kasvaks NPS rohkem, kui ooteaja või kättesaadavuse teguri paranedes. Ooteaja teguri hinnang on teistest madalam, aga samas on mõju ka soovitusindeksile kõige madalam ja ooteaega parandades SEB pangakontorit külastanud klientide lojaalsuse näitaja paraneks vähem, kui ülejäänud tegurite puhul. Joonisel 16 on interneti kanali tegurite ja soovitusindeksi seosed.



Joonis 16. Internetipanga NPS indeksi ja teenindustegurite korrelatsiooni maatriks.

Allikas: SEB pangasüsteem. Autori arvutused.

Korrelatsiooni maatriksist selgub, et ka internetipanga puhul on soovitusindeksit enam mõjutavaks teguriks kliendiks olemise lihtsus, millele järgneb hinnang info leitavusele. Kõige madalam on hinnang huvipakkuva lahenduse tegurile, mis on ka eeldatav, sest internetipanga näol on tegemist iseteeninduskeskkonnaga, kus pakutakse standardseid lahendusi. Samas oleks võimalik NPS väärtust parandada suurendades huvipakkuva lahenduse teguri tulemust. Kontori kanali tegurite analüüsist selgus, et nõustamisel on panga soovitamise positiivne seos, seega kui nõustamise käigus pakkuda kliendile huvipakkuvat lahendust, siis jõuaks internetipanga soovitusindeks kontori tulemusele lähemale küll. Personaalse teeninduse lisamise positiivse mõju lojaalsuse kasvule tõi esile Carlos internetipankade rahulolu ja lojaalsuse uuringus (Carlos et al 2010: 111).

Kontori kanali ja internetipanga lojaalsustegurite korrelatsioonimaatrikseid koos analüüsides selgub, et ühiseks teguriks, mis NPS-i enim mõjutab on kliendiks olemise

lihtsus. See on ka mõistetav, sest finantsasjade korraldamine võib paljudele keeruline olla ja kui suuta see klientidele lihtsaks teha, siis põhjustab see positiivseid emotsioone. Eriti arvestades asjaoluga, et eraklientide puhul on tegemist nende enda rahaga, mis on neile väga tähtis. Kontori kanali lojaalsustegureid eristab internetipangas teguritest nõustamine, millel on teiste teguritega võrreldes tugevam seos positiivse NPS-iga ja mille tulemus võrreldes teiste teguritega on kõrge (joonis 15 tegur nr 6). Internetipanga keskkonnas seni veel interaktiivset nõustamisteenust klientidele ei pakuta. Vastavad plaanid ja arendusprojektid on küll töös, aga seni on lahendus põrkunud IT probleemidesse, turvalisuse küsimustesse ja andmekaitse regulatsioonide taha. Mainitud analüüsist on näha, et kaugnõustamise lahendus on vaja välja arendada ja selle olemasolu korral kasvaks ka internetipanka külastanud klientide lojaalsushinnang. Lisaks oleks SEB pangal võimalik turust positiivselt erineda, sest kaugnõustamist, kus saaks kontoriga samal tasemel nõu ja oleks võimalus lepingud ilma kontorisse tulekuta sõlmida, ei paku Eesti ega Baltikumis veel ükski pank. Seda enam, et digitaalse allkirja ja mobiil ID lahendustega on eeldused mainitud teenuse pakkumiseks loodud.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuris autor, millised on kontorit ja internetipanka külastanud klientide lojaalsuse kujunemisel peamised tegurid. Esimesena avas autor lojaalsuse mõiste, uuris mõiste kujunemist ja lojaalsuse erinevaid liike. Seejärel uuris autor, mis tegurid kliendi lojaalsust kõige enam füüsilises ja interneti kanalis mõjutavad ning analüüsis, kuidas kliendi lojaalsust teada saada ja äritulemustega siduda. Töö empiirilises osas uuris autor SEB panga klientide lojaalsust kontorites ja internetipangas ning selgitas välja lojaalsust kõige enam mõjutavad tegurid, et mõista, millele tähelepanu pöörata, et mõlemat nimetatud kanalit külastanud klientide lojaalsus oleks kõrgel tasemel.

Kliendi lojaalsuse defineerimisel tulid esile suhtumispõhine ja käitumuslik külg. Suhtumispõhise lojaalsuse puhul on oluline, et kliendil oleks toote/teenuse või brändiga emotsionaalne side ja käitumusliku lojaalsuse puhul ostab klient pidevalt ühe ettevõtte tooteid, teenuseid või konkreetset brändi. Vastavalt on võimalik lojaalsust uurida klientidelt toote, teenuse või brändi kohta arvamust küsides, et selgitada klientide suhtumine või siis analüüsida ettevõtte müügitulemusi ja saada teada, kas kliendid on lojaalselt käitunud. Uuemates käsitlustes vaadeldakse lojaalsust mitmetahulisena, mida mõjutavad ka psühholoogilised tegurid ja soov ettevõtet oma sõpradele ja sugulastele soovitada.

Kliendirahulolu, kui lojaalsust kõige enam mõjutavama teguri, uurimiseks nii füüsilises kui interneti kanalis on koostatud arvukalt standardeid ja mudeleid. Mõlema kanali mudelite vahel võib leida mitmeid sarnasusi. Näiteks soovivad kliendid, et kliendikogemus oleks ootustele vastav, turvaline ja arusaadav. Samas on aru saadud, et ainult rahulolu mõistmisest ei piisa selleks, et ettevõttele lojaalseid kliente tagada, vaid

on vaja kompleksset klindi tagasisidet. Pangandussektori puhul on lojaalsust enam mõjutavate teguritena välja toodud usaldusväärsus, kuvand ja vahetu suhe teenindajaga. Vahetu suhe on eriti tähtis just füüsilise kanali puhul, kui klient ettevõttesse kohale läks, soovib, et tema aeg oleks vääriliselt kasutatud.

Autor analüüsis SEB panga kontoreid ja internetipanka külastanud klientide lojaalsust kasutades soovitusindeksi metoodikat. Selgus, et kontorite NPS tulemus on olnud internetipanga soovitusindeksist stabiilselt kõrgem. Samas eelistavad kliendid pangaasjade ajamiseks järjest enam internetipanka. Kliendiprofiilide analüüsist selgus, et kontori kanalis on pangaga enam seotud klientide (kuldklientide ja kodupanga klientide) soovitusindeks kõrgem, kui mittekodupanga klientide indeks, mis on positiivne, sest kuld- ja kodupanga kliendid on SEB määratlenud oma sihtklientidena. Internetipangas kliendiprofiilide lojaalsuse vahel olulisi erinevusi ei esinenud.

Kõige tugevam seos positiivse soovitusindeksi ja lojaalsuse teguri vahel kontori kanalis esines kliendiks olemise lihtsuse ja nõustamise rahulolu puhul. Üllatavalt väikest seost omasid kontorite ooteaeg ja sõbralikkus. Internetipangas oli ülekaalukalt kõige suurem korrelatsioon positiivse soovitusindeksi ja kliendiks olemise lihtsuse vahel. Teoorias esile toodud usalduse tegur oli lojaalsusega keskmise tugevusega seos. Selleks, et ka internetipanga NPS oleks sama kõrgel tasemel nagu kontori NPS on vaja hakata ka veebis pakkuma kaugnõustamise teenust koos võimalusega esimesel kohtumisel kliendiga digitaalselt allkirjastatud leping sõlmida nii, et kliendil ei oleks vaja sama asja lahendamiseks enam teist korda panka pöörduda. Niimoodi oleks võimalik klientidele pakkuda enam huvipakkuvaid lahendusi, millel lojaalsustegurina oli soovitusindeksiga keskmise tugevusega seos, aga internetipanga teguritest kõige madalam hinnang.

NPS metoodika kohta on hulganisti kriitikat ja üheks tõstatatud küsimuseks on olnud, kuivõrd on soovitusindeks seotud ettevõtte äritulemustega ja kas selle abil saab kliendi käitumist ning kasumlikkust prognoosida. Eeltoodust tulenevalt uuris autor, kas kõrgema NPS tulemusega klientide kasumlikkus pangale on madalama NPS tulemusega klientidest suurem. Tulemuseks oli, et NPS uuringus positiivse vastuse andnud era- ja äriklientide kasumlikkus oli SEB pangale aasta pärast kasvanud. Lisaks selgus, et kliendid, kes ei olnud valmis SEB-d oma sõbrale või tuttavale soovitama, vähendasid pangas kasutatavate toodete ja teenuste hulka ning nende kasumlikkus kahanes. NPS

mitmetahulisest loogikast tulenevalt soovib autor keskenduda lisaks SEB-d soovitatavate klientide hulga suurendamisele ka uuringus negatiivse vastuse andnud klientide hulga vähendamisele, sest peale negatiivse soovitusel on nendel ka otsene äriline mõju.

Edasiseks soovib autor analüüsida võimalust, kas lisaks soovitusindeksi küsimustikule e-maili teel vastamisele luua klientidele keskkond, kus panka oleks lihtne soovitada ja oma arvamust avaldada. Lahendus võib paikneda kas Facebook-i keskkonnas või luua eraldiseisev foorumilaadne lehekülg, kus pank saab objektiivset infot jagada ning kliendid kommenteerida ja üksteisele nõu anda. Nii tekiks klientidel, kes küsimustikule vastates on lubanud SEB-d soovitada, võimalus seda praktikas teha.

SEB kliendi lojaalsuse uuringu parendamiseks võiks äriklientide küsimustikus lojaalsustegurid vastavalt nende spetsiifikale ümber sõnastada. Uurida võiks ettevõtete töötajate internetipanga kasutuskogemusele lisaks, kuivõrd SEB lahendused toetavad väärtuse loomist nn lõppklientidele (kliendid, keda ettevõtte teenindab). Klientide uuringuga võrreldavate küsimustega võiks internetipanga lojaalsuse uuringu teha ka SEB töötajatele, et kombineerida majavälist kasutajakogemust majasisese arendamise ja haldamise teadmistega ning selgitada välja, mida piiratud ressursside tingimustes esimeses järjekorras korda teha või edasi arendada. Järgmiseks uurimisvaldkonnaks, soovib autor muudatuste juhtumise temaatikast, kuidas kliendi lojaalsuse uuringust ilmnunud peamisi lojaalsustegureid ettevõtte parendamiseks rakendada, et soovitajate hulk pidevalt kasvaks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Anderson, E.W., Fornell, C.** Foundations of the American Customer Satisfaction Index. – Total Quality Management, 2000, Vol. 11, No. 7, pp. 869-882.
2. **Auer, C., Petrovic, O.** E-measurement: an integrated methodology for measuring the performance of e-services. – International Journal of Electronic Business, 2004, Vol. 2, No. 6, pp. 583-602.
3. **Barnes, J.** Build value for customers to create lasting relationships. – CustomersThink Guide to real CRM, Customers Think Corp, 2003, pp. 1-20.
4. **Barnes, J., Vidgen, R.T.** An integrative approach to the assessment of e-commerce quality. – Journal of Electronic Commerce Research, 2002, Vol. 3, No. 3, pp. 114-127.
5. **Bauer, H.H., Falk, T., Hammerschmidt, M.** eTransQual: a transaction process- vased approach for capturing service quality in online shopping. – Journal of Business Research, 2006, Vol. 59, No. 7, pp. 866-875.
6. **Blasberg, J., Vishwanath, V., Allen, J.** Tools for converting consumers into advocates. – Strategy & Leadership, 2008, Vol. 36, No. 2, pp. 16-23.
7. **Boyer, K., Hallowell, R., Roth, A.** e-Services: operating strategy: a case study and a method for analyzing operational benefits. – Journal of Operations Management, 2002, Vol. 20, No. 2, pp. 175-188.
8. **Carlos, R. S., Gallie, J.** Adoption Of Internet Banking: Evidence From France. – International Journal Of Management And Marketing Research, 2010. Vol. 3, No. 3, pp. 107-117.

9. **Copeland, M.T.** Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods. – Harvard Business Review, 1923, pp. 282-289.
10. **Cristobal, E., Flavian, C., Guinaliu, M.** Perceived e-service quality: measurement validation and effects on customer satisfaction and web site loyalty. – Managing Service Quality, 2007, Vol. 17, No. 3, pp. 317-340.
11. **Day, G.S., Shocker, A.D., Srivastava, R.K.** Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets, 1979, pp. 8-19.
12. **Diorio, S.** Rebuilding Customer Exit Barriers with CRM: Nine Exit Barriers That Can Keep Customers From Leaving. [<http://customerthink.com/category/article>] 18.03.2016
13. **Dowling, G.** Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. – California Management Review, 2002, Vol. 44, No. 3, pp 87-104.
14. **Fassnacht, M., Koese, I.** Quality of electronic services: conceptualizing and testing a hierarchical model. – Journal of Service Research, 2006, Vol. 9, No. 1, pp. 19-37.
15. **Faizan M.** Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: The Practice and Case of Banking Industry. LAP LAMBERT Academic Publishing 2013, pp. 1-96.
16. **Field, J.M., Heim, G.R., Sinha, K.K.** Managing Quality in the e-service system: development and application of a process model. – Production and Operations Management, 2004, Vol. 13, No. 4, pp. 291-306.
17. **Fornell, C. A.** National customer satisfaction barometer: the Swedish experience. – Journal of Marketing, 1992, Vol, 56, pp. 6- 21.
18. **Frankwick, G. L., Porter, S. S., Crosby, L. A.** Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-customer relationship status. – Journal of Personal Selling & Sales Management, 2001, Vol. 21, Issue 2, pp. 135-147.

19. **Garrity, J.** Drive customer loyalty with Net Promoter Score: calculating an NPS score is just the start of what such a program can accomplish. When used correctly with a feedback loop, it can help improve the bank's bottom line. – ABA Bank Marketing, 2010, pp. 29-52.
20. **Ghosh, S., Surjadja, H., Antony, J.** Optimization of the determinants of e-service operations. – Business Process Management Journal, 2004, Vol. 10, No. 6, pp. 616-635.
21. **Gijesenberg, M. J., Heerde, H. J., Verhoef, P. C.** Losses Loom Longer than Gains: Modeling the Impact of Service Crises over Time, 2009, pp. 1-43.
[http://www.frankfurt-school.de/dms/research/research-seminar/Verhoef_Paper.pdf]. 12.03.2016
22. **Griffin, J.** Customer loyalty : how to earn it, how to keep it. San Francisco : Jossey-Bass, 1997, 259 p.
23. **Guest, L.** A study of brand loyalty. - Journal of Applied Psychology. Pennsylvania State College, 1944, pp 16-27.
24. **Halaris, C., Magoutas, B., Papadomichelaki, X., Mentzas, G.** Classification and synthesis of quality approaches in e-government services. – Internet Research, 2007, Vol. 17, No. 3, pp. 175-186.
25. **Heim, G.R., Field, J.M.** Process drivers of e-service quality: analysis of data from an online rating site. – Journal of Operations Management, 2007, Vol. 25, pp. 962-984.
26. **Jones, O.T., Sasser W.E.** Why Satisfied Customers Defect. – Harvard Business Review. 1995, pp. 87- 100.
27. **Jun, M., Cai, S.** The key determinants of internet banking service quality: a content analysis. – International Journal of Bank Marketing, 2001, Vol. 19, No. 7, pp. 276-291.
28. **Kalvet, T., Tiits, M., Hinsberg, H.** E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju. 2013, Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis.

29. **Kayabasi, A., Celik., Buyukarslan, A.** The analysis of the relationship among perceived electronic service quality, total service quality and totalsatisfaction in Banking sector. – International Journal of Human Sciences, 2013, Vol. 10, No. 2, pp. 304-325.
30. **Khan, F.** Loyalty and Customer Relationship Management in Banking Sector: Case Study of HSBC. 2010
31. **King, B.** Bank 2.0 : how customer behaviour and technology will change the future of financial services. Singapore : Marshall Cavendish Business, 2012, 399 p.
32. **Kotri, A.** Customer experience evoking and management in services. Tartu University Press, 2011, 360 p.
33. **Kristensen, K., Eskildsen, J.** Is the NPS a trustworthy performance measure? – The TQM Journal, 2014, Vol. 26, No 2, pp. 202-214.
34. **Kuusik, A.** Affecting customer loyalty: do different factors have various influences in different loyalty levels? – University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, 2007, No. 58/2007. Tartu University Press, 39 p.
35. **Lee, G., Chu, P., Chao, Y.** Service quality, customer trust and loyalty in a banking contex. – Social Behavior & Personality: An International Journal, 2012, Vol. 40, No. 8, pp. 1271-1283.
36. **Loiacono, E., Watson, R., Goodhue, D.** WebQual: a measure of web site quality. 2000, pp 432-438.
37. **Madu, C.N., Madu, A.A.** Dimensions of e-quality. – International Journal of Quality and Reliability Management, 2002, Vol. 19, No. 3, pp. 246-258.
38. **Mellens, M., Dekimpe, M. G., Steenkampe J. B.** A review of brand-loyalty measures in marketing, 1996, pp. 507-533.
39. **Mereste, U.** 1975. Statistika üldkursus. Tallinn: Valgus, 475 p.

40. **Oxford English Dictionary.** Loyal / Loyalty.
[<http://www.oed.com/view/Entry/110759?redirectedFrom=loyalty#eid>] 13.12.2015
41. **Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Malhotra, A.** e-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. – Journal of Service Research, 2005, Vol. 7, No. 3, pp. 213-233.
42. **Pollack, B., Leisen, A.** Nomological validity of the Net Promoter Index question. – Journal of Services Marketing, 2013, Vol. 27, No. 2, pp. 118-129.
43. **Reibstein, D.J.** What attracts customers to online stores, and what keeps them going back? – Journal of the Academy of Marketing Science, 2002, Vol. 30, pp. 465-473.
44. **Reichheld, F. F.** The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review 2003, pp.46- 54.**Reichheld, F. F., Markey, R.** The Ultimate Question 2.0 : How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Harvard Business Review Press 2011. 290 p.
45. **Rosenberg, L. J., Czepiel, J. A.** A Marketing Approach to Customer Retention. – Journal of Consumer Marketing, 1983, 2, 45-51.
46. **Rundle- Thiele S.** Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measure. - Journal of Services Marketing, 2005, pp. 492-500.
47. **Rust, R.T., Kannan, P.K.** e-Service: a new paradigm for business in the electronic environment. – Communications of the ACM, 2003, Vol. 21, No. 6, pp. 37-42.
48. SEB Panga Brändi strateegia 2014.
49. SEB Panga tulemuste aruanne 2015.
50. **Shachaf, P., Oltmann, S.M., Horowitz, S.M.** Service equality in virtual reference. – Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2008, Vol. 14, No. 4, pp. 535-550.
51. **Sigala, M.** The ASP-Qual model: measuring ASP service in Greece. – Managing Service Quality, 2004, Vol. 14, No. 1, pp. 103-114.

52. **Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhotra, A.** A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice. 2000, pp 6-18.
53. **Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhotra, A.** Service quality delivery through web sites: critical review of extant knowledge. – Journal of the Academy of Marketing Science, 2002, Vol. 30, No. 4, pp. 362- 375.
54. **Wernefelt, B.** Brand loyalty and market equilibrium. – Marketing Science, 1991, Vol. 10, No. 3, pp. 229-245.

LISAD

Lisa 1 Interneti teeninduse lojaalsustegurite kirjanduse ülevaade

Autor(id)	Artikli sisu/peamine tulemus
Loiacono et al (2000)	12 tegurit koosnev veebilehe hindamise mudel: 1) info täpsus; 2) erilahenduste kasutamine; 3) usaldusväärsus; 4) lehe üleslaadimise aeg; 5) mõistetavus; 6) info intuiitiivne leitavus; 7) lehe üldine väljanägemine; 8) innovaatus; 9) emotsionaalne hinnang; 10) suhtelised eelised võrreldes teiste sarnaste lehtedega; 11) info järjepidevus; 12) terviklikkus.
Zeithaml et al (2000)	E-kliendirahulolu mudel (11 tegurit): 1) juurdepääsetavus firma interneti leheküljele; 2) usaldusväärsus (klient tunneb end interneti lehekülge kasutades kindlalt); 3) info leitavuse lihtsus (interneti lehekülgede vahel liikumine on loogiline); 4) efektiivsus (klient ei pea liigselt andmeid ega teksti sisestama); 5) kasutusmugavus (tehingu tegemise lihtsus); 6) paindlikkus (võimalus lehekülge oma soovide järgi kohandada); 7) hinna läbipaistvus (toote hind, saatmiskulud); 8) turvalisus (kas isikuandmed on kaitstud); 9) esteetika (lehekülje väljanägemine); 10) töökindlus (tehniline toimivus); 11) kiirus (kliendi pöördumistele vastamise aeg).
Madu et al (2002)	15 kriteeriumist koosnev mudel e-klienditeeninduse ja interneti lehekülje toimimise hindamiseks: 1) toimimine; 2) lisavõimalused; 3) struktuur; 4) esteetika; 5) usaldusväärsus; 6) info mahutavus; 7) abi võimalikkus; 8) turvalisus;

	9) usaldusväärsus; 10) kohandatavus; 11) toodete ja teenuste arusaadavus; 12) ostu sooritamise reeglid; 13) maine; 14) empaatia; 15) garantii olemasolu.
Zeithaml et al (2002)	Viis laiemat tegurit e-klienditeeninduse hindamiseks: 1) info olemasolu ja sisu; 2) kasutamise mugavus; 3) privaatsus ja turvalisus; 4) graafika ja esteetika; 5) usaldusväärsus.
Sigala (2004)	Internetilehekülgede arendajatele mõeldud 11 tegurist koosnev e-kliendirahulolu mõõtmine: 1) töökindlus; 2) garantii; 3) nähtav info; 4) usaldusväärsus; 5) kliendile vastamine; 6) kliendi äri mõistmine; 7) probleemide hulk; 8) kinnitused; 9) pühendumus; 10) riski suurus; 11) empaatia.
Bauer et al (2006)	Kuus tegurit pangandussektori näitel, mis on jaotatud kolme kategooriasse: I. Põhiteenused 1) turvalisus/usaldusväärsus ja 2) peamised teenused; II. Lisateenused 3) lisatoodete võimalus ja 4) lisandväärtus; III. Probleemide lahendamise teenused 5) tehingute tegemise tugi ja 6) kliendile vastamine.
Cristobal et al (2007)	Neljast tegurist koosnev tajutud e-klienditeeninduse mõõtmine: 1) internetilehekülje disain; 2) klienditeenindus; 3) garantii; 4) tellimuste töötlemine. Lisaks uurib, kuidas tajutud e-klienditeeninduse kvaliteet on seotud otseselt kliendirahulolu ja lojaalsusega.
Shachaf et al (2008)	Kolmeosaline e-klienditeeninduse mõõtmise mudel: 1) klientidele vastamise kiirus; 2) usaldusväärsus; 3) viisakus.

Lisa 2 SEB kontori ja internetipanga kliendiuuringu ankeet

KONTOR	INTERNETI PANK
Mõelge palun oma viimasele SEB kontorikülastusele. Kuivõrd Te nõustute järgmiste väidetega?	Mõelge palun oma viimasele SEB internetipanga külastusele. Kuivõrd Te nõustute järgmiste väidetega?
SEB on minu jaoks lihtsalt kättesaadav.	SEB on minu jaoks lihtsalt kättesaadav.
Ooteaeg pangakontoris oli minu jaoks mõistliku pikkusega.	SEB internetipanka sisselogimine on lihtne.
Pangatöötaja, kes mind teenindas, oli sõbralik.	SEB internetipangas on info kergesti leitav.
Pangatöötajal, kes mind teenindas, oli piisavalt teadmisi, et saaksin oma asjad aetud.	SEB internetipangas pakutavate tehingute ja teenuste valik on minu jaoks piisav.
Pangatöötaja oli minu arvates usaldusväärne.	SEB internetipank on usaldusväärne.
Pangatöötaja leidis mulle huvipakkuva lahenduse.	Pakkumised SEB internetipangas on mulle huvipakkuvad.
SEB klient on lihtne olla.	SEB klient on lihtne olla.
Kas Te kohtusite viimase kontorikülastuse käigus (oma) kliendihalduriga?	
Kohtumine kliendihalduriga oli minu jaoks huvitav ja kasulik.	
Allolevatele küsimustele vastamisel kasutage palun skaalat 0-10, kus 0 tähendab "väga ebatõenäoline" ja 10 tähendab "väga tõenäoline".	Allolevatele küsimustele vastamisel kasutage palun skaalat 0-10, kus 0 tähendab "väga ebatõenäoline" ja 10 tähendab "väga tõenäoline".
Kui tõenäoliselt Te soovitaksite Teid teenindanud pangatöötajat oma sõpradele või tuttavatele?	Kui tõenäoline on, et Te soovitate SEB internetipanka oma sõpradele ja tuttavatele?
Palun põhjendage, miks andsite SEB pangatöötajale just sellise hinnangu?	Palun põhjendage, miks andsite SEB internetipangale just sellise hinnangu?
Kui tõenäoliselt Te soovitaksite SEB-d oma sõpradele või tuttavatele?	Kui tõenäoliselt Te soovitaksite SEB-d oma sõpradele või tuttavatele?
Palun põhjendage, miks andsite SEB-le just sellise hinnangu?	Palun põhjendage, miks andsite SEB-le just sellise hinnangu?
Kas Te olete nõus SEB-le avaldama ka oma kontaktandmed, et vajadusel Teie antud tagasisidet täpsustada? Vastasel juhul Teie nime ega andmeid sellele ankeedile antud vastustega ei seostata, neid kasutatakse vaid üldistatult.	Kas Te olete nõus SEB-le avaldama ka oma kontaktandmed, et vajadusel Teie antud tagasisidet täpsustada? Vastasel juhul Teie nime ega andmeid sellele ankeedile antud vastustega ei seostata, neid kasutatakse vaid üldistatult.
Teie kontaktandmed (täitke, kui olete valmis avaldama oma kontaktandmed):	Teie kontaktandmed (täitke, kui olete valmis avaldama oma kontaktandmed):
Aitäh, et andsite oma kogemusest teada!	Aitäh, et andsite oma kogemusest teada!

SUMMARY

CUSTOMER LOYALTY FACTORS IN DIFFERENT SERVICE CHANNELS, EXAMPLE BY SEB BANK

Martin Karro

The biggest banks in Estonia have declared partnership with customers and long term relationship to be the one of the main long term goals. Customer loyalty is the indicator to realise if the banks have succeeded with their plans. One popular method for finding out customer loyalty is Net Promoter Score (NPS), methodology invited by Frederick F. Reichheld. The objective of this thesis is to define the main factors affecting customer loyalty in SEB Bank's branch and internet bank channel. The tasks to achieve the goal are:

- explain the customer loyalty definition;
- clarify the loyalty factors in physical and internet channel;
- find methods for measuring customer loyalty;
- define the loyalty factors among customers visited SEB Bank's branches and internet bank;
- find a way to compare the loyalty factors defined;
- analyse if the profitability of customers with higher NPS result is higher than the profitability of customers who have lower NPS;
- make proposals to improve the customer loyalty measurement system of SEB Bank.

The customer loyalty term is content in the first chapter through its attitudinal and behavioural essence. Attitudinal loyalty means that customer has emotional ties with concrete brand, service or product. Whereas according to behavioural loyalty customer buys repeatedly services or products from one supplier and it is possible to be loyal towards several brands at the same time. Contemporary definition of customer loyalty includes aspects from several fields e.g. psychology and also willingness voluntarily to contribute to some brand or being ready to take the responsibility for delivery of others and suggest a service or product to one's relative or colleague. Author defines customer loyalty by its characteristics:

1. loyalty has to appear by behaviour (merely intention cannot be considered as loyalty);
2. loyalty has to be repetitive;
3. it is not random, loyalty has to have reasoning;
4. it is possible to be loyal to several brands;
5. loyal customer is willing to contribute to the brand;
6. it is possible to affect loyalty through influencing certain factors.

Main factors affecting loyalty in physical and internet channel are divided into three main categories: customer expectations to core services offered by a company; the additional value gained from the relationship and the service quality including complaint management. The customer expectations to service or product delivery in physical channel include factors as the reputation and the trustworthiness of the company. Trust is the factor affecting also internet channel, complemented by the choices and terms available on web site. Additional value consists of factors related to product performance: the quality of different products and company being able to surprise the customer in a positive way. In internet channel it includes the availability of services from other providers enabling the customer to have all cases solved e.g. in internet bank it would mean that when applying for a car leasing the customer can get car insurance offers and contracts signed from the same spot. Service quality and complaint handling includes factors as the experience from last visit, being able to access the company either physical network or web page and the way the company handles the problems and complaints.

When measuring the loyalty the attitudinal and behavioural measured can provide some part of the full picture and combining those will enable quality input to comprehend the customer loyalty situation and make right management decisions. Author chooses the solution to ask for the willingness to recommend from customers from the attitudinal side and tie the results with behavioural data from SEB banks' customer info systems.

The second chapter of the thesis includes the results of customer loyalty survey of SEB Bank in Estonia and analysis of factors influencing loyalty in branch and internet channel. SEB Bank is the second largest universal bank in Estonia, having around 30% of market share and serving more than 800 000 private, SME and large corporate customers. From the year 2013 the customer visits in branch channel have decreased from 100 000 visits per month to around 70 000 visits at the end of 2015. In internet bank at the same time the visits have increased from 1,5 million to 2,5 million. The reasons for the change are related to the possibilities to have more business done online (supported by the digital signing possibilities) and also the overall willingness of Estonian inhabitants to use digital channels.

Author analysed the results of SEB customer loyalty survey held in 2014 and 2015. SEB has NPS survey complimented with additional questions and possibility for customer to provide her or his data to bank to have the results personalised. The NPS score for SEB Bank has steadily grown for private persons and enterprises both in branch and internet bank, which according to Reichheld is really positive and the way the development ought to be. The problem lies in the difference of internet bank results compared to the branch total numbers. Namely the NPS value for internet bank has been always at least 10 points lower than in branch channel (depending on the quarter). As more and more customers are visiting the internet bank and it has been the priority channel for growing number of private and corporate customers, its loyalty measures should be at least on the same level than in physical channel.

As many authors have had criticism towards NPS measurement and whether it is possible to affect business results with recommendation author conducted an analysis to find out if customers with higher NPS provide more income for SEB than the customers with lower NPS. For this author analysed the product penetration and profitability of private and business customers who had answered to the NPS survey a year ago and

found out that NPS answers could predict future business results for SEB customers. These customers who had given positive grades for NPS question had more products and higher profitability (both private and business customers). The effect was even stronger when analysing the results of customers with negative NPS. Private customers and businesses especially had decreased the number of products and had smaller profitability compared to the rest of the client portfolio. Based on this author recommends to put an extra attention to communicating with customers with lower NPS to find out the reasons and have the situation fixed if this is possible.

In theoretical part of the thesis author analysed the factors that have the biggest effect on customer loyalty in physical and internet channel. Author chose the factors to be analysed based on the analysis mentioned above. The factors which were surveyed and reflected were (branch channel/internet bank specific):

1. availability;
2. waiting time/ easy to sign in;
3. friendliness/ easy to find information;
4. professionalism of the employee/ enough services available
5. trustworthiness;
6. interesting proposal;
7. simplicity;
8. advisory.

Author conducted correlation analysis to find the answer to question: which factors are related to positive recommendation results in brand and internet bank. For this analysis author calculated the correlations between NPS value and the average values of loyalty factors. The result is that the highest factor affecting recommendation in internet bank and branch channel is simplicity. Customers value that dealing with financial matters is made as simple as possible for them, which is understandable because not everyone has knowledge in this area and getting solid knowledge takes much energy and time. The factor that had higher effect on recommendation than others in branch channel is the quality of advisory. Currently it is not measured in SEB internet bank as there is no specific advisory solution available but here lies a good possibility for SEB start offering online advisory service to customers with solution to conclude deals within one

meeting on web platform. This would have positive effect on recommendation and customer loyalty but also would be as competitive edge whereas other financial enterprises do not have this option available.

Additionally author suggests SEB to consider opening an online platform to communicate with customers and enabling the promoters to share their experience to others and put the promised recommendation into action. Another recommendation would be to rephrase some of the questions in loyalty survey questionnaire to business customers according to the value SEB solutions help them to create to their end customers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Martin Karro _____,
(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Kliendi lojaalsuse tegurid ettevõtte klienditeeninduskanalites AS SEB Pank näitel,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Andres Kuusik _____,
(juhendaja nimi)

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2021** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, **24.05.2016**