

# Ettevõtte muutuvad väärtused

Võrumaa ettevõtlusnädal 03.10.2011

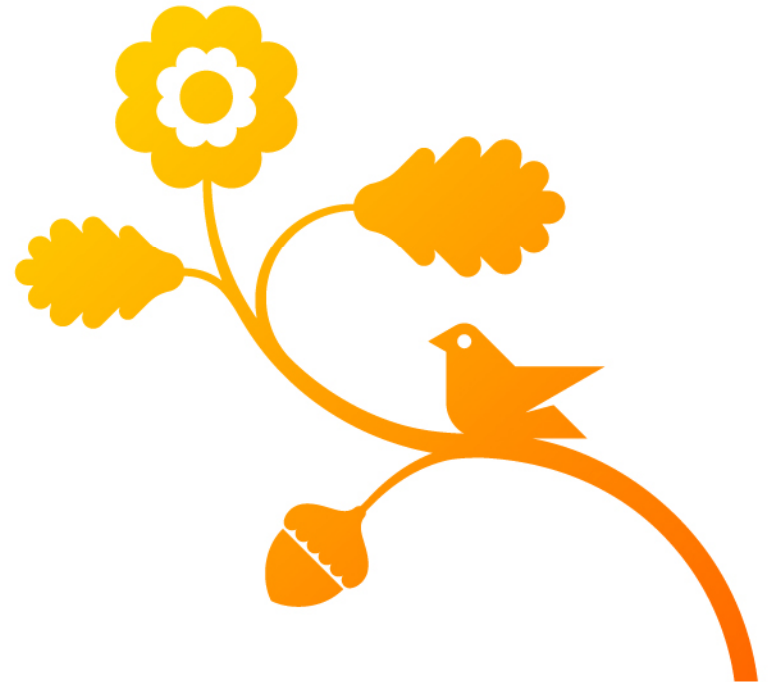
Piia Laurson

Lõuna-Eesti regiooni direktor

Swedbank AS



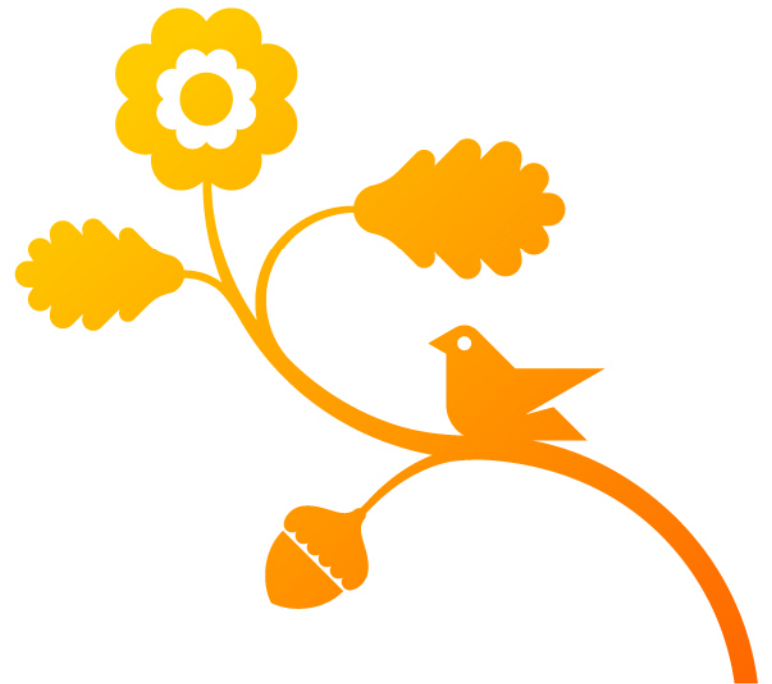
# Millest juttu tuleb?



## Peamised teemad, millele keskendun:

- Swedbank'i muutunud väärtused
- Meetodid, mida kasutame klientide tagasiside saamiseks
  - Kliendikogemus
  - Strateegiline ja taktikaline tasand
    - NPS
- Kuidas me soovitusindeksi süsteemi juurutasime
  - Vastasseis
  - Valimi koostamine
  - Tulemuste analüüs ja tõlgendamine
- Mida me tänaseks oleme saavutanud

# Swedbank täna



## Lühidalt ajaloost

Swedbanki juured viivad meid aastasse 1820, mil Gothenburgis asutati Rootsi esimene hoiupank

- 1991 12 regionaalset panka asutasid Föreningsbanken  
Eestis asutati Hansapank
- 1992 11 regionaalset panka asutasid Sparbanken Sverige
- 1995 Hansapank alustas tegevust Lätis
- 1996 Hansapank alustas tegevust Leedus
- 1997 Börsil noteeritud Föreningsbanken ja Sparbanken Sverige ühinesid ning moodustasid FöreningsSparbanken, mille nimeks sai hiljem Swedbank
- 1999 Swedbank omandas üle 50% Hansapangast
- 2002 Hansapank alustas tegevust Venemaal
- 2005 Swedbank omandas 100% Hansapangast
- 2007 Swedbank sisenes Ukraina turule
- 2009 AS-i Hansapank uueks ärinimeks sai Swedbank AS



## Visioon

Meie visioon on olla pank, mis toetab inimeste, ettevõtete ja ühiskonna arengut. Oleme enam kui pank.

Swedbank – *beyond financial growth*





## Meie strateegia

- Meie eesmärk on aidata kaasa sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras. Me teeme seda proaktiivselt, nõustades kliente ning toetades inimeste, ettevõtete ja ühiskonna arengut.
- Swedbank on pank paljude jaoks – teenused on kättesaadavad nii eraisikutele kui ka ettevõtetele. Me usume traditsioonilisse pangandusmudelisse, keskendudes kliendisuhtlusele ning nõustamisteenusele. Tähelepanu keskmes on kliendi vajadused, mitte niivõrd pangatooted.



## Meie strateegia

-  Kogu äritegevust juhitakse kohalikul tasandil, otsuseid tehakse klientidele võimalikult lähedal.
-  Swedbank hoiab tasakaalustatud riskitaset, valdav enamus krediidiriskidest on seotud küpsete turgudega (näiteks Rootsi). Riskide hajutamine saavutatakse ka laia kliendibaasi ja eri sektorites tegutsevate ettevõtete kaudu. Mõistliku laenamise nurgakivideks jäävad alati klientide rahavoog, maksevõime ja tagatis.

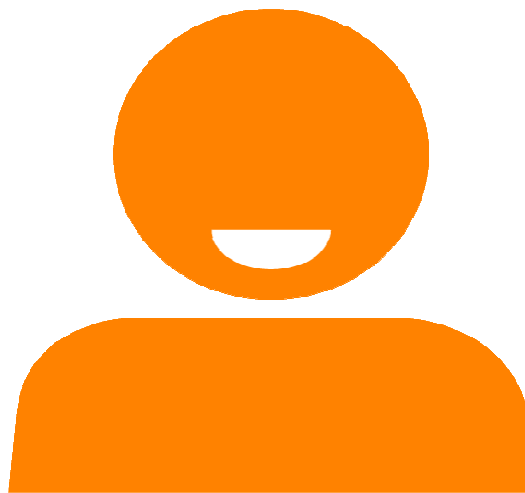




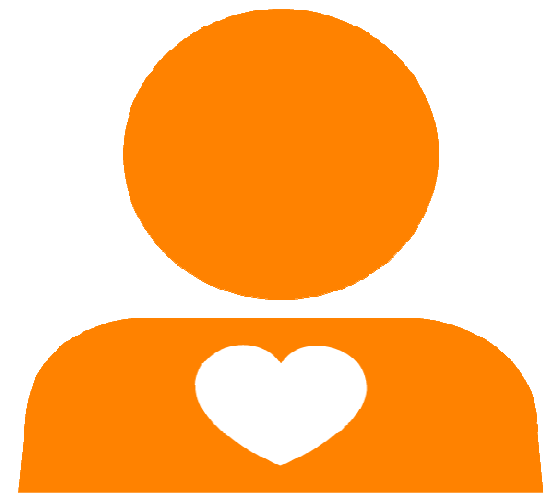
## Meie kolm väärtust:



Lihtne



Avatud



Hooliv

## Meie eesmärk:

- aastateks 2011–2013 on luua kliendikeskne Swedbank ja toetada inimeste, ettevõtete ning ühiskonna arengut



# Tänase Swedbank'i erinevused Hansapangaga



## Turu küpsus

Kasvav turg

Küps turg, tooted on saanud tarbekaubaks

## Ärimudel

Fookus toodetel – innovatiivsus, olla turul esimesena

Fookus suhetel – mõista kliendi vajadusi, pakkuda parimaid lahendusi

## Eesmärk

Seest välja: “Meie missioon on suurendada ettevõtte väärtust”

Väljast sisse: “**Me aitame kaasa** sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras”.

## Väärtused

Seest välja: tooted ja müük on fookuses

Väljast sisse: fookuses suhted ja teenindus

- Tulemustele orienteeritus
- Innovatiivsus
- Avatus
- Pühendumine

- Avatud
- Lihtne
- Hooliv

Kasutatakse peamiselt töötajatele ootuste seadmisel

- Kasutatakse peamiselt kliendile brändilubaduse elluviimiseks

## Kuidas me brändimuutuse elluviimist alustasime?

- Kõikide töötajate kaasamine
- Tegevuskavade tegemine ning vastutajate määramine
- Protsesside ja teenindusmudelite muutmine
- Kliendi tunnetus igas üksuses

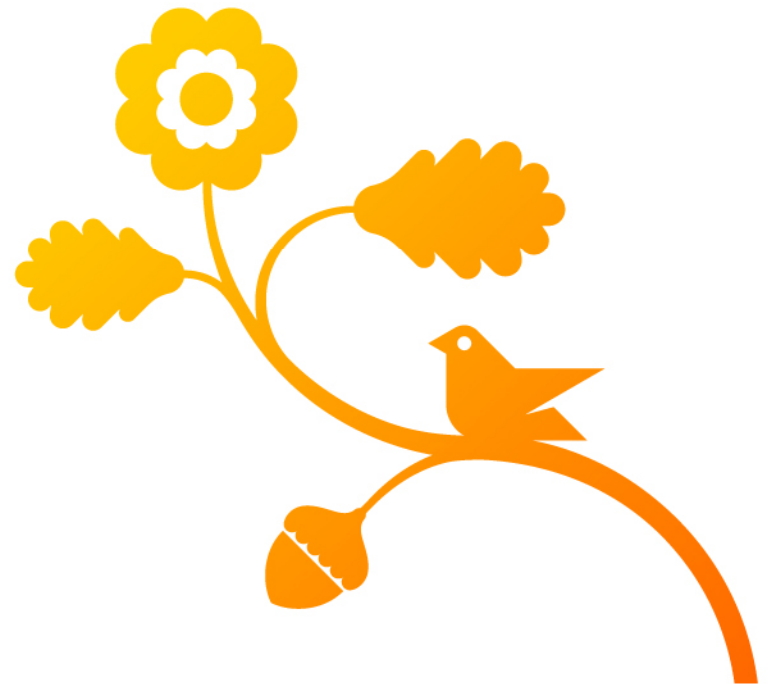


## Seega klient ja kliendi rahulolu on kõige olulisem

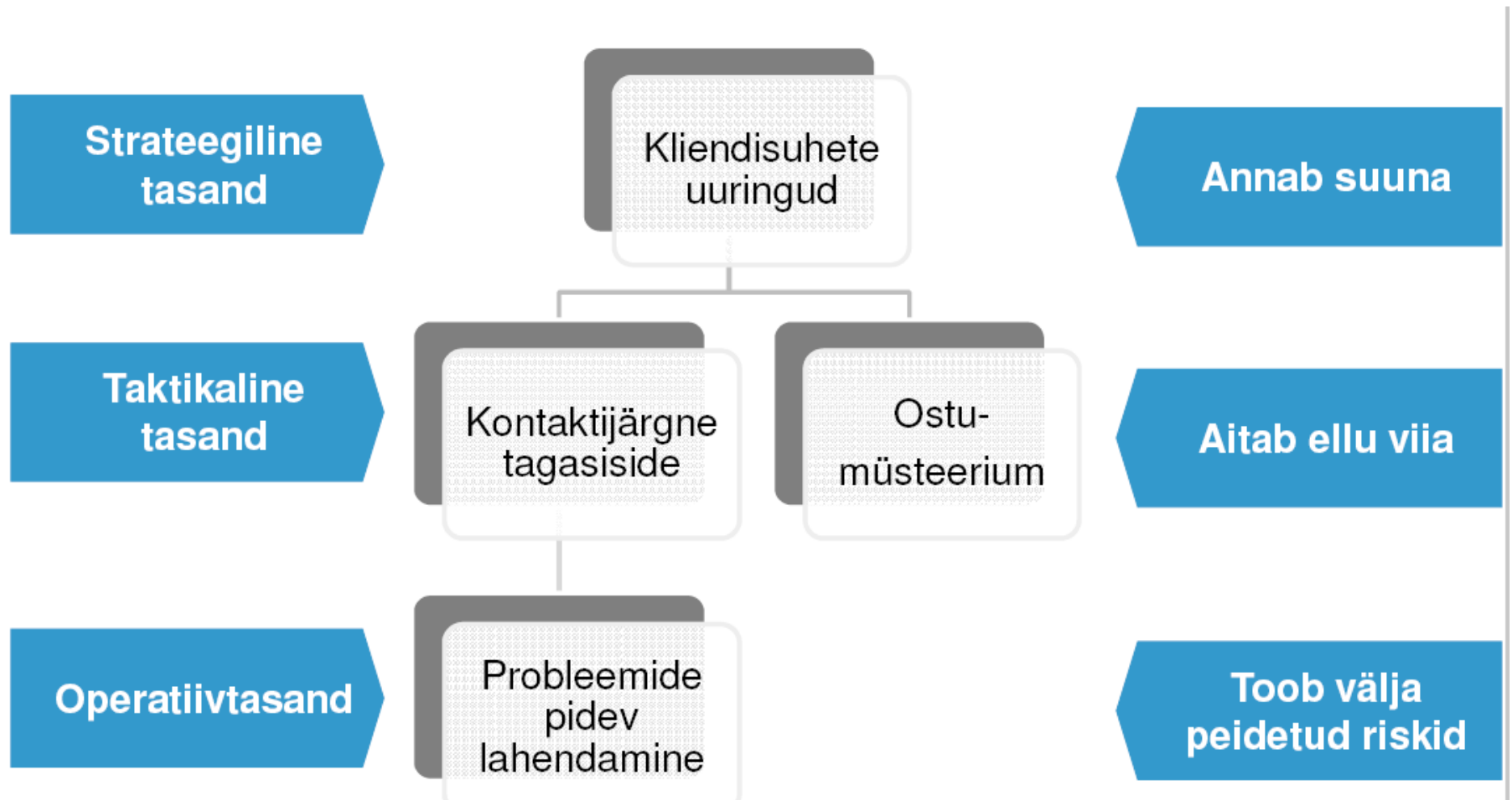
- On olnud seda ka varem, kuid ...
- Kuidas ja mida mõõta?
- Kuidas juhtida kliendi rahulolu?



# Kliendi rahulolu mõõtmise metoodikad



# “Kliendi hääle” kaasamine kliendikogemuse juhtimissüsteemi toimub kolmel tasandil.



# Kliendisuhete uuringud ja kontaktipõhise tagasiside uuringud on põhiolemuselt erinevad ning täiendavad teineteist

## Strateegiline kliendikogemuse juhtimine: kliendisuhte uuring

- Pikaajalise kliendisuhte hindamine
- Terve kliendisuhte ülevaatamine
- Kliendisuhte “laiem vaade”
- Hõlmab kogu kliendibaasi
- Tulemuste üldistamine kogu ettevõtte klientidele
- Küsitlus ning tulemused teatud aja tagant (näiteks kord aastas)

## Taktikaline kliendikogemuse juhtimine: kontaktipõhine uuring

- Rahulolu lühiajalises perspektiivis üksiku kontakti põhjal
- Keskendub ühe kliendi kogemusele teatud ajahetkel
- Detailne tööprotsessi tagasiside (“Dig faster & deeper”)
- Hõlmab kindlal ajahetkel kindlat teeninduskanalit kasutanud kliente
- Üksikjuhtumi põhised tulemused (konkreetsed tegevused)
- Järjepidev uuring
- Küsitlus ning tulemused vahetult pärast kontakti



## Kombineeritud lähenemine tagab ühtlase arengu

**Kontaktipõhine lähenemine** (konkreetne kogemus nt lepingu sõlmimisel, probleemi lahendamisel jne):  
Parandada elluviimist

- Reaalajas tagasiside eesliinile
- Valdkonna ja segmendipõhine info
- “Pidev” protsess



**Suhtepõhine lähenemine** (välised mõjud + kõik kokkupuuted, tervikkogemus):  
Parandada ärimudelit

- Lojaalsuse mõjutajad
- Seos finantstulemustega
- Võrdlus konkurentidega

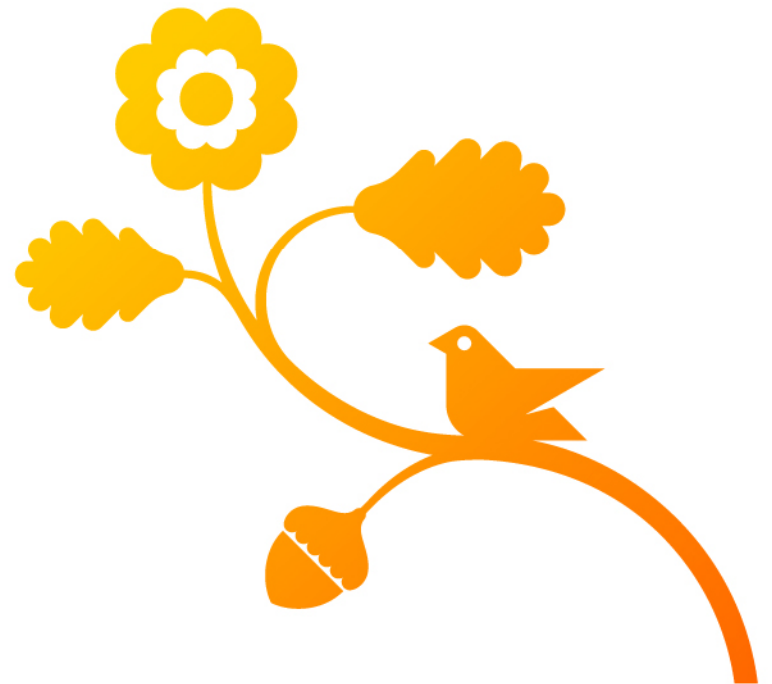


- Seome protsessimõõdikutega
- Operatiivne probleemide lahendamine



- Seome finantsnäitajatega
- Kliendikesksed otsused

# Kontaktipõhine uuring NPS ja selle juurutamine



# Kontaktijärgse tagasiside uuring aitab ettevõtetel jälgida, kui hästi nad oma lubadusi täidavad



## Detailne ülevaade protsessist:

### Detailne & lühiajalise tagasivaatega kliendi tagasiside

- Täpne info viimase kliendikontakti kohta
- Varajased märgid protsessi kitsaskohtadest
- Aitab tõsta teeninduse kvaliteeti



## Otsene kliendi tagasiside

### Kiire kaebuste rahuldamine

Võimalus lahendada kliendi probleeme kohe ja kiiresti

### Ühendab meeskondi/töötajaid

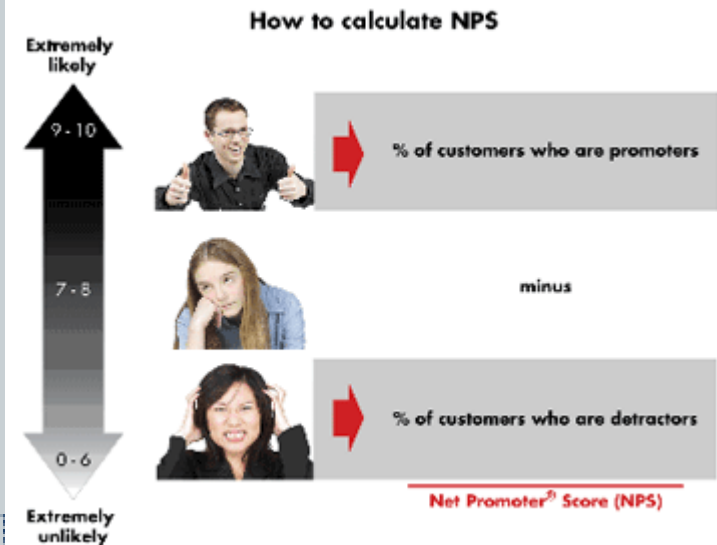
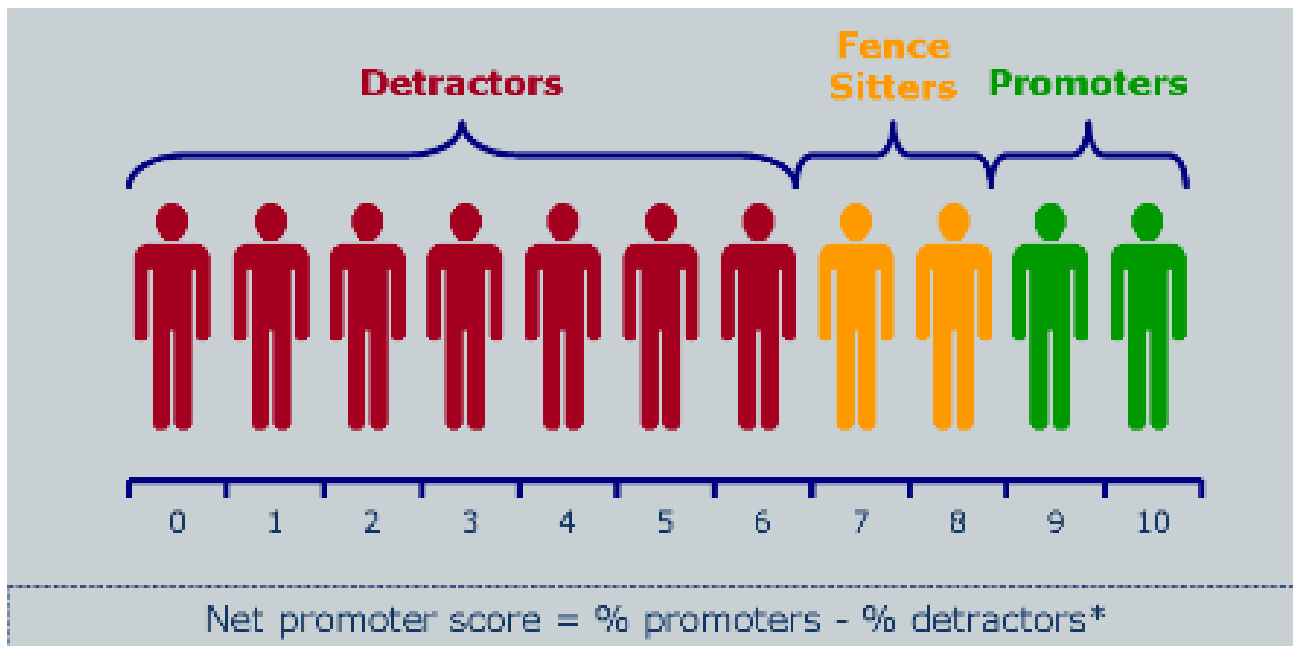
Otsene tagasiside teenindajatele

Sõnum töötajatele anda iga päev endast parim

### Kliendist inspireeritud uuendused

Klientide ettepanekute kogumine protsesside täiustamiseks

# NPS – mis see on?



**SI** = Soovitajate % (9 ja 10) - Mittesoovitajate % (0-6)

## Miks võtsime kasutusele kontaktipõhise uuringu?

- Kas need küsimused tulevad tuttavad ette?
  - *“Need uuringutulemused ei anna mulle midagi! Mõned küsitletud kliendid külastasid meid näiteks pool aastat tagasi, aga oleme selle ajaga mitmeid muudatusi juba sisse viinud!”*
  - *“Õelge, kes on need kliendid, kes olid rahulolematud ja meie peale pahased? Me sooviksime need probleemid lahendada ja nendega otse ühendust võtta!”*
  - *“Teie uuring näitab, et meil on müügiesinduste töös puudujääke! Meil on aga sada esindust – millises neist millised puudujäägid on ja kuidas me saame jälgida, et tehtavad muudatused toimivad?”*

Allikas: [http://www.emor.ee/failid/Kliendisuhete\\_uuringud\\_\(CEM\).pdf](http://www.emor.ee/failid/Kliendisuhete_uuringud_(CEM).pdf) slaid 11

## Uued ideed läbivad alati kolm etappi\*

- Seda pole võimalik teha!
- Võib olla on see isegi võimalik, kuid see ei tasu tegemist!
- Ma teadsin kohe alguses, et see on hea idee!

\* Arthur C.Clark, [www.soomre.com](http://www.soomre.com), Mats Soomre, IMG Äriteenused Grupi partner / IMG Koolitus treener, lühiseminar: Kuidas võita klientide usaldus, saavutada nende rahulolu ja suurendada müügitulu? Tallinn 01.10.2009

## Meie praktika

- Iganädalaselt koostame eelmisel nädalal meie töötajatega kontaktis olnud klientidest valimid
- Reegel on, et üks klient saab maksimaalselt kord nelja kuu jooksul ühe küsitluse
- Klientidele saadame e-maili / pangateate palvega vastata küsimustikule
- Postitame ca 3000 ankeeti nädalas. Vastamismäär on olnud ca 20%, mis on väga hea tulemus
- Iga laine järel saame ülevaate hinnangutest ja klientide kommentaaridest töötajate, ametikohtade, segmentide, valdkondade, toodete jms lõikes
- Sisendi NPS indeksi väärtuse tõlgendamisele annavad vabad kommentaarid



## Tagasiside “hot alertid” registreeritakse

- Klientide vabad kommentaarid ja hinnangud jõuavad iganädalaselt kliendisuhete eest vastutavate töötajateni (NPS raport)
- Kontorijuhatajal või tema poolt volitatud töötajal on kohustus mittesoovitav kliendiga kontakteeruda ning saada täiendavaid selgitusi hinnangule ning lahendada kliendi probleem
- Maksimaalne reageerimise aeg on 1 nädal ning eelistatuna telefoni teel
- Kliendi täiendavad kommentaarid registreeritakse kliendi- ja valdkonnapõhiselt
- Iganädalaselt avaldame raporti registreeritud kaebustest ja tagasisidest (kaebuste raport)
- Ülioluline on säilitada “terve mõistus” ning mitte ületähtsustada üksikjuhtumeid

---

“Sinu kõige rahulolematumad kliendid võivad olla parimaks infoallikaks, kelle pealt õppida.”

BILL GATES  
Founder of Microsoft Corporation



## Hinnangute ja kommentaaride iseloomude vastavuse statistika

hinnang	positiivne	neutraalne	negatiivne	Total
10	62		6	68
9	26		12	38
8	13	19	19	51
7	7	6	18	31
6	1	2	11	14
5	7	5	19	31
4	1	1	9	11
3			17	17
2			14	14
1			12	12
0	3	4	34	41
Total	120	37	171	328

- **Soovitajatel enamuses positiivsed kommentaarid, negatiivseid vähem ja mitte väga karmid**
- **Soovitushinnangute 5 - 8 palli korral kommentaarid nii positiivsed, neutraalsed kui negatiivsed, negatiivseid kommentaare on siiski rohkem**
- **Mittesoovitajatel pallidega 0 – 4 peamiselt negatiivsed kommentaarid**

## Kuidas soovitusindeksi mudel praktikas toimib?

- Vastutus igal tasandil sh. juhtkonnas
- Ettevõtte strateegilised eesmärgid ja motivatsioonisüsteemi seotus
- Iganädalane fookus
- Juhtimissüsteemi osa – keskastme juhid on kohustatud analüüsima tagasisidet ning esitama parendusettepanekuid
- Juhtumite analüüs
- Töövarjud
- Parendusettepanekud – mida mina saan teha soovitusindeksi parandamiseks?
- Info siseportaalis
- Selgitustöö ja tugi juhtidele

## Säilita “terve mõistus” !!!\*

- Kliendi rahulolu mõõtmine ei ole tuumateadus.
- Tervest mõistusest ei vabasta meid isegi NPS ehk Soovitusindeks.
- NPS ei päästa meid ka mõtlemisest ja **analüüsimisest**
- Sisendi NPS indeksi väärtuse tõlgendamisele annavad **vabad kommentaarid**
- Ole konkreetne ja täpne nii klientide kui teenindaja suhtes
- Seo tagasiside meeskonna käitumisega
- Anna klientidele tagasisidet
- Tegutse saadud infoga lõpuni

\* Mats Soomre, IMG Äriteenused Grupi partner / IMG Koolitus treener, lühiseminar: Kuidas võita klientide usaldus, saavutada nende rahulolu ja suurendada müügitulu? Tallinn 01.10.2009

## Väldi\*

- Kättemaksu negatiivse tagasiside eest
- Klientide äraostmist
- Negatiivse tagasiside ignoreerimist
- Juhuslikkust ja ebaregulaarsust
- Manipuleerimist

\*Mats Soomre, IMG Äriteenused Grupi partner / IMG Koolitus treener,  
lühiseminar:Kuidas võita klientide usaldus, saavutada nende rahulolu ja suurendada müügitulu?  
Tallinn 01.10.2009



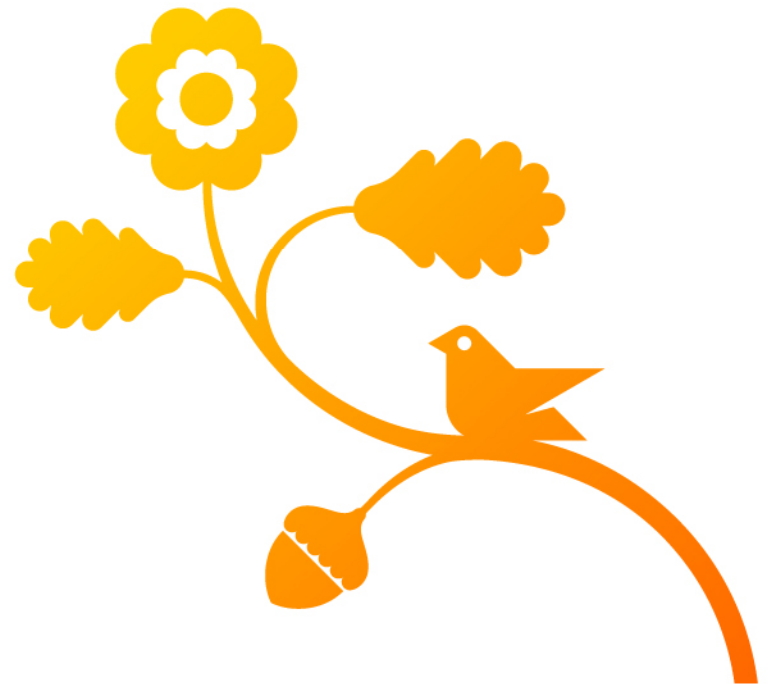
## PÕHITÕED\*

- Kohtle klienti nii, nagu Sa tahad, et Sind koheldakse.
- Kohtle kliente nii, nagu klient seda tegelikult soovib.
- Kohtle kliente nii, et ta soovitaks meid oma sõpradele ja kolleegidele!

\*Mats Soomre, IMG Äriteenused Grupi partner / IMG Koolitus treener,  
lühiseminar:Kuidas võita klientide usaldus, saavutada nende rahulolu ja suurendada müügitulu?  
Tallinn 01.10.2009

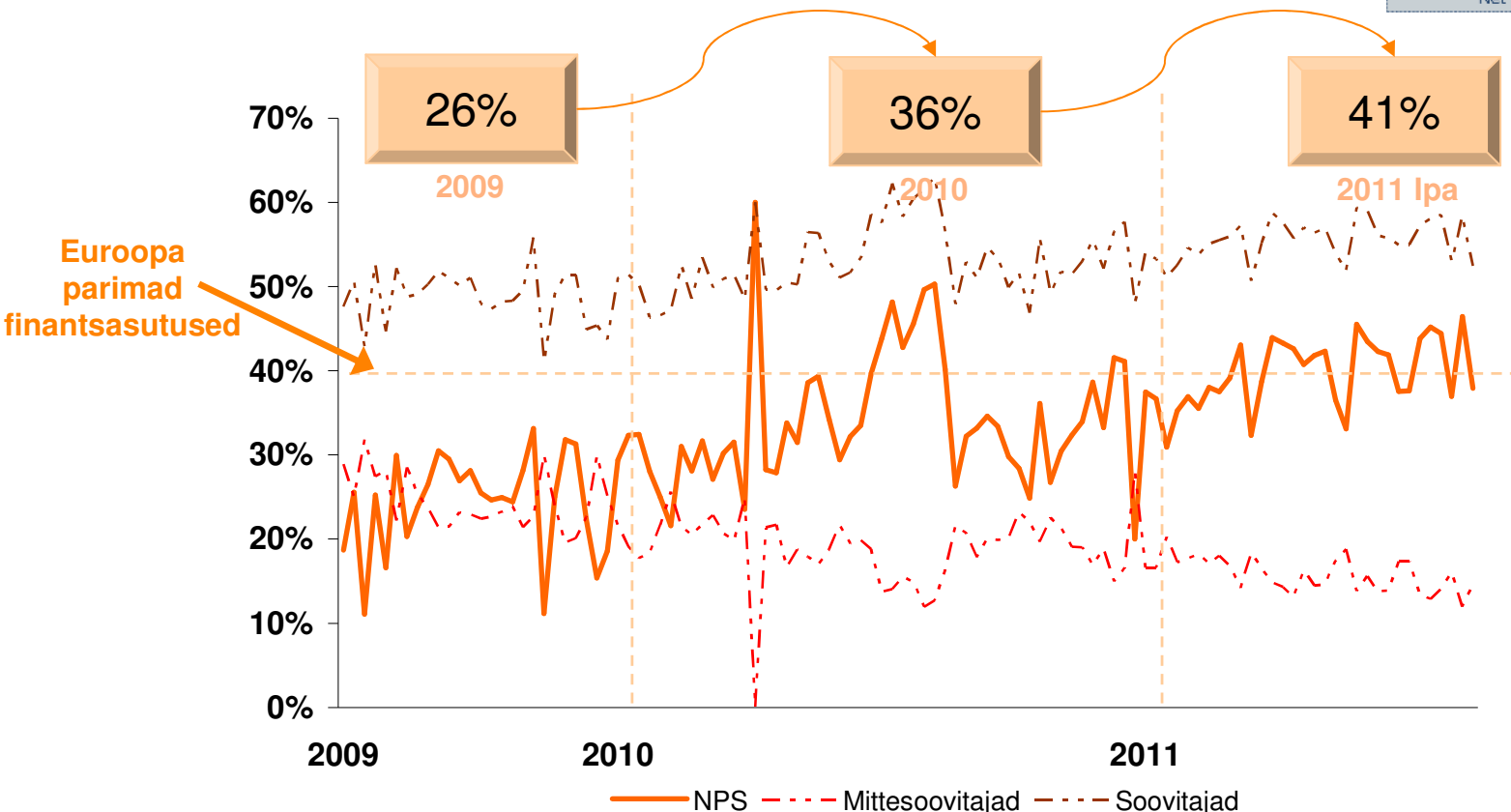
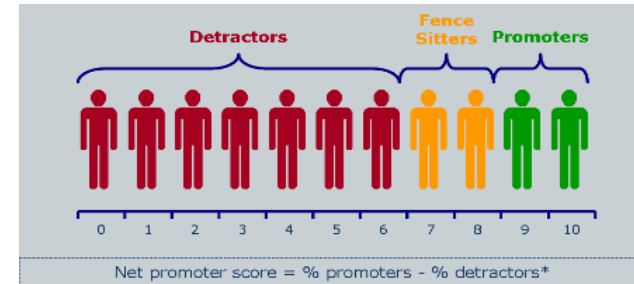


# Mida me tänaseks oleme saavutanud?



# Suhe meie aktiivsete klientidega on tugevnenud - kliendikeskne ärimudel on õige suund

- 2 aastaga 250 000 tagasisidet, 74 000 kliendi kommentaari, 37 000 juhtide kõnet klientidele
- Kliendiprobleemidega tegelemine süsteemsem ja uuel tasemel



## Meie jätkame:

- **NPS'i võlu – kiire ja lihtne, odav**
- Indeks üksi ei tähenda suurt midagi, aga on hea indikaator konkreetsetes ärivaldkonnas **teistega võrdlemiseks ja iseenese edenemise märkamiseks**
- Väärtus on hoopis **MIKS** küsimuses ja **vabades kommentaarides**. See on konkreetne asi mida iga juht saab kohe kasutada asjade paremaks tegemiseks. Miks pakkuda kliendile variante stiilis: kas teenindaja naeratas, lips oli otse, soeng korras jne.? Küsime hoopis, mis on põhjused, miks Sina kliendina, kas võtad või ei võta vastutuse Swedbanki teenuste eest soovitades seda oma sõbrale või mitte!
- Inimesed (sealhulgas juhid) tegelevad selle teemaga, mis tal kõrval "karjub". **Soovitusindeksi abil saab juht pidevalt impulsse klientidelt, kui midagi ei toimi** ehk jamade korral pidevaid karjeid ning mõistliku inimesena tegeleb pahandusega kuni see saab lahendatud.
- Strateegiliste uuringute puhul saame tagasisidet kord aastas ja tavaliselt on tulemuste selgumise ajaks juba "rong läinud". Teiseks kitsaskohaks on ankeedi küsimuste koostamise nutikus – ideaalis ei tohiks need olla suunavad (saad seda, mida küsid).
- Regulaarne kontaktipõhine tagasiside aitab saavutada kõrgemat rahulolu ka strateegilises uuringus – pidev areng.



# Tunnustus Swedbank'ile aastal 2011

## **30. märts: Swedbank valiti parimaks pangaks Eestis**

Tuntud rahvusvaheline ajakiri Global Finance nimetas äsja parimad arenevate turgude pangad Kesk- ja Ida Euroopas.

## **25. mai: Swedbank on Eesti kõige mainekam suurettevõte**

TNS Emori poolt läbiviidud iga-aastase suurettevõtete tuntuse ja maine uuringu põhjal on Swedbank neljandat aastat järjest Eesti kõige mainekam suurettevõte.

## **12. juuli: Swedbank sai parima panga tiitli Eestis**

Rahvusvaheline majandusajakiri Euromoney nimetas Swedbanki taas parimaks pangaks Eestis. Ajakiri on pangale sama tiitli omistanud veel mitmel varasemal aastal.

## **7.september: Swedbank valiti kõige kliendisõbralikumaks pangaks Eestis**

TNS Emori uuringu põhjal on Swedbank Eesti kliendisõbralikumate suurettevõtete pingereas koos Nestega esikohal.

## **15.september: Swedbank on Eesti kõige konkurentsivõimelisem finantsettevõte**

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja ja Eesti Töandjate Keskliidu edetabeli põhjal valiti Swedbank Eesti kõige konkurentsivõimelisemaks finantsettevõtteks.

## **15. september: Baltikumi parim internetipank on Swedbankil**

Ajakiri Global Finance valis Swedbanki internetipanga parimaks eraklientide internetipangaks Eestis.

**Aitähh Teile!**

