

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Siim Padar

**TEENUSEDISAINI PROTSESSID ERI LIIKI
TEENUSTE LÕIKES**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: PhD Andres Kuusik

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

Andres Kuusik

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2015. a.

Turunduse õppetooli juhataja

Andres Kuusik

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

.....

Siim Padar

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenuste liigitamise ja teenusedisaini protsesside teoreetiline tagapõhi	7
1.1. Teenuste liigitamine	7
1.2. Teenusedisaini olemus ja protsessid.....	21
2. Teenusedisaini protsessid erinevate teenuseliikide lõikes	38
2.1. Ülevaade kasutatud meetodikast ja uuringusse kaasatud ettevõtetest.....	38
2.2. Uuringu tulemused, võrdlused teooriaga ja järeldused	48
Kokkuvõte	61
Viidatud allikad.....	64
Lisad.....	71
Lisa 1. Viitamo teenuste liigitamise mudel.....	71
Lisa 2. Teenuste liigitus „Innovation in services“ järgi.	72
Lisa 3. Moritzi teenusedisaini protsessi skeem.	73
Lisa 4. Intervjuu plaan.....	74
Lisa 5. Salon+ keti naiste juukselõikusteenuse kirjeldus.	75
Lisa 6. Olde Hansa restorani teenuse „Raehärrade vastuvõtt“ kirjeldus.....	77
Summary	79

SISSEJUHATUS

Teenused on kogu maailma majanduses, eriti aga arenenud riikides, olnud domineerivaks jõuks juba aastakümneid ning teenusmajanduse roll on endiselt tõusmas. Suurenemas on nii teenuste sektori müügitulu kui ka teenindavatel ametikohtadel töötavate inimeste osakaal. Samas on aina keerulisem eristada teenuseid toodetest ning pigem on suurem osa pakkumistest midagi nende kahe vahepealset. Sageli öeldakse, et teenused on oma olemuselt erilised tooted, millele peaks kehtima ka teistsugused seaduspärasused.

Klientide rahulolu tagamiseks ning konkurentsivõime püsimiseks peavad ettevõtte pakkuma aina enam väärtust ning seda saab teha eelkõige tarbija vajadustest lähtuvalt. Seega peavad ettevõtted varasemast rohkem panustama oma toodete ja teenuste arendamisse. Seeläbi on võimalik rahuldada üha kasvavaid klientide vajadusi ning tagada ettevõtte jätkusuutlik areng. Toodete ja teenuste arendamine kliendi vajadustest lähtuvalt peaks olema teadlik ja sihikindel protsess, mis koosneb erinevatest etappidest koos läbimõeldud tegevustega.

Tootearenduse ja -disaini protsesse on uuritud põhjalikult juba aastakümneid ning välja on käidud ka erinevaid protsessimudeleid. Vähem tähelepanu on saanud aga teenused kui toodete eriliik. Oluliseks põhjuseks on kindlasti see, et teenusedisaini eraldiseisva valdkonnana on veel üsna noor teadusharu, mis pole saanud laialdast tunnustust. Teemasse süvenedes tuleb arvesse võtta asjaolu, et teenuste sektor on väga lai ning isegi teenuste eristamine toodetest komplitseeritud. Inimeste tarbimisharjumused ja elustiil on muutunud aga selliseks, et aina enam hinnatakse personaalseid lahendusi ning innovaatilist lähenemist. Kuna erinevaid teenuste liike on väga palju, siis on otstarbekas uurida teenusedisaini protsesse just eri liiki teenuste lõikes.

Disainiprotsessi planeerimise esimeseks sammuks on tegelikult protsessi enda planeerimine ehk ettekujutus sellest, millised etapid tuleb läbida. Seega on erinevat liiki teenuseid pakkuvate ettevõtete jaoks oluline mõista, kas teenusedisaini läbi viimisel saab võtta aluseks mudeli, mida kasutatakse ka muid teenuseliike pakkuvate ettevõtete disainiprotsessis või ilmnevad mingid erisused seoses teenuse liigiga, mida ettevõtte pakub.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd rakendatav on eri liiki teenuste puhul sama teenusedisaini protsess.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada teenuste olemust ja mõistet;
- käsitleda erinevaid teenuste liigitamise võimalusi ja võrrelda neid;
- selgitada teenusedisaini olemust;
- analüüsida teenusedisaini protsessi mudeleid;
- viia läbi intervjuud nelja erinevat teenuseliiki pakkuva ettevõttega;
- analüüsida erinevat liiki teenuste disainimise protsesse;
- selgitada välja, kas erinevat liiki teenustel saab kasutada samasugust teenusedisaini protsessi.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis keskendutakse teenuste liigitamise ja teenusedisaini teoreetilise tagapõhja avamisele. Teoreetiline osa koosneb kahes alapeatükist, millest esimeses selgitatakse teenuste olemust ja erinevust materiaalistest toodetest. Alapeatükis jõutakse ka teenuste definitsioonini, millest ülejäänud töös lähtutakse. Lisaks käsitletakse erinevaid teenuste liigitamise võimalusi ning tuuakse välja enim kajastust leidnud ning autori arvates olulisemad teenuste liigitamise dimensioonid. Alapeatüki lõpus esitatakse ka teenuse liigitamise käsitlus ja joonis, millele töö empiirilises osas tuginetakse.

Teoreetilise osa teine alapeatükk keskendub teenusedisaini olemuse ning protsessimudelite avamisele. Esmalt selgitatakse teenusedisaini mõiste teket ning valitakse töö kirjutamisel aluseks võetav definitsioon. Seejärel tuuakse välja erinevad teenusedisaini protsessi mudelid ning kirjeldatakse täpsemalt protsessi etappe.

Alapeatüki lõpus esitab autor protsessimudeli koos sinna kuuluvate tegevuste ja meetoditega, mille paikapidavust erinevate teenuseliikide puhul hakatakse töö empiirilises osas välja selgitama.

Kuna teenuste liigitamise teemat on teaduskirjanduses käsitletud põhjalikult juba pikki aastakümneid, siis kasutati teoreetilise osa esimese alapeatüki kirjutamisel arvukalt raamatuid ja teadusartikleid ning –uuringuid. Autoritest leidsid kajastust näiteks Shostack, Gummesson, Grönroos, Kotler ja Lovelock. Töö esimese peatüki teise osa kirjutamiseks oli keerulisem usaldusväärseid allikaid leida, kuna teenusedisaini noore teadusliku distsipliinina pole veel laialdaselt tunnustatud. Tugineti nii teoreetikutele kui ka praktikutele, kõige enam kasutati Moritzi teenusedisaini alast käsitlust.

Töö empiiriline osa koosneb kahest peatükist. Empiirilise osa valmimiseks viis autor läbi intervjuud nelja erinevat teenust pakkuva ettevõtte esindajaga. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade empiirilise osa valmimisel kasutatud metoodikast, kaasatud ettevõtetest ja ka konkreetsetest teenustest, mida uuringus käsitleti. Lisaks näidatakse joonisel, kuidas valitud teenused erinevatel teenuste liigitamise dimensioonidel paiknevad. Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsitakse läbi viidud intervjuude tulemusi, selgitatakse erinevat liiki teenuste disainimise protsesse ning esitatakse uuringu järeldused. Nii empiirilise osa esimeses kui ka teises alapeatükis tuuakse sisse võrdlusi teooriaga.

Töö autor soovib tänada panuse eest töö empiirilise osa valmimisel Salon+ ilusalongide keti juhti Helena Lõhmust, Olde Hansa restorani juhatajat Aile Laansalut, WSI Online'i veebiarenduse juhti Magnus Kiisküla ja T Grupp AS-i peadministraatorit Kristiina Keelmanni. Samuti tänab autor oma juhendajat Andres Kuusikut, kelle kommentaarid olid töö kirjutamisel suureks abiks ning retsensenti Tanel Mehist, kelle tähelepanekud ja märkused aitasid tööd parandada ja edasi arendada.

Märksõnad: teenused, teenuste disain, teenusteturundus, teenuste liigitamine

1. TEENUSTE LIIGITAMISE JA TEENUSEDISAINI PROTSESSIDE TEOREETILINE TAGAPÕHI

1.1. Teenuste liigitamine

Esimeses alapunktis avab autor teenuste liigitamise teoreetilise tagapõhja. Esmalt selgitatakse teenuste olemust ja erinevust materiaalistest toodetest ning teenuse mõistet üleüldiselt. Seejärel esitatakse erinevate autorite teenuste liigitamise käsitlused, leitakse nende sarnasusi ja erinevusi ning tuuakse välja tähtsamad teenuste liigitamise dimensioonid, millest edaspidises töös lähtutakse. Alapeatüki lõpus esitatakse ka teenuse liigitamise joonis, mille abil on mugav erinevaid teenuseid võrrelda ning mis võetakse aluseks ka töö empiirilises osas.

Enne teenuste liigitamisse süvenemist on otstarbekas selgitada teenuse olemust ja mõistet. Sõna *teenus*, ehk inglise keeles *service*, on oma praeguse tähenduse saanud 1920-ndatel. Oxfordi veebisõnastikule (Oxford Dictionaries 2014) tuginedes tuleneb see ladina keelsest sõnast *servitium* ehk orjus, mis omakorda tuleneb sõnast *servus* ehk ori. Lisaks on sõna *service* seostatud ka ladina keelse sõnaga *servio*, mis tähendab kellegi teenistuses või teenindusvalmis olemist ja ka sõnaga *servo*, mis tähendab järgimist, silmas pidamist, tähele panemist (Nassen 1998: 11). Asjakohane on ka ära märkida, et eesti keeles tehakse vahet sõnadel *teenus* ja *teenindus*, inglise keeles kasutatakse aga mõlemal juhul sama sõna – *service*.

Teenuse mõistet on püüdnud selgitada mitmed teadlased, kuid ühtset ja kõigi poolt aktsepteeritud sõnastust endiselt pole. Kotler ja Keller (2012: 356) defineerivad teenuseid kui igasuguseid tegevusi ja sooritusi, mida üks osapool saab pakkuda teisele ja mis on oma olemuselt immateriaalsed ning ei too kaasa muutusi millegi omandiõigustes. Ühe laiapõhjalise teenuse definitsiooni on välja käinud ka Vargo ja

Lusch (2004: 326), kelle hinnangul on teenus igasuguste pädevuste (oskuste ja teadmiste) kohaldamine läbi tegude, protsesside või soorituste, eesmärgiga tuua kasu teistele või endale (iseteenindus). Sellise käsitluse järgi võib öelda, et teenuste näol on tegemist peaaegu igasuguse inimtegevusega.

Ühe laialtlevinud definitsiooni kohasel on teenust kirjeldatud kui „tegu, sooritust, pingutust... ja kui teenus on soetatud, siis pole tavaliselt midagi materiaalselt ette näidata“ (Berry 1980: 24). Siinkohal on oluline tähelepanu pöörata just sõnale „materiaalsus“, kuna seda rõhutatakse teenuste olemust selgitades väga sageli. Shostacki (1977: 73) arutluse kohaselt on aga vale keskenduda teenustest rääkides materiaalsuse puudumisele ning suuremat tähelepanu tuleb osutada teenuse tegelikule olemusele, milleks võib olla näiteks elamus või protsess.

Teenuste protsessilist olemust on lisaks Shostackile välja toonud ka teised autorid (Sampson, Froehle 2006: 338; Grönroos 1998: 332; Henkoff 1994; Lovelock 1991: 13; Solomon et al. 1985: 106). Lovelocki (1991: 13) hinnangul võib teenust defineerida kui protsessi või sooritust, mitte kui asja. Grönroos (1998: 322) lisab, et kui füüsiliste toodete puhul saab väita, et tarbitakse tootmisprotsessi tulemust, siis teenuste tarbimist võib iseloomustada kui protsessi tarbimist, kus tarbija ise vähemal või suuremal määral ka protsessist osa võtab. Mõned teenuse osad võivad olla valmis ka enne kliendi protsessi sekkumist, kuid teenuse kvaliteedi tajumise seisukohalt valmib oluline osa teenusest just kliendi osalusel. Seega on teenuste puhul eriti oluline kliendi tahe teenuse protsessis osaleda aga ka teenusepakkuja oskus klienti kaasata.

Järgnevas tabelis 1 on välja toodud erinevate autorite teenuse definitsioonid koos autori nime ja avaldamise aastaarvuga. Lisaks on definitsioonid süstematiseeritud vastavalt sellele, millisele teenuseid iseloomustavale omadusele iga autor oma definitsioonis on enim rõhku pööranud.

Tabel 1. Teenuse definitsioon erinevate autorite käsitluste põhjal.

Autorid, aasta	Definitsioon	Olulised omadused
Berry (1980)	Teenus on tegu, sooritus, pingutus... ja kui teenus on soetatud, siis pole tavaliselt midagi materiaalselt ette näidata.	Immateriaalsus Protsessiline olemus
Lovelock (1991)	Teenust võib defineerida kui protsessi või sooritust, mitte kui asja.	
Shostack (1982)	Teenused koosnevad tegudest või protsessidest ja eksisteerivad vaid ajas. Teenuseid ei saa omada, neid saab vaid kogeda, luua või neis osaleda.	Protsessiline olemus Omandiõiguse puudumine
Grön roos (1998)	Teenuse näol on tegemist protsessiga. Teenus ei ole valmis enne selle tarbimist ja klient osaleb teenuse valmimise protsessis kas vähemal või rohkemal määral. Kui füüsiliste toodete puhul saab väita, et tarbitakse tootmisprotsessi tulemust, siis teenuste tarbimist võib iseloomustada kui protsessi tarbimist, kus tarbija ise vähemal või suuremal määral ka protsessist osa võtab.	Protsessiline olemus Kliendi kaasatus
Vargo, Lusch (2004)	Teenus on igasuguste pädevuste (oskuste ja teadmiste) kohaldamine läbi tegude, protsesside või soorituste, eesmärgiga tuua kasu teistele või endale (iseteenindus).	Protsessiline olemus
Kotler, Keller (2012)	Teenused on igasuguseid tegevused ja sooritused, mida üks osapool saab pakkuda teisele ja mis on oma olemuselt immateriaalsed ning ei too kaasa muutusi millegi omandiõigustes.	Immateriaalsus Protsessiline olemus Omandiõiguste muutumatus

Allikad: Berry 1980: 24; Shostack 1982: 49; Lovelock 1991: 13; Grönroos 1998: 322; Vargo, Lusch 2004: 326; Kotler, Keller 2012: 356, (autori koostatud).

Eelnevast tabelist 1 toodud definitsioonidest on näha, et kuigi autorite lähenemised on erinevad, omistatakse sageli teenustele samasid karakteristikuid. Teenustega seonduvate oluliste omadustena on kõigis tabelis esitatud definitsioonides välja toodud protsessiline olemus. Lisaks on korduvalt ära märgitud ka immateriaalsus (Kotler, Keller 2012: 356; Berry 1980: 24; Lovelock 1991: 13) ja teenuste omandiõiguse muutumatus või selle puudumine (Kotler, Keller 2012: 356; Shostack 1982: 49).

Sarnasele tulemusele jõudsid ka Zeithaml et al. (1985: 23), kes analüüsisid 33 autori poolt perioodil 1963-83 välja antud 46 artiklit ja leidsid, et immateriaalsus on mainitud kõigi autorite poolt ning simultaansus või protsessiline olemus ehk tootmise ja tarbimise samaaegsus enamike autorite poolt. Lisaks märkisid nad oluliste omadustena ära ka

säilimatust, kiiret riknevust või võimetust ladustada (mainitud enam kui poolte autorite poolt) ja heterogeensust ehk ebastandardiseeritust (mainitud enam kui 70% autorite poolt).

Nagu eelnevalt selgus, peetakse immateriaalsust üheks olulisemaks teenustega kaasnevaks omaduseks. Immateriaalsuse all peetakse üldjuhul silmas käegakatsutavuse või kompamise võimaluse puudumist (Vargo, Lusch 2004: 326). Shostacki (1977: 73) arutluse kohaselt on aga immateriaalsus vaid olek ja sellele ei tuleks teenustest rääkimisel liigset tähelepanu osutada. Ta leidis, et termin materiaalsus viitab teenuste puhul füüsilisele omandile ning kui teenus on oma olemuselt elamus (kino) või protsess (keemiline puhastus), siis pole seda tõepoolest võimalik füüsilise omandiga siduda. Samas on palju teenuseid, mis sisaldavad endas ka materiaalseid komponente, mis on olulised teenuse tajumisel ja ka teenuseid, millega kaasneb erinevaid materiaalseid väärtusi.

Töö autor on siinkohal nõus eelneva Shostacki (1977: 73) väitega. Lisaks soovib autor juhtida tähelepanu asjaolule, et mitmed teenustele omistatud karakteristikud on omavahel tihedalt seotud ja neid on keeruline eraldiseisvana käsitleda. Näiteks kui teenus on immateriaalne, siis ei saa seda ka füüsilisel kujul omada. Seega ei ole võimalik seda ladustada – õigupoolest valmib teenus samal ajal kui seda tarbitakse. Gummesson (2000: 123-124) aga arvab, et see väide ei pea paika. Tema hinnangul saab teenuseid ladustada näiteks süsteemides, hoonetes, masinates, teadmistes ja inimestes. Sularahaautomaat on Gummessoni sõnul näiteks standardiseeritud rahaväljavõtete ladu, hotell aga ruumide ladu.

Teenuste simultaansus ehk protsessiline olemus tuleb hästi välja Grönroosi (1998: 322) teenuste käsitlusest, kus ta selgitab, et kuna teenuse näol on tegemist protsessiga, siis teenus ei ole valmis enne selle tarbimist ja klient osaleb teenuse valmimise protsessis kas vähemal või rohkemal määral. Heterogeensus tähendab teenuste puhul seda, et vastupidiselt materiaalsetele toodetele ei ole võimalik standardiseerida teenuste tulemit (Vargo, Lusch 2004: 326).

Lisaks juba eelnevalt mainitud neljale teenuseid iseloomustavale omadusele töid Pride ja Ferrell (2014: 314) välja veel kaks karakteristikut: kliendikeskne suhe (*client-based*

relationship) ja kontakt kliendiga (*customer contact*). Esimese all peetakse silmas seda, et klientide rahulolu ja kordusostude saavutamiseks on ettevõtted huvitatud pikaajalistest suhetest kliendiga. Kliendikontakti all on mõeldud aga seda, et teenuste osutamisega kaasneb alati mingil tasemel kontakt kliendiga, mis võib olla nii kõrge- (juuksur) kui ka madala tasemega (auto hooldus). Kliendikontakti olulisus tuleb tegelikult välja ka Grönroosi (1998: 322) teenuse definitsioonist, kus on rõhutatud kliendi rolli teenuse protsessis.

Paljudel juhtudel on keeruline öelda, kas tegemist on puhtalt immateriaalse teenusega või peab arvesse võtma ka materiaalseid komponente. Näiteks lennutranspordi puhul on teenus iseenesest immateriaalne, kuid tarbija taju seisukohalt on väga olulised ka mitmed materiaalsed komponendid nagu lennuki sisustus, istmed, reisijatele pakutav söök ja jook, aga ka näiteks meeskonna vormiriiete välimused. Domineerivam roll on lennutranspordi teenusel siiski immateriaalsetel väärtustel. Samas sõiduauto, mida oma olemuselt peetakse materiaalseks tooteks, pakub tarbijale transporditeenust, kuid domineerivam osa on auto materiaalsel olemusel. (Shostack 1977: 74) Seega tuleb välja, et piirid teenuste ja materiaalsete toodete vahel pole selged ning tihti peale on keeruline neil vahet teha.

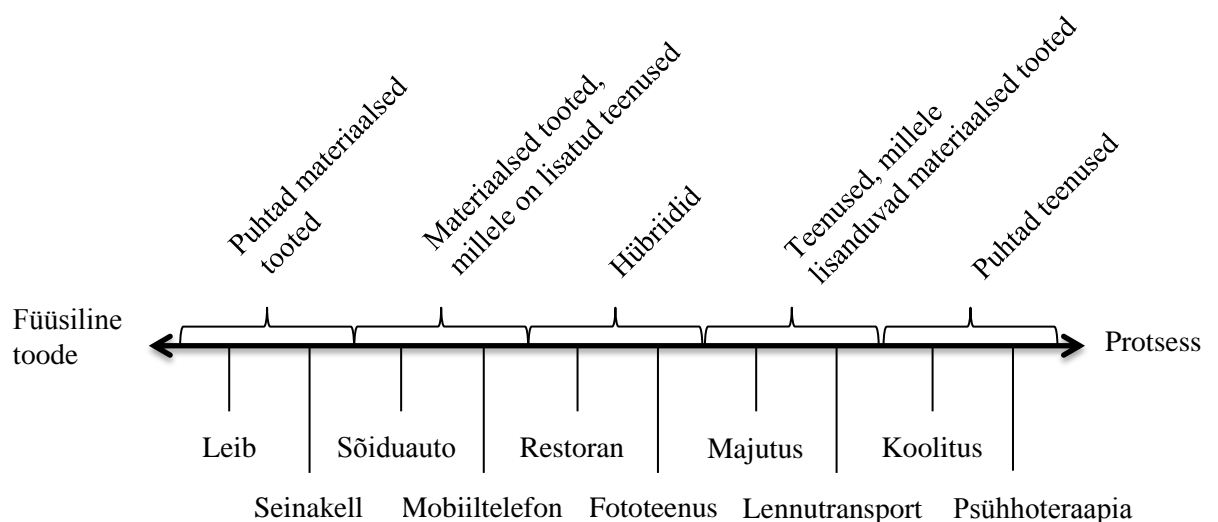
Selguse huvides kasutab autor käesolevas töös edaspidi terminit „toode“, rääkides kõigest, mida saab turul pakkuda vajaduste ja soovide rahuldamiseks. Toodete alakategooriatena käsitletakse teenuseid ja füüsilisi või materiaalseid tooteid ehk kaupaid.

Levitt (1972: 2) väitis, et pole olemas teenuste sektorit - on vaid sektorid, kus teenuseid on rohkem ja sektorid, kus teenuseid on vähem. Johnston ja Morris (1984: 32-33) toetasid seda arvamust ning sarnaselt Shostackiga (1977: 74) tõid välja, et ettevõtteid saab grupeerida füüsilisele tootele- või protsessile orienteerituteks ning suur osa ettevõtteid jäävad kuhugi nende kahe äärmuse vahele.

Kotleri käsitluse järgi saab eristada kaupaid ja teenuseid vastavalt sellele, kas tegemist on puhaste materiaalsete toodete, puhaste teenuste või nende seguga. Ta toob välja viis kategooriat (Kotler 2000: 356-357).

- 1) Puhtad materiaalsed tooted: ühtegi teenust kaubaga ei kaasne, näiteks seep või hambapasta.
- 2) Materiaalsed tooted, millele on lisatud teenused: põhilise väärtusena pakutakse mingit kaupa, kuid sellega kaasneb ka üks või enam teenust. Näiteks sõiduauto või arvutiga võivad kaasneda teenused nagu hooldus ja garantii.
- 3) Hübridid, kus on võrdne roll nii kaubal kui ka teenusel: näiteks restoranide külastajad peavad üldjuhul oluliseks nii sööki kui ka teenindust.
- 4) Teenused, millele lisanduvad materiaalsed tooted: pakkumise tuum seisneb teenuses, kuid sellega kaasnevad ka toetavad kaubad. Näiteks lennutranspordi puhul on oluline roll ka pakutaval söögil ja joogil.
- 5) Puhtad teenused: ühtegi kaupa teenusega ei kaasne, näiteks lastehoiuteenus või konsultatsiooniteenus.

Joonis 1 illustreerib Johnstoni ja Morrise (1984: 32-33) nägemust, kuidas ettevõtteid saab teljel paigutada füüsilisele tootele või protsessile orienteeritaks ning Kotleri (2000: 356-357) käsitlust kaupade ja teenuste kategoriseerimisest. Telje peal on kujutatud viis toodete kategooriat, vasakul on puhtad materiaalsed tooted, paremal puhtad teenused ning vahepeal nende erinevad kombinatsioonid. Telje alla on välja toodud ka iga grupi kohta näited.



Joonis 1. Kaupade-teenuste telg. (Kotler 2000: 356-357; Johnston, Morris 1984: 32-33), autori koostatud.

Jooniselt 1 toodud kaupade-teenuste teljel on näha, et vasakult paremale liikudes suureneb teenuste osakaal pakkumises. Telje vasakul otsas on tegemist puhaste materiaalsete toodetega, paremal aga puhaste teenustega. Joonisel näidetena esitatud tooted ei pruugi aga alati sellises telje punktis paikneda. Näiteks mobiiltelefoni ostes võib sellega kaasneda erinevaid teenuseid nagu garantii ja hooldus, mobiilne andmeside jms aga on võimalik osta ka telefon ilma lisanduvate teenusteta.

Töö autor leiab, et inimeste tarbimisharjumused ning elustiil on muutunud selliseks, et aina enam väärtustatakse personaalseid lahendusi. Seetõttu peavad varem vaid materiaalseid tooteid pakkunud ettevõtted konkurentsias peamiseks rohkem lisateenustele rõhku panema. Ka McCullough (2012) ja Forfas (2006: 22, 29) on leidnud, et teenuste tähtsuse suurenemine ning teenuse- ja tootmissektori piirjoonte hajumine on üldine trend, millega peavad arvestama nii ettevõtted kui ka teadlased, kes teenuste valdkonda uurivad.

Eelnevat kokku võttes saab öelda, et teenuse olemuse selgitamine ja ühtse definitsiooni välja toomine on äärmiselt keeruline. Käesoleva töö autor eelistab toetuda Kotleri ja Kelleri (2012: 356), Berry (1980: 24) ning Grönroosi (1988: 322) lähenemistele ning kombineerib teenuste definitsiooni järgmiselt: Teenused on tegevused või sooritused, mida üks osapool saab pakkuda teisele ning mis on oma olemuselt protsessilised ja valdavalt immateriaalsed.

Teenuste ja kaupade vahetamine on jätkuvalt pidevas muutumises, teenuste osakaal on kasvamas ning aina enam on turul pakkumisi, mida ei saa üheselt kaubaks või teenuseks määratleda. Sellest tulenevalt ei ole ka lihtne teenuseid liigitada või kategooriatesse jagada. Siiski leidub teaduskirjanduses palju erinevaid lähenemisi, nii lihtsamaid kui ka väga detailseid, kuidas teenuseid gruppidesse jagada. Järgnevalt käsitleb autor tähtsamaid teenuste liigitamise võimalusi.

Statistiliste andmete avaldamisel kasutatakse kaupade ja teenuste liigitamist tegevusala põhiselt. See on vajalik, et sarnaste karakteristikutega majandusobjekte grupeerida ja olla kindel, et iga üksik objekt kuulub vaid ühte gruppi. See omakorda võimaldab avaldada statistilisi andmeid ning võrrelda nii gruppe omavahel riigisiselt kui ka näiteks konkreetseid gruppe erinevate riikide lõikes.

Eestis on sellise liigitamise jaoks loodud Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator ehk EMTAK, mis põhineb Euroopa Ühenduse majanduse tegevusalade klassifikaatoril NACE. EMTAK on hierarhilise ülesehitusega ja jaguneb viieks tasemeks ning seda esitatakse viiekohalise koodina. Neli esimest taset vastavad NACE-le ja viies on rahvuslik ning selle loomisel on arvesse võetud Eesti majanduse eripära ning vastavat seadusandlust. Hetkel kasutusel oleva EMTAK 2008 struktuur on üles ehitatud vastavalt NACE Rev.2 struktuurile. (EMTAK tegevusalad: 2014)

Nagu juba eelnevalt selgus saab väheseid tegevusalasid nimetada puhtalt teenusteks. Seetõttu on ka keeruline väita, millised EMTAK grupid kuuluvad teenustesektorisse. Üldjuhul peetakse teenustesektorisse kuuluvateks EMTAK 2008 jagusid G-S. Järgnevas tabelis 2 on esitatud EMTAK 2008 struktuur teenustesektori lõikes. Tabelis on ära toodud jagu, kuhu iga grupp kuulub ning grupi pealkiri.

Tabel 2. EMTAK 2008 struktuur teenustesektori lõikes

Jagu	Pealkiri
G	Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrattaste remont
H	Veondus ja laondus
I	Majutus ja toitlustus
J	Info ja side
K	Finants- ja kindlustustegevus
L	Kinnisvaraalne tegevus
M	Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus
N	Haldus- ja abitegevused
O	Avalik haldus ja riigikaitse; Kohustuslik sotsiaalkindlustus
P	Haridus
Q	Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
R	Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
S	Muud teenindavad tegevused

Allikas: EMTAK 2008 selgitavad...: 2014, (autori koostatud).

Tegevusalapõhise grupeerimise abil on võimalik küll aimu saada, millist teenust ettevõtte pakub ja millist kliendi vajadust rahuldab, kuid teenuse sügavam sisu võib jääda selgusetuks. Tabelis 2 toodud jaotus on vaid kogu hierarhia esimene aste, millele

omakorda järgneb veel neli astet. Ka ühe tegevusala sees võib olla sisuliselt väga erinevaid teenuseid. Näiteks haldus- ja abitegevuste gruppi kuuluvad nii ettevõtted, kes tegelevad põllumajandusmasinate rentimisega kui ka giiditeenust pakkuvad reisibürood. Samas võivad ka erinevatesse tegevusaladesse kuuluvad ettevõtted pakkuda väga sarnast teenust. Üldiselt ei anna tegevusala põhine liigitamine turunduse juhtimise kontekstis olulist väärtust ning seetõttu on loodud teenuste liigitamiseks ka arvukalt teistsuguseid kontseptsioone.

Nagu Becker et al. (2011: 2) oma ülevaates leidsid, on aastatel 1923-2011 avaldatud teadustöödest erinevaid teenuste klassifikatsioone kokku 81. Kindlasti on nii suure hulga erinevate liigitamisvõimaluste üheks peamiseks põhjuseks see, et puudub ühtne ja kõigi poolt aktsepteeritud teenuste definitsioon ning liigitusi on loodud erinevatel eesmärkidel.

Glückler ja Hammer (2011: 943-944) kasutasid teenusesektorit käsitledes NACE koode ja leidsid, et teenuste liigitamisel on kriitilise tähtsusega ning enim tähelepanu pälvinud kolm olulist dimensiooni. Nendeks on teadmismahukus (*knowledge intensity*), tehnoloogiamahukus (*technology intensity*) ja nõudluse suund (*demand orientation*) ehk kellele teenust pakutakse (lõpp- või vahetarbijale). Viitamo (2007: 53) seevastu pidas oluliseks tööjõu-kapitalimahukust (*labor-capital intensity*). Täpsem joonis Viitamo poolt välja käidud teenuste taksonoomiast on toodud lisas 1.

Üheks teenuste liigitamise võimaluseks on lähtuda sellest, kui palju teenus kliendile väärtust loob. Sellist lähenemist kasutades tuginetakse põhimõttele, et tooted on füüsilised objektid, teenused seevastu väljendavad tegevust. Eelnevast lähtuvalt saab teenused jaotada viide gruppi: probleemi lahendajad, abiteenused, vaba aja teenused ja jaotavad teenused, mille puhul omakorda eristatakse digitaalseid ja füüsilisi teenuseid. Nimetatud teenuseliikide kirjeldused ja näited on toodud lisas 2. (Innovation in Services 2006: 10-11)

Hill (1977: 330) ja Lovelock (1983: 12) pöörasid tähelepanu asjaolule, kas teenus mõjutab inimesi või asju ning kas teenusest saadav mõju on füüsiline või vaimne. Hill (1977: 330) märkis lisaks ära ka selle, et osade teenuste mõju on igavene ning osade

teenuste puhul ajutine ning seda mõju on mõnedel juhtudel võimalik tagasi pöörata, kuid see võib olla ka pöördumatu.

Lovelock (1983: 12) seevastu eristas teenused lisaks ka tegevuse loomuse järgi immateriaalseteks ja materiaalsseteks teenusteks, kus esimesel juhul teenusega füüsilisi komponente ei kaasne ning teisel juhul kaasneb. Ka Salegna ja Fazel (2013: 5) kasutasid ühe teenuste liigitamise dimensioonina seda, kas teenusega on seotud materiaalsed tooted või mitte. Samuti väljendas samasugust mõtet Viitamo (2007: 53) rääkides teenuse tulemi või teenuse protsessi materiaalsusest ühe olulise faktorina oma detailses teenuste liigitamise taksonoomias. Nagu ka teenuse mõiste defineerimisel selgus, toetavad teenuste materiaalsuse või mittemateriaalsuse käsitlemist paljud teised autorid (Kotler 2000: 356-357; Shostack 1977: 74; Johnston, Morris 1984: 32-33).

Farias Pereira ja Cattini (2001: 3), lähtudes kliendi vajadustest, leidsid, et kõige olulisemad dimensioonid teenuste liigitamisel on teenuse standardiseerimise määr ja kliendi kaasatus või vastutus teenuse lõpptulemuse kujunemisel. Teenuse standardiseerimise määra on olulise teenuste liigitamise võimalusena toonud välja ka teised autorid (Lovelock 1983: 15; Johnston, Morris 1984: 34; Schmenner 1986: 25; Viitamo: 2007: 53; Silvestro et al. 1992: 67; Salegna, Fazel 2013: 5). Lovelock (1983: 15) ja Silvestro et al. (1992: 67) pöörasid lisaks teenuse enda omaduste kohandamise võimalikkusele tähelepanu ka sellele kui suur otsustusõigus on teenust osutaval personalil üksikute klientide vajadustele vastu tulemisel. Näiteks õigusabi teenus on madala standardiseerimise määraga ja teenuse osutajal on ka suur otsustusõigus ning seeläbi võimalus kliendi soovidele suurel määral vastu tulla. Hotelli- või restoraniteenus seevastu pakub küll erinevaid võimalusi ja paindlikkust, kuid teenust osutava personali otsustusõigus on piiratud.

Thomas (1978: 161), Haynes (1990: 20) ning Kotler ja Keller (2012: 357) jaotasid teenused seadmetel- ja inimestel põhinevateks teenusteks, mis omakorda jagunevad erinevatesse gruppidesse. Seadmetele põhinevad teenused on kas automaatsed, jälgitavad suhteliselt kvalifitseerimata tööjõu poolt või jälgitavad kvalifitseeritud tööjõu poolt. Inimestel põhinevad teenused toetuvad aga kas kvalifitseerimata tööjõule, kvalifitseeritud tööjõule või professionaalidele. Ka Schmenner (1986: 21) tugines sarnasele kontseptsioonile liigitades teenuseid tööjõumahukuse alusel kõrge ja madala

tööjõuvajadusega ettevõtetele, kus esimesel juhul on oluline roll personali tööajal ja sooritusel ning teisel juhul põhinetakse pigem varustusele ja seadmetele. Tööjõukapitalimahukust pidas oluliseks faktoriks ka Viitamo (2007: 53). Teenuste seesugune liigitamine on väga aktuaalne näiteks pangandussektoris, kus kliendil on võimalik kasutada toimingute tegemiseks pangautomaati või internetipanka, kuid ta võib külastada ka pangakontorit ning kasutada telleri abi.

Chase (2010: 13) pakkus 1978. aastal välja, et teenuseid on sobilik liigitada kontakti kestuse järgi, kus viimase all on silmas peetud kliendi teenusega kokkupuute ajalist kestust. Samuti rõhutasid kontakti kestuse olulisust Silvestro et al. (1992: 67). Kontakti kestus on pikk näiteks konsultatsiooniteenuse puhul, lühike aga postiteenustel. Salegna ja Fazel (2013: 5) argumenteerisid samuti, et kontakt kliendiga on oluline, kuid pidasid selle all silmas kliendiga kontaktis olemise määra (*degree of customer contact*). Madala kontaktimäära puhul puudub kontakt üldse või suheldakse näiteks e-posti või mõne muu internetikanali teel. Keskmise kontaktimäära puhul kasutatakse teenuse osutamiseks pidevat telefonisuhtlust või ka osalist näost-näkku kontakti ning kõrge määra puhul on tegemist teenusega, kus kliendiga suheldakse valdavalt näost-näkku.

Ka Kotler ja Keller (2012: 357) ning Zeithaml et al. (1985: 38) pidasid oluliseks asjaolu, kas klient peab teenuse protsessi ajal füüsiliselt kohal olema. Lisaks jaotasid Zeithaml et al. (1985: 38) teenused vastavalt peamisele kliendigrupile jagades need individuaalseteks ja institutsionaalseteks, tegevuse geograafilisele ulatusele (kohalik, üleriigiline, rahvusvaheline, ülemaailmne) ning teenusest saadava kasu ajalisele kestusele. Lovelock (1983: 13) arvas, et teenuseid saab liigitada ka teenuse edastamise loomuse järgi pidevateks teenusteks ja diskreetseteks tehinguteks (*discrete transactions*). Esimesse gruppi kuuluvad näiteks kindlustus ja raadio, teise aga autorent ja kino. Lisaks jaotas Lovelock teenuseid vastavalt sellele, milline on teenuse osutaja ja kliendi vaheline suhe – kas formaalne suhe puudub või kaasneb teenusega teatud liikmelisus („*membership*“ *relationship*).

Judd (1964: 59), defineerides teenuseid kui turul toimuvaid tehinguid, kus ei leia aset materiaalse kauba omaniku vahetust, liigitas teenused kolme kategooriasse järgmiselt.

- Kaubarentimise teenused – õigus vallata ja kasutada mingit toodet.

- Omandile suunatud teenused – omandi remont või parandamine.
- Mitte ühegi kaubaga seotud teenused – kogemus või elamus.

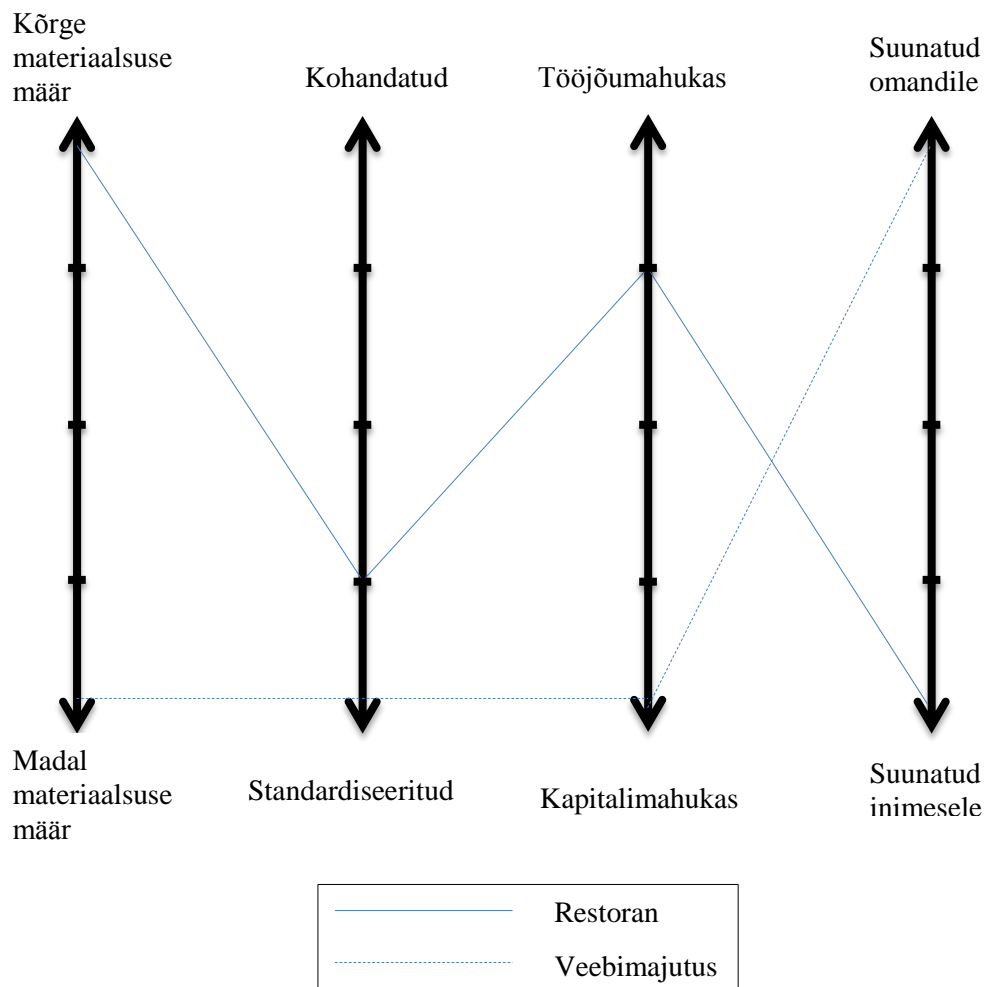
Liigituse kriitikaks võib tuua selle, et paljusid teenuseid, nagu näiteks pangandus, kindlustus, õigusabi, haridus, sotsiaalabi jne ei ole võimalik ühtegi toodud gruppi liigitada. Lovelock ja Gummesson (2004: 34), põhinedes samale teenuste definitsioonile nagu Judd (1964: 59), arendasid tema teenuste klassifikatsiooni edasi, ning leidsid, et lisaks kaubarentimise teenustele on olulised järgmised teenuste grupid.

- Koha ja ruumi rentimine – näiteks hotelliruumi kasutusõigus või istekoht lennukis.
- Tööjõu ja ekspertiisi rentimine – näiteks koristusteenus või autoremont.
- Füüsilise rajatise juurdepääs ja kasutusõigus – näiteks muuseumi või spaa külastus.
- Võrgustiku juurdepääs ja kasutusõigus – näiteks telekommunikatsiooniteenus või kindlustus.

Nagu eelnevast selgus on teenuste liigitamise võimalusi väga palju. Liigitamise viise eristab kindlasti see, et need on loodud erinevatel eesmärkidel. Näiteks võib eesmärgiks olla soovitude andmine turundusstrateegiate loomiseks, kliendi käitumise analüüsimine või hoopis teenuse kvaliteedi ja tootlikkuse suurendamine. Igal juhul ei saa arvesse võtta kõiki erinevaid faktoreid. Käesoleva töö kontekstis peab töö autor oluliseks võtta vaatluse alla teaduskirjanduses enim kajastust leidnud neli teenuste liigitamise dimensiooni, milleks on teenuste materiaalsuse määr, standardiseerimise määr, tööjõu-kapitalimahukus ja teenuse saaja määratlemine (inimene või omand).

Lisaks peab autor oluliseks ära märkida, et materiaalsuse määrana käsitletakse nii teenuse tulemiga seotud materiaalsust, mis Kotleri (2000: 356-357) liigituse põhjal on kõrge hübriidteenuste puhul kui ka teenuse saaja poolt teenuse kvaliteedi tajumisel esinevat materiaalsust. Näiteks hotellis toa rentimise puhul on olulised väärtused toa sisustus, voodi kvaliteet jms, kuid mingit materiaalsust tulemit teenusega ei kaasne. Kusjuures antud kontekstis on ka kõrge materiaalsuse määraga teenused toodetena siiski valdavalt immateriaalsed.

Standardiseerimise määrana käsitletakse pakutava teenuse kohandamise võimaluste määra ning tööjõu-kapitalimahukusega seda, kas teenus on masinatele ja seadmetele või pigem inimtööjõule tuginev. Teenuse saaja määratlemisel on oluline see, kas teenuse otsene saaja on inimene või hoopis omand (nt veebimajutuse puhul majutatakse veebilehte). Järgneval joonisel 2 on esitatud eelnimetatud neli teenuste liigitamise dimensiooni ning võrreldud kahte teenust. Selline dimensioonide esitamise viis ei ole parim teenuste liigitamiseks, küll aga on selle abil mugav teenuseid omavahel võrrelda ning näha, kui palju ja mille poolest nad üksteisest erinevad. Igal dimensioonil on viis võimalikku väärtust, mida tähistavad telgede otsad ning telgedel olevad märgistused.



Joonis 2. Peamised teenuste liigitamise dimensioonid. (Lovelock 1983: 12, 15; Salegna, Fazel 2013: 5; Viitamo 2007: 53; Kotler 2000: 356-357; Shostack 1977: 74; Johnston, Morris 1984: 32-34; Farias Pereira, Cattini 2001: 3; Schmenner 1986: 21, 25; Silvestro et al. 1992: 67; Thomas 1978: 161; Haynes 1990: 20; Kotler, Keller 2012: 357; Hill 1977: 330), autori koostatud.

Joonisel 2 on näha restorani ja veebimajutuse teenuste selged erinevused. Restorani puhul kaasneb teenusega materiaalne tulem ning kliendi jaoks on olulised ka muud materiaalsed komponendid (sisustus, teenindajate riietus jm), seega on materiaalsuse määr kõrge. Veebimajutuse puhul teenuse saaja aga midagi materiaalselt ei taju. Kui restoraniteenus on antud näite puhul pigem standardiseeritud, siis veebimajutus on täielikult standardiseeritud. Restoran on pigem tööjõumahukas, veebimajutus aga kapitalimahukas. Ka erinevad teenused selle poolest, et restoranis osutatakse teenust inimesele, veebimajutust puhul on aga teenuse otseseks saajaks inimese omand.

Käesolevas alapeatükis selgitati teenuse olemust ning mõistet ning erinevaid teenuste liigitamise võimalusi. Selgus, et teenuse defineerimine on keeruline ning ühest ja kõigi poolt aktsepteeritud definitsiooni polegi. Sageli toetatakse teenuse mõiste selgitamisel teenuste ja toodete võrdlusele. Tihtipeale on aga materiaalseid tooteid ja teenuseid keeruline eristada ning aina enam esineb pakkumisi, kus pole tegemist puhta toote või teenusega. Töö autor pakkus välja järgmise teenuste definitsiooni: Teenused on tegevused või sooritused, mida üks osapool saab pakkuda teisele ning mis on oma olemuselt protsessilised ja valdavalt immateriaalsed.

Alapeatüki selgus ka see, et teenuseid on võimalik liigitada sõltuvalt eesmärgist väga mitut moodi. Teaduskirjanduses enam kajastust leidnud ning käesoleva töö kontekstis rohkem tähelepanu väärivad teenuste liigitamise dimensioonid on järgnevad:

- teenuse materiaalsuse määr,
- teenuse standardiseerimise määr,
- tööjõu-kapitalimahukus (teenuse osutamisel inimestele või seadmetele tuginemine) ja
- teenuse saaja määratlemine (inimene või omand).

Eelnevast lähtudes võetakse töö empiirilises osas aluseks neli välja toodud teenuste liigitamise dimensiooni. Antud dimensioonidele tuginedes kaasatakse töösse ka erinevad teenused, mille disainimise protsesse analüüsitakse ning võrreldakse.

1.2. Teenusedisaini olemus ja protsessid

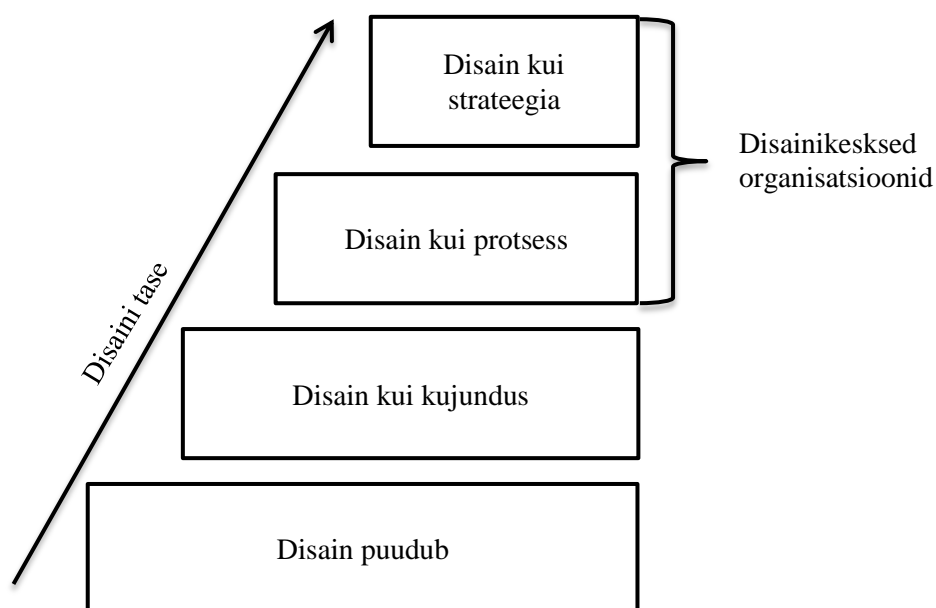
Käesolevas alapunktis selgitab autor teenusedisaini olemust ning toob välja ja võrdleb erinevaid käsitlusi teenusedisaini protsessist. Esmalt püütakse lahti mõtestada teenusedisaini mõiste ning kirjeldatakse teenusedisaini teket ja senist ajalugu. Seejärel käsitletakse mõnede autorite nägemust teenusedisaini protsessi kohta, võrreldakse neid ning selgitatakse erinevate etappide sisu.

Selgitamaks teenusedisaini mõistet on otstarbekas see termin esmalt osadeks jagada. Teenuse definitsioonist oli juttu juba esimeses alapunktis. Seega on vaja veel lahti mõtestada sõna “disain” olemus. Algselt mõisteti disaini all vaid asjadele vormi ja kuju andmist ning leiti, et disaini peamiseks ülesandeks on erinevate toodete väljanägemise ilusaks muutmise (Moritz 2005: 32, Disainivaldkonna... 2012: 7). Lisaks kaasati disain uue toote arendamise puhul üldjuhul alles siis kui toode oli sisuliselt juba valmis ehk loomeprotsessi lõpuosas (Moritz 2005: 32). Tänapäeval on disain saanud palju laiema tähenduse ning hõlmab erinevaid tegevusalasid. Disaini võib vaadelda kui erinevate võimaluste vahel valikute tegemist lahenduse leidmiseks (Alexander 1993: 8). Tegemist on loomise ja otsustamise protsessiga, mis ei asenda teisi tegevusi vaid pigem toetab neid (Borja de Mozota 2003: 5).

Laiemas mõistes võib disainiks nimetada strateegilist arendusprotsessi paljudes valdkondades, mis puudutavad tooteid, teenuseid, keskkonda, kommunikatsiooni jm. Disaini võib defineerida kui probleemide ja lahenduste leidmise tööprotsessi, mis arvestab kasutajast lähtuvaid funktsionaalseid, ergonoomilisi ja esteetilisi nõudmisi, turu vajadusi ning võtab arvesse ka materjalide ja tehnoloogia eripära. (Disainivaldkonna... 2012: 7) Disain on strateegilise planeerimise lahutamatu komponent, mida kasutatakse olemasolevatel või uutel turgudel, et luua uusi tooteid ja muuta paremaks olemasolevate toodete või teenuste kvaliteeti (Alexander 1993: 8; Huertas-García, Consolación-Segura 2009: 820). Disaini definitsiooni on kompaktselt kirja pannud Rahvusvahelise Tööstusdisaini Seltside Nõukogu (*International Council of Societies of Industrial Design*), kelle hinnangul on disain loov tegevus, mille eesmärk on saavutada mitmetahulisi kvaliteete objektidele, protsessidele, teenustele ning nende süsteemidele kogu nende elutsükli jooksul. (Design Research ... 2015) Autori

hinnangul on teenusedisaini olemuse tajumiseks kõige sobilikum disaini defineerida kui strateegilise tähtsusega loovat arendusprotsessi, mille eesmärk on pakkuda probleemidele kvaliteetseid lahendusi.

Järgneval joonisel 3 on esitatud erinevad tasemed, mil määral on võimalik organisatsioonide tegevuses disaini kaasata. See niinimetatud disainiredel on Taani Disainikeskuse (*Danish Design Center*) poolt loodud tööriist mõõtmaks disainitegevuste taset ettevõtetes. Redeli esimesel tasemel puudub disain täielikult või omab väga väikest rolli. Teisel tasemel kasutatakse disaini toodete ja teenuste väljanägemise, stiili ja ergonoomika loomiseks võttes mõnikord appi ka professionaalsed disainerid. Kolmandal tasemel vaadeldakse disaini kui protsessi või meetodit ja kasutatakse valdkondadevahelist lähenemisviisi, kuid disainitegevus kaasatakse üldjuhul vaid arendustegevuse algstaadiumis. Viimasel, neljandal tasemel suhtutakse disaini kui ettevõtte äriidee juurde kuuluvasse lahutamatusse ning olulisse innovatsiooni soodustavasse strateegiasse. Sellel tasemel on disainiprotsess ühendatud ettevõtte põhiliste eesmärkide süsteemiga ning mängib olulist rolli igal arenguetapil. (SEE Bulletin 2009: 15). Kahel viimasel tasemel asuvaid organisatsiooni võib nimetada disainikeskseteks organisatsioonideks, kus on oluline roll loovmõtlemisel.



Joonis 3. Disainiredel. (SEE Bulletin 2009: 15), autori täiendatud.

Autor täiendas Taani Disainikeskuse loodud disainiredelit disaini taseme tõusu tähistava joonega joonise vasakul küljel ning tõi välja, et disainikesksed organisatsioonid asuvad redeli kahel viimasel astmel. Taanis aastatel 2003 ja 2007 läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et ettevõtte osakaal disainiredeli kahel viimasel astmel on kasvanud ning rohkem disainitegevust kaasavad ettevõtted on olnud edukamad (SEE Bulletin 2009: 15). Eelnev kinnitab, et disaini teadlik kasutamine aitab ettevõtetel konkurentidest eristuda ning saavutada paremaid tulemusi. Eestis 2013 aastal läbi viidud uuringu põhjal asub tervelt 55% Eesti ettevõtetest disainiredeli esimesel astmel ning vaid 7% neljandal astmel (TNS Emor 2013: 40). Seega on Eesti ettevõtetel veel palju arenguruumi, et disaini teadlikult kasutada ning seeläbi edu saavutada.

Disaini mõiste laiemat käsitlemist levik oli teenusedisaini kui distsipliini kujunemisel olulise tähtsusega. 1980-ndatel ja 90-ndatel arenenud loovmõtlemise (*design thinking*) teooria oli üheks teenusedisaini tekkimise mõjuriks (Design Council 2012: 17). Loovmõtlemine on viis leidmaks probleemidele loovaid lahendusi, mis on innovaatilised, kasutajakesksed ja tulevikku vaatavad (Drews 2009: 39). Buchanani (1992: 20-21) käsitlemist kohaselt saab hea loovmõtlemisega lahendada igasuguseid, sealhulgas ka võimatuna näivaid probleeme. Üheks esimeseks loovmõtlejaks võib pidada Thomas Edisoni, kes leiutas hõõglambi aga lõi selle levikuks ka vajaliku tarnesüsteemi ilma milleta oleks püüdnud kasutu (Brown 2008). Töö autor nõustub, et loovmõtlemise propageerimine organisatsioonides on innovatsiooni soodustamiseks väga oluline ning sellise mõtteviisi levik on kindlasti aidanud kaasa teenusedisaini tekkele ja arengule.

Teenusedisaini kontseptsiooni loomist ei saa siduda ühegi kindla autoriga ning pole võimalik tuua välja teenusedisaini rajajat. Esimesed teadustööd, mida tänapäeval teenusedisaini tekkega seostatakse said alguse 1980-ndatel. Oluliseks peetakse Shostacki (1982: 49) panust, kes pakkus välja disaini, mis integreeris omavahel materiaalsed (kaubad) ja immateriaalsed (teenused) komponendid. Shostack (1982: 58-60) kasutas terminit "teenuse osutamise plaan" (*service blueprint*) toomaks välja võimalust kaardistada sündmuste jada teenuse protsessis koos iga elemendi oluliste funktsioonide, ajalise kestuse ja muu objektiivselt mõõdetava infoga.

Gummesson (1990: 99) toetas teenuse osutamise plaani ideed väites, et see on süsteemne viis teenuse kirjeldamiseks. Ta leidis, et ülimalt oluline on teenuse elementide välja toomine koos nende maksumuse ja panusega kogutulusse, mis omakorda peaks lihtsustama teenuse koosseisu planeerimisel strateegiliste otsuste vastu võtmist. Lisaks tuleb tähelepanu pöörata sellele, mis peaks ja mis ei peaks kliendile teenuse ajal näha olema (*line of visibility*) ning oluline on ära märkida ka võimalikud ebaõnnestumise kohad (*failpoints*) ehk teenuse protsessi osad, mis on kõige tundlikumad vigade suhtes. Kuigi nii Shostack kui ka Gummesson kirjutasid teenuse osutamise plaanist kui tööriistast teenuste disainimisel, ei defineerinud nad kumbki, mida nad teenusedisaini all otseselt mõtlevad. Lisaks võib teenuse osutamise plaani loomist pidada küll teenusedisaini seisukohalt oluliseks, kuid kogu teenusedisaini kompleksust arvesse võttes on see vaid üks element, mis keskendub teenuse protsessi osadele. Teenusedisain hõlmab nii üldist teenuskogemuse disainimist kui ka teenuse osutamiseks vajalike protsesside ning strateegiate disainimist (Moritz 2005: 39).

Teenuse osutamise plaaniga seostub ka termin „teenuse kokkupuutepunktid“ (*service touchpoints*), mida peetakse üheks teenusedisaini keskseks elemendiks. Koivisto (2009: 142) sõnul on kokkupuutepunktid teenuse pakkuja ja kliendi vahelise seose loojaks. Kokkupuutepunktid võivad olla nii füüsilised kui ka mittefüüsilised. Näiteks pangateenuse puhul on nendeks pangahoone, veebileht, printitud materjalid, iseteenindusautomaadid, pangakaardid, klienditeenindajad, kõnekeskused jne (Clatworthy 2011: 15). Teenuse osutamise plaani elementide hulgas ongi erinevad kliendi ja pakkuja kokkupuutepunktid, mis kliendi jaoks teenuse kvaliteedi tajumise ja pakkuja jaoks teenuse osutamise efektiivsuse seisukohalt olulist rolli omavad.

Järgneval joonisel 4 on illustreeritud lihtsustatud vormis teenuse osutamise plaan. Välja on toodud kliendi tegevused antud teenuse etapi juures ja nende tegevuste umbkaudne ajaline kestvus, kokkupuutepunktid teenusega ning ka personali tegevus antud protsessi jooksul. Lisaks on joonisel välja toodud nähtavalolek joon, mille all on esitatud kliendi jaoks nähtamatud teenuse osad ehk taustategevused ja tugiprotsessid, mis teenuse osutamise jaoks olulised on ning ka võimalikud eksimiskohad igas teenuse elemendis.

Kliendi tegevus	Klient helistab hotelli, et broneerida tuba.	Klient saabub hotelli ja registreerib end sisse.	Klient maksab toa eest ja lahkeb hotellist.
Ajaline kestvus	2-3 minutit	4-6 minutit	4-6 minutit
Kokkupuutepunktid	Teenindaja pädevus, hääletoon, sõnakasutus jm. Protsessi kestvus ja keerukus.	Hotelli ja teenindajate välimus ja käitumine. Registreerimisvorm, kirjutusvahend, toa võti.	Hotelli ja teenindajate välimus ja käitumine. Kaardimakse puhul kaardimakseaparaat.
Personali tegevus	Teenindaja küsib lisainfot ja kinnitab broneeringu.	Teenindaja võtab külalise vastu, küsib infot, jagab infot ja annab toa võtme.	Teenindaja võtab vastu toa võtme, küsib tasumise eelistuse kohta ja palub kliendil toa eest tasuda.

Nähtavaloleku joon

Taustategevused	Teenindaja kontrollib toa saadavust ja broneerib toa.	Teenindaja kontrollib broneeringu olemasolu ja registreerib külalise sisse.	Teenindaja kontrollib lisateenuste kasutamist (nt minibaar), registreerib külalise välja ja vormistab makse.
Tugiprotsessid	Andmete süsteemides säilimine.	Andmete süsteemides säilimine	Andmete olemasolu süsteemides (sh lisateenuste kasutamise kohta).
Võimalikud ebaõnnestumiskohad	Kliendi kõnele ei vastata või ta peab liiga kaua ootama. Ekslikult broneeritakse vale kuupäev. Teenindaja pole pädev.	Teenindajat pole vastuvõtulauas. Registreerimisvormid on otsas. Vead broneerimissüsteemis, nt vaba tuba ei ole.	Teenindajat pole vastuvõtulauas. Vead süsteemis, nt lisateenuste kasutamist pole näha. Kaardimakseterminal ei tööta. Sularaha on otsas.

Aeg

Joonis 4. Lihtsustatud teenuse osutamise plaan ja kokkupuutepunktid hotelli näitel. (Shostack 1982: 59, Gremler 2011: 14), autori koostatud.

Eelnev joonis illustreerib lihtsustatud kujul klienditeekonda hotellikülastuse näitel – välja on toodud vaid kolm põhitegevust, milleks on toa broneerimine telefoni teel, hotelli saabumine ja hotellist lahkumine. Tegelikult on teenuse osutamise plaan antud teenuse ja sellega kaasnevate tegevuste puhul palju detailsem. Näiteks võib kliendi jaoks kokkupuude hotelliga alata info hankimisega ettevõtte veebilehe, sotsiaalmeedia või mõne infoportaali vahendusel, samuti võib esmane kokkupuude olla sõbra soovitus või reklaam hotelli kohta. Lisaks võib kaasneda hotelli kliendi saabumisega ka palju välja toomata tegevusi, näiteks pagasi toimetamine tuppa ja lisamüügi tegemine

(kõrgema klassi toa või lisateenuste pakkumine). Seega on reaalsuses teenuse osutamise plaan väga mahukas ja detailne ning kasulik on välja tuua kõik piasjad, kuna seeläbi on võimalik näha ka erinevaid ebaõnnestumise võimalusi ning nende vältimisele rohkem rõhku pöörata.

Rohkem kajastust hakkas teenusedisain saama 1990-ndatel kui Dr. Michael Erlhoff Kölni Rahvusvahelisest Disainikoolist (*Köln International School of Design – KISD*) hakkas teenusedisaini käsitlema disaini valdkonna eraldiseisva distsipliinina (*Service Design*: 20). 1995. aastal sai Birgit Magerist esimene teenusedisaini valdkonna professor ning teenusedisaini kursusi hakati peagi pakkuma erinevates kõrgkoolides (Moritz 2005: 67). 2001. aastal Londonis alustas esimene teenusedisaini alast nõustamist pakkuv ettevõtte *live|work*, mis omab nüüdseks kontoreid ka Rotterdams, Oslos, Sao Paolos ja Beirutis ning on tegelenud enam kui 400 projektiga. Muuhulgas on aidatud ettevõtteid nagu BBC, Audi, Elisa, Samsung ja Microsoft. (Moritz 2005: 67; *live|work*: 2015)

2004. aastal loodi teenusedisainiga seotud inimesi ja ettevõtteid koondav koostöövõrgustik *Service Design Network*, mille peamiseks eesmärgiks on teenusedisaini teooriatele, meetoditele ja praktikatele tegevusjuhiste loomine (Moritz 2005: 67). Muuhulgas on nad kirja pannud ka teenusedisaini definitsiooni, mis nende nägemusel kõlab järgmiselt: Teenusedisain on tegevus, mis hõlmab inimeste, infrastruktuuri, kommunikatsiooni ja teenuse materiaalsete komponentide planeerimist ja organiseerimist nii, et parandada teenuse kvaliteeti ja teenuse osutaja ning teenuse saaja vahelist koostööd. (*Service Design ...*: 2015).

Teenusedisaini olemuse selgitamisel rõhutatakse sageli selle multidistsiplinaarsust. Välja on toodud erinevaid valdkondi, millega teenusedisaini tihedalt seotuks peetakse. Eelkõige seostatakse teenusedisaini erinevate disaini suundadega – graafiline disain, kommunikatsiooni disain, protsessi disain, kasutajaliidese (*interface*) disain. Lisaks tõmmatakse sidemeid turunduse, täpsemalt näiteks sotsiaalmeedia turunduse või brändinguga. Ka leitakse tihedaid kokkupuutepunkte juhtimise valdkondadega nagu strateegiline planeerimine, strateegiline juhtimine, protsessi juhtimine ja kvaliteedi juhtimine. Lisaks leiab äramärkimist psühholoogia ja kommunikatsioon ning ka muud

valdkonnad. (Moritz 2005: 18, 49; Holmlid, Evenson 2008: 342, Service Design 2012: 7, 52-53)

Samas on teenusedisaini kui distsipliini ja ka teenusedisaini õpetamist kritiseeritud. Välja on toodud, et teenusedisaini õpetamine on pealiskaudne ning ei kasuta piisavalt teisi distsipliine, et oma teooriat tugevdada (Design Council 2012: 2). Kimbell (2009: 2) argumenteeris, et pole veel loodud piisavalt usaldusväärseid teenusedisaini alaseid praktikaid ning kasutatavad terminid, meetodid ja lähenemised ei ole üheselt arusaadavad. Tänaeni pole jõutud kokkuleppele, kuidas tuleks teenusedisaini kui distsipliini defineerida ja millised on teenusedisaini piirid. Kuigi teenusedisaini juuri on otsitud erinevates allikatest pole veel piisavalt veenvalt selgitatud selle väidetavat multidistsiplinaarset olemust (Design Council 2012: 2).

Autori hinnangul tekitab küsitavusi ka asjaolu, et teenusedisaini teoreetikud ei ole suutnud piisavalt veenvalt eristada teenusedisaini tootearendusest ning teenusedisaini alane õpetus pole veel kuigi laialt levinud. Kuigi teenuste omapära ja erinevus materiaaletest toodetest on saanud palju kajastust ning on ka laialdaselt aktsepteeritud nagu selgus esimeses alapunktis, pole siiski selgitatud teenusedisaini olemust piisavalt arusaadavalt. Selle üheks põhjuseks on kindlasti asjaolu, et teenusedisaini uurijad pole jõudnud omavahelgi kokkuleppele, mida teenusedisaini all silmas peetakse.

Tabelis 3 on välja toodud erinevate autorite definitsioonid teenusedisainist. Definitsioonid on süstematiseeritud vastavalt nende põhiolomusele, millele definitsioonis on enim rõhku pandud.

Tabel 3. Teenusedisaini definitsioonid erinevate autorite nägemusel.

Autor	Aasta	Definitsioon	Põhiolemus
Scheuing, Johnson	1989	Teenusedisain on uue teenuse loomise üks etapp, mille olulised osad on teenuse kontseptsioon, teenuse toimimisega seotud üksikasjad, teenuse edastamise protsess ja süsteem ning personali põhjalik koolitamine.	Osa teenuse loomise protsessist
Goldstein et al.	2002	Teenuse disainimine tähendab füüsiliste ja mittefüüsiliste komponentide sobiva koosluse määramist.	Kujundus
Ostrom et al.	2010	Teenusedisain aitab teenuste strateegiad ja innovaatilised teenuseideed ellu viia. Ideaalis on tegemist valdkondadeülese koostöötegevusega, millega on osaliselt seotud nii turundus, organisatsioonikultuur, tehnoloogia ning inimressursside ja tegevuste juhtimine.	Protsess
Moritz	2005	Teenusedisain aitab luua uusi või parandada olemasolevaid teeninduskogemusi nii, et need oleksid lihtsasti kasutatavaid, ihaldusväärseid ja efektiivseid ning nende loomisel on tähelepanu pööratud ka turuolukorrale, olemasolevatele ressurssidele ja klientide ootustele.	Strateegia
Hollins	2007	Teenusedisain võib olla nii materiaalne kui ka immateriaalne. See võib kaasata esemeid ja muid asju sealhulgas kommunikatsioon, keskkond ja käitumised. Ükskõik, millises vormis seda kasutatakse, peab see olema järjepidev, lihtsasti kasutatav ja omama strateegilist rakendust.	
Akesson, Edvardsson	2008	Teenusedisain on teenuse kontseptsiooni, protsessi ja süsteemi selline planeerimine, mis võimaldab kliendile tekkival kasutusväärtusel (<i>value-in-use</i>) realiseeruda.	
Mager, Sung	2011	Teenusedisaini eesmärk on disainida teenuseid, mis on tarbijale kasulikud, kasutatavad ja ihaldusväärsed ning pakkujale tõhusad, efektiivsed ja eristuvad.	
Clatworthy	2011	Teenusedisaini näol on tegemist kogemuste või elamuste disainiga, mis juhtub aja jooksul ja läbi erinevate kokkupuutepunktide.	

Allikad: Akesson, Edvardsson 2008: 459; Goldstein et al. 2002: 121-122; Moritz 2005: 6, 40; Mager, Sung 2011: 1; Clatworthy 2011: 15; Ostrom et al. 2010: 17; Hollins 2007; Scheuing, Johnson 1989: 30-31, (autori koostatud).

Nagu eelnevast tabelist 3 näha, on mõned definitsioonid üldisemad (Goldstein et al.) ja mõned detailsemad, mõned on lühikesed ja pööravad rõhku üksikutele aspektidele (Clatworthy, Goldstein et al.), mõned aga püüavad haarata enda alla erinevaid valdkondi (Ostrom et al., Hollins). Tabelist tuleb ka välja, et Scheuing ja Johnson kirjeldavad disaini kui uue teenuse loomise protsessi üht etappi, Goldstein et al. aga pigem kui kujundust, Ostrom et al. kui protsessi ning teised autorid (Moritz, Hollins, Akesson ja Edvardsson, Mager ja Sung, Clatworthy) kui strateegiat. Seega võib enamikud definitsioonidest siduda ka eelnevalt (vt joonis 3 lk 22) välja toodud disainiredeliga.

Tegelikult pole mitmel juhul autorid otseselt öelnud, mis teenusedisain nende meelest on, vaid pigem selgitanud, mis on teenusedisaini eesmärk või mida teenusedisain aitab teha. Välja on toodud järgmised teenusedisaini eesmärgid:

- kliendi vajaduste ja ootuste rahuldamine (Huertas-García ja Consolación-Segura 2009: 820);
- tarbijale kasulike, kasutatavate ja ihaldusväärsete ning pakkujale tõhusate, efektiivsete ja eristuvate lahenduste leidmine (Mager, Sung 2011: 1);
- kliendi ja organisatsiooni ootuste ning soovide ühendamine (Moritz 2005: 40).
- teenuste loomine, mida saab turul müüa, millesse kliendid armuvad ja mis on pakkujale kasumlikud (White 2008: 31).

Kui otsida definitsioonides konkreetseid sarnasusi või ühtivaid aspekte, siis leidub ka neid. Nii Mager ja Sung kui ka Akesson ja Edvardsson tõid teenusedisaini ühe pidepunktina välja kasulikkust tarbijale. Moritz aga rõhutas sarnaselt Magerile ja Sungile asjaolu, et teenusedisain otsib justnimelt efektiivseid, tarbijale ihaldusväärseid ja lihtsasti kasutatavaid lahendusi. Viimast aspekti tõi välja ka Hollins.

Siinkohal tekitab küsitavusi Mageri ja Sungi (2011: 1) ning Moritzi (2005: 40) seisukoht, et loodav teenus peaks olema tarbija jaoks ihaldusväärne ning White'i (2008: 31) arvamus, et teenusedisaini eesmärk on klient teenusesse armuma panna. Kuna on olemas ka grupp teenuseid, mis on tarbija jaoks enamikel juhtudel soovimatud ning pole seega ka ihaldusväärset, siis eeltoodud autorite nägemuse põhjal pole võimalik antud teenuste puhul teenusedisaini rakendada. Soovimatuteks teenusteks võivad olla näiteks matuseteenused, kahjuritõrje, võõrutusravi ja paljud meditsiiniteenused (Theron 2013:

2). Antud teenuste tarbimise vajadus on klientide jaoks sageli ootamatu ja vältimatu. Kuna autori hinnangul on teenusedisaini oluline ka soovimatute teenuste puhul, siis tuleks teenusedisaini defineerimisel hoiduda väljenditest nagu ihaldusväärne või tarbija poolt armastatud.

Nagu juba eelnevalt mainiti, selgitatakse tegelikkuses teenusedisaini olemust sageli näidete abil. Ühe antud valdkonnas konsultatsiooniteenust pakkuva ettevõtte kodulehel on toodud järgmine selgitus: Kui valida on kahe kohviku vahel, mis asuvad kõrvuti ja müüvad täpselt ühesugust kohvi, siis teenusedisain on see, mis paneb klienti ühte kohvikut eelistama, sinna tagasi tulema ja ka oma sõpradele sellest rääkima (31 volts.. 2015). Selle selgituse põhjal on hea teenusedisaini tulemuseks konkurentidest eristuv lahendus, mida tarbija eelistab. Kuid tuleb arvestada ka muid võimalikke mõjureid, mis tarbija eelistusi suunavad – näiteks bränd.

Eelnevat arvesse võttes pakub töö autor välja ja võtab töös edaspidi aluseks järgmise teenusedisaini definitsiooni: Teenusedisain on olemasoleva teenuse parandamine või uue teenuse loomine, mis lähtub eelkõige kliendi vajadustest ning aitab terve organisatsiooni koostöö tulemusena jõuda lahenduseni, mis on tarbija jaoks lihtsasti kasutatav ja kasulik ning pakkuja jaoks tõhus, efektiivne ja eristuv.

Enamus disaini protsessi etappe kujutavad mudelid on sarnased. Neis on ära toodud lineaarselt üksteisele järgnevad etapid ning protsess liigub üldisemast detailsema suunas. Alexanderi (1993: 10) sõnul seisneb selliste mudelite nõrkus selles, et lineaarne vorm näitab justkui oleks võimalik saavutada ideaalne disaini tulemus ehk lõpp-punkt, kus rohkem pole vaja disainimisega tööd teha. Tegelikult pole disain kunagi ideaalne, kusagilt on alati võimalik veel kasu lõigata. Stickdorn (2011: 125-126) rõhutabki, et teenusedisaini protsess ei ole tegelikult lineaarne ja igas protsessi etapis võib tekkida vajadus minna tagasi eelmiste osade juurde või alustada kogu disainimist algusest peale. Seega saab öelda, et protsessimudelid annavad teenusedisaini tegevustele loogilise struktuuri ja suunised, kuid mitte rangeid reegleid, mida ilmtingimata järgima peab. Teenusedisaini protsessi mudelid on sarnased, vaatamata sellele, et autorite lähenemisviis võib üksteisest erineda. Mudelid erinevad etappide arvu ja detailsuse ning iga etapi jaoks välja toodud eesmärkide poolest. Erinevate autorite nägemused teenusedisaini protsessist etappide kaupa on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Teenusedisaini protsessi etapid erinevate autorite poolt.

	Moritz, 2005	Design Council, 2005	Huertas-García ja Consolación-Segura, 2009	Service Design, 2012
Teenusedisaini etapid	Mõistmine. Olukorrast aru saamine, kliendi ja konteksti tundma õppimine. ↓	Avastamine. Informatsiooni kogumine, et selgitada välja turuolukord ja lõpptarbija probleemid ning vajadused. ↓	Informatsiooni kogumine. ↓	Probleemi tuvastamine ↓
	Mõtestamine. Strateegiliste ja analüütiliste suuniste ning ülesannete andmine. ↓	Määratlemine. Informatsiooni analüüsimine, probleemide defineerimine. ↓	Kontseptuaalsete alternatiivide välja töötamine. ↓	Loova lahenduse (idee, leiutise) loomine ↓
	Loomine. Asjakohaste ja innovaatiliste ideede, kontseptsioonide ning lahenduste loomine. ↓	Arendamine. Lahenduste välja töötamine ja testimine. ↓	Esialgse disaini loomine. Teenuse komponentide täpsustamine ning protsesside määramine, mis on teenuse loomiseks vajalikud. ↓	Uue teenuse disain ↓
	Selekteerimine. Sobivate ideede valimine, kontseptsioonide kombineerimine ja lahenduste hindamine. ↓	Elluviimine. Lõplik teenuse testimine, käivitamine, tagasiside kogumine.	Hindamine ja edasi arendamine. Kontseptsiooni arendamine paremaks, vähem kulukaks ja lihtsamaks. ↓	Elluviimine
	Selgitamine. Kontseptsiooni muutmine arusaadavaks ja tajutavaks. ↓		Prototüübi loomine ja lõplik disain. Konsensuse leidmine, prototüübi loomine ja lõpliku disaini kinnitamine.	
	Realiseerimine. Plaanide rakendamine, juhiste andmine.			

Allikad: Moritz 2005: 123; Design Council 2005: 6-7; Huertas-García, Consolación-Segura 2009: 823-824; Service Design 2012: 73, (autori koostatud).

Välja toodud teenusedisaini protsessidest on kõige detailsemalt etappe käsitletud Moritz (2005: 123), kes tõi välja kuus etappi – mõistmine (*understanding*), mõtestamine (*thinking*), loomine (*generating*), selekteerimine (*filtering*), selgitamine (*explaining*) ja realiseerimine (*realising*). Iga etapiga kaasnevad sisendid ning väljundid, et suunduda järgmisse etappi. Erinevalt teistest protsessimudelite autoritest rõhutas Moritz (2005:

123) sarnasel Stickdorniga (2011: 125-126) asjaolu, et iga etapp ei ole kindla lõpu ja algusega ning protsess ei pea olema lineaarne – näiteks võib loomise etapis ideede genereerimise ajal tekkida veel küsimusi, mida tuleb uurida ning minna tagasi eelmiste protsessi etappide juurde. Moritzi teenusedisaini protsessi detailne skeem on toodud lisa 3. Seevastu on Service Design (2012: 73) poolt välja käidud mudel teistest vähem detailne – välja on toodud neli etappi ning neid pole korralikult lahti seletatud.

Üldiselt on mudeleid analüüsid näha, et erinevate autorite lähenemised teenusedisaini protsessile on sarnased. Sisuliselt on kõikide mudelite puhul esmalt vaja koguda infot kliendi, kliendi probleemide ja vajaduste, turuolukorra, ettevõtte võimaluste jms kohta, et selgitada välja probleemid ja võimalused, millele tuleb lahendusi otsida. Kui vajalik info on olemas ning probleemid defineeritud ja määratletud, saab liikuda edasi ideede genereerimise etappi. Sellele järgneb sobiliku idee valik ja edasi arendamine ning testimine ning lõpuks elluviimine. Samas näiteks Huertas-García ja Consolación-Segura (2009: 823-824) poolt esitatud mudelis järgneb info kogumise etapile juba alternatiivide välja töötamine ning Service Design (2012: 73) mudelil loova lahenduse leidmine. Seega pole nad rõhutanud vajadust eelnevalt tegeleda probleemide täpsema defineerimise ja strateegiliste suuniste andmisega.

Moritzi (2005: 123) sõnul peaks teenusedisain olema järjepidev protsess, kus igal etapil on oma kindlad nüansid, millega peab arvestama. Näiteks mõtteviis, hoiakud ja keskkond loomise etapis ei ole samasugused nagu selgitamise etapis. Samuti võib muutuda meeskond, kes protsessi läbi viib, kuna etappide lõikes on vaja erinevate oskustega inimesi. Teenusedisaini läbi viies on oluline see, et eesmärgiks pole vigadest hoidumine vaid pigem võimalikult suure hulga vigade avastamine ning nendest õppimine protsessi algfaasis. (Stickdorn 2011: 130) Hiljem, kui teenusega on juba turule tulnud, on vigade parandamine tunduvalt kulukam. Välja pakutud mudelitest on Moritzi (2005: 123) käsitlus kõige põhjalikum mistõttu lähtutakse käesolevas töös edaspidi sellest ja selgitatakse ka iga etapi sisu.

Eduka teenusedisaini protsessi läbiviimiseks üheks olulisemaks väljakutseks on kindlasti probleemide identifitseerimine ehk protsessi esimene etapp. Probleemid tuleb avastada teenuse protsessi keskkonnast. Kui probleemi eksisteerimisest ei olda teadlikud, siis ei saa seda ka lahendada või potentsiaalsest võimalusest kasu lõigata.

Lisaks ei saa olla loov alternatiivide väljamõtlemises kui pole piisavat põhjust seda teha. Probleemide identifitseerimiseks võib kasutada erinevad tehnikaid, sageli võrreldakse end konkurentidega või teiste organisatsioonidega – näiteks võrdlusuuringuid (*benchmarking*), parimaid tavasid (*best practices*), väljamõeldud konkurentidega võistlemist või mõnda muud meetodit kasutades. (Service Design 2012: 76) Ka Moritzi (2005: 127) mõistmise etapis on toodud välja arvukalt meetodeid probleemide leidmiseks, muuhulgas testklientide kasutamine, fookusgrupi intervjuud, vaatlused jne. Infot võib koguda nii ettevõtte seest kui ka väljastpoolt ettevõtet (klientidelt, konkurentidelt) (Huertas-García, Consolación-Segura 2009: 823). Teenusedisaini läbi viimiseks on oluline kaasata võimalikult palju osapooli juba protsessi algfaasis (Miettinen 2011: 64). Töö autori arvates on eduka teenusedisaini teostamiseks sobilik kombineerida informatsiooni nii ettevõtte seest kui ka väljastpoolt ning kaasata protsessi inimesi nii erinevatelt juhtimistasemetelt ja tavatöötajate hulgast kui ka väljastpoolt organisatsiooni.

Uute teenuste disainimisel ning informatsiooni kogumisel tuleb arvestada ka sellega, et klientidelt info kogumine ei anna üldjuhul tõuget millegi väga innovaatilise sünniks. Kliendid saavad reageerida vaid sellele, mis juba eksisteerib ja mida nad teavad (Design Council 2005: 9-10). Steve Jobs (1998) on öelnud, et millegi uue ja innovaatilise loomisel ei saa toetuda fookusgruppide uuringutele kuna väga sageli kliendid ei tea, mida nad tahavad enne kui nad seda näinud on. Töö autori hinnangul ei tähenda eelnev, et klientide arvamusega ei tuleks arvestada. Kuid kindlasti on vajalik leida ka alternatiivseid viise informatsiooni ning huvitavate ideede kogumiseks.

Mõtestamise etapp on tihedalt seotud kõigi teiste teenusedisaini protsessi osadega, seal antakse kogu projektile strateegiline suundumus ja juhised. Mõtestamise etapis tuleb paika panna kriteeriumid, luua strateegiline raamistik, täpsustada probleemid ja projekti detailid. Näiteks tuleb kindlaks määrata, millist infot ja kuidas mõistmise etapi väljunditest on mõistlik loomise etapis kaasata. (Moritz 2005: 128) Probleemide täpsustamiseks on hea kasutada puutepunktide meetodit, kus leitakse kõik pakkuja ja kliendi vahelised kokkupuute kohad. Clatworthy (2011: 15) hinnangul on kokkupuutepunktide määratlemine teenusedisaini esimestes etappides üheks olulisemaks aspektiks, et jõuda innovaatilise lahenduseni.

Loomise etapis tuleb arendada asjakohaseid ja arukaid ideid ning lahendusi. Kusjuures loodavad teeninduskogemused tuleb läbi mõelda väga detailselt jätmata välja ühtegi elementi. Selle faasi eduks on eelkõige vaja õiget meeskonda ning keskkonda, kus tööd tehakse. (Moritz 2005: 132) Oluline on kaasata meeskonda liikmeid erinevatest valdkondadest – seeläbi tekib rohkem erinevaid mõtteid, projekt kulgeb kiiremini ning potentsiaalsed probleemid leiavad varem lahenduse. (Design Council 2005: 20) Kuigi kreatiivsus ja nõ kastist välja mõtlemine on antud faasis olulised tuleb samal ajal lähtuda eelmistes etappides kogutud infost ning paika pandud strateegiast. Meetoditest on kõige enim kasutust leidnud ajurünnak (*brainstorming*), aga kasutatakse ka fokuseerimata gruppi (*unfocus group*), keharünnakut (*bodystorming*) ja muid meetodeid. (Moritz 2005: 132)

Kuigi ajurünnak on enimkasutatud meetod probleemidele alternatiivsete lahenduste leidmiseks on uuringud näidanud, et ajurünnaku grupid loovad vähem kvaliteetseid ideid kui sama arv inimesi individuaalselt töötades. On leitud, et grupis töötamine paneb inimesi vähem pingutama ja inimesed kardavad välja pakkuda ideid, mis võivad neid rumalana näidata. Lisaks on leitud, et kuna vaid üks inimene grupist saab korraga oma ideest rääkida, siis teistel grupiliikmetel samal ajal tekkivad mõtted jäävad väljendamata ning võivad ununeda. (Furnham 2000: 24-26; Diehl, Stroebe 1987: 497-498; Mullen et al. 1991: 18-19) Ajurünnak on kvaliteetsem kui lasta osalejatel näiteks varem teha individuaalset ajurünnakut ja ideed paberile kirja panna või seada kõrged standardid ideede kvaliteedile (Furnham 2000: 28). Igal juhul on otstarbekas kasutada ka individuaalset tööd ning muid meetodeid peale tavapärase ajurünnaku.

Klassikalised meetodid uute ideede loomisel ning innovaatiliste lahenduste välja töötamisel pole sageli edukad. Näiteks fokuseeritud gruppi on sobilik kasutada alles innovatsiooniprotsessi viimastes staadiumites, varakult kasutades toob see kaasa pigem probleeme. Seevastu võiks ideede loomisel kasutada näiteks fokuseerimata gruppi, kus osalevad väga erinevad inimesed – seal võivad olla nii uuritava valdkonna spetsialistid kui ka inimesed, kel ei pruugi olla mitte mingisuguseid teadmisi lahendust vajavast probleemist. Sellise koosluse abil on võimalik jõuda innovaatiliste lahendusteni. (Kelly 2009)

Selekteerimise etapis tuleb kontrollida lahenduste vastavust juriidilistele regulatsioonidele ning tehnoloogilisele keerukusele (Design Council 2005: 15). Toetudes mõtestamise etapis loodud strateegiale tuleb valida parimad ideed ja kombineerida kontseptsioonid, millega saab edasi tegeleda. Muuhulgas tuleb hinnata ka idee tasuvust ja sobivust ärikeskkonda. Selgitamise etapis on vaja muuta uus idee, sh protsess, eesmärk ja kontekst kõigile huvigruppidele arusaadavaks. Selgitamise tulemusena peavad kõik osalised ideed mõistma ühte moodi. (Moritz 2005: 136-137, 141)

Elluviimise etapis viiakse teenus turule. Esmalt võib testida prototüübiga või kasutada juba lõplikku lahendust. Kusjuures prototüüpe võib kasutada ka juba varasemates protsessi etappides, et teenust testida. Võrreldes tootedisainiga on teenusest prototüübi loomine suur väljakutse – kuna teenused on valdavalt immateriaalsed, siis ei saa teenust lauale panna ning klientidelt küsida, mis nad sellest arvavad (Stickdorn 2011: 132). Selleks, et saada tagasisidet ning luua potentsiaalsetele klientidele hea kujutluspilt teenusest, tuleb seda oskuslike meetoditega esitleda. Lihtsalt teenuse kirjeldamine annab väga harva edasi soovitud visiooni. Seega tuleb teenuse kontseptsioonist prototüübi loomisel luua võimalikult sarnased tingimised reaalsusele, näiteks võib teenuseid läbi mängida kasutades rollimänge.

Sarnaselt Scheuingile ja Johnsonile (1989: 131-132) pidas Moritz (2005: 144) elluviimise etapi oluliseks osaks töötajate koolitamist, et nad mõistaksid teenuse ideed ja käituksid nagu teenusedisaini plaan ette näeb. Selles etapis peavad kõik teenuse detailid hakkama toimima nii nagu ette nähtud, kuid seda ei saa pidada teenusedisaini protsessi lõpuks. Keskkond on pidevas muutumises ja ka teenust on vaja alati täiendavalt testida ja arendada. (Moritz 2005: 145) Oluline on ka mõista, kas uus teenuse kontseptsioon toimib – seega tuleb mõõta ja analüüsida tulemusi ning leida võimalikke parenduskohti. Vastasel juhul polegi võimalik teada, kas kogu läbi käidud protsessist ka kasu oli. Töö autori arvates sõltub kasutatavate protsessi etappide rõhuasetus ja olulisus konkreetse ettevõtte tegevusala spetsiifikast. Lisaks on võimalik protsessi jooksul kasutada väga erinevaid meetodeid, mille abil etappi läbi viia. Seega võivad ka samasugust protsessimudelit kasutades disainimise tegevused oluliselt erineda.

Tabel 5. Teenusedisaini protsessi etapid, põhilised tegevused ja näited võimalikest meetoditest.

Etapi nimetus	Põhilised tegevused	Näited võimalikest meetoditest
<p>Mõistmine. Olukorrast aru saamine, kliendi ja konteksti tundma õppimine.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Info kogumine nii ettevõtte seest kui ka väljastpoolt eesmärgiga tuvastada probleemid ja õppida tundma kliente, konteksti ja organisatsiooni võimalusi. Hüpotheside seadmine.</p>	<p>Turu-uuringud, kliendiuringud, trendide analüüs, konteksti analüüs, intervjuud, klienditeekonna kaardistamine ja analüüs, turu ja klientide segmenteerimine, konkurentidega võrdlemine, parimate tavade uurimine, ajurünnak.</p>
<p>Mõtestamine. Strateegiliste ja analüütiliste suuniste ning ülesannete andmine.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Kriteeriumite ja strateegilise raamistiku paika panemine. Probleemide ja projekti detailide täpsustamine, nt millist infot ja kus kasutada.</p>	<p>Kokkupuutepunktide määratlemine, prioriteetide maatriks, süsteemne mõtlemine, sugulus-diagramm, põhjustagajärg diagramm (<i>fishbone diagram</i>), mõttekaart, loovmõtlemine.</p>
<p>Loomine. Asjakohaste ja innovaatiliste ideede, kontseptsioonide ning lahenduste loomine.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Lahenduste välja töötamine arvestades sisendinfo ja paika pandud strateegiaga. Oluline on sobilik meeskond ja töökeskkond.</p>	<p>Ajurünnak, keharünnak, fokuseerimata grupp, visualiseerimine, omaduste/funktsioonide puu, kogemuste visandamine, erinevate stsenaariumite loomine, prototüüpide loomine.</p>
<p>Selekteerimine. Sobivate ideede valimine, kontseptsioonide kombineerimine ja lahenduste hindamine.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Lahenduste juriidilistele, tehnoloogilistele ja muudele nõudmistele vastavuse kontrollimine. Idee tasuvuse ja ärikeskkonda sobivuse hindamine ning parimate kontseptsioonide valik.</p>	<p>SWOT analüüs, teostatavuse kontroll, kaartide sorteerimine, ekspertide hinnang, PEST analüüs, tunnetuslik läbikäimine, kasutatavuse analüüs.</p>
<p>Selgitamine. Kontseptsiooni muutmise arusaadavaks ja tajutavaks.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Idee protsessi, eesmärgi ja konteksti kõigile huvigruppidele arusaadavaks muutmise. Kõik osalised peavad ideed mõistma ühte moodi.</p>	<p>Videopäevik, rollimängud, maketid, meeleolutahvlid, stsenaariumid, kogemuste profileerimine, sidusvõrkude kaardistamine, ise proovimine, visiooni loomine.</p>
<p>Realiseerimine. Plaanide rakendamine, juhiste andmine, tulemuste mõõtmine.</p>	<p>Prototüübi või lõpliku lahendusega turule tulemine. Töötajate koolitamine.</p>	<p>Teenuse prototüüp, äriplaan, teenindusplaan, tööjuhend, tulemuslikkuse mõõtmine.</p>

Allikad: Moritz 2005: 123-147; Design Council 2005: 6-9; Huertas-García, Consolación-Segura 2009: 823-824; Service Design 2012: 73, 76; (autori koostatud).

Eelnevas tabelis 5 on välja toodud teenusedisaini protsessi etapid, mille puhul on toetatud Moritzi (2005: 123) käsitlusele. Lisaks on esitatud ka põhilised tegevused iga etapi sees ning ka meetodid, mida praktikas antud etappides sageli kasutatakse. Tegevuste ning meetodite välja toomisel kombineeris autor Moritzi (2015: 123-147) nägemust teiste autorite (Design Council 2005: 6-9; Huertas-García, Consolación-Segura 2009: 823-824; Service Design 2012: 73, 76) seisukohtadega.

Käesolevas alapeatükis selgitati teenusedisaini olemust ja teket ning teenusedisaini protsessi. Veenduti, et disain ei ole enam pelgalt visuaalse kujunduse tööriist ning tänapäeval kasutatakse disaini väga paljudes valdkondades. Lisaks selgus, et teenusedisain on veel üsna uus distsipliin, mille esimesed algeid võib otsida 1980-ndatest aastatest kui tuldi välja teenuse plaani osutamise ideega.

Peatükis jõuti järeldusele, et ei ole ühtset arusaama, kuidas teenusedisaini defineerida. Töö autor, kombineerides erinevate uurijate seisukohti, defineeris teenusedisaini järgmiselt: Teenusedisain on olemasoleva teenuse parandamine või uue teenuse loomine, mis lähtub eelkõige kliendi vajadustest ning aitab terve organisatsiooni koostöö tulemusena jõuda lahenduseni, mis on tarbija jaoks lihtsasti kasutatav ja kasulik ning pakkuja jaoks tõhus, efektiivne ja eristuv. Eelnevale lisaks toodi välja ka teenusedisaini protsessi etapid, kus toetuti Moritzi (2005: 123) lähenemisele, mille järgi on etappideks mõistmine, mõtestamine, loomine, selekteerimine, selgitamine ja realiseerimine.

2. TEENUSEDISAINI PROTSESSID ERINEVATE TEENUSELIIKIDE LÕIKES

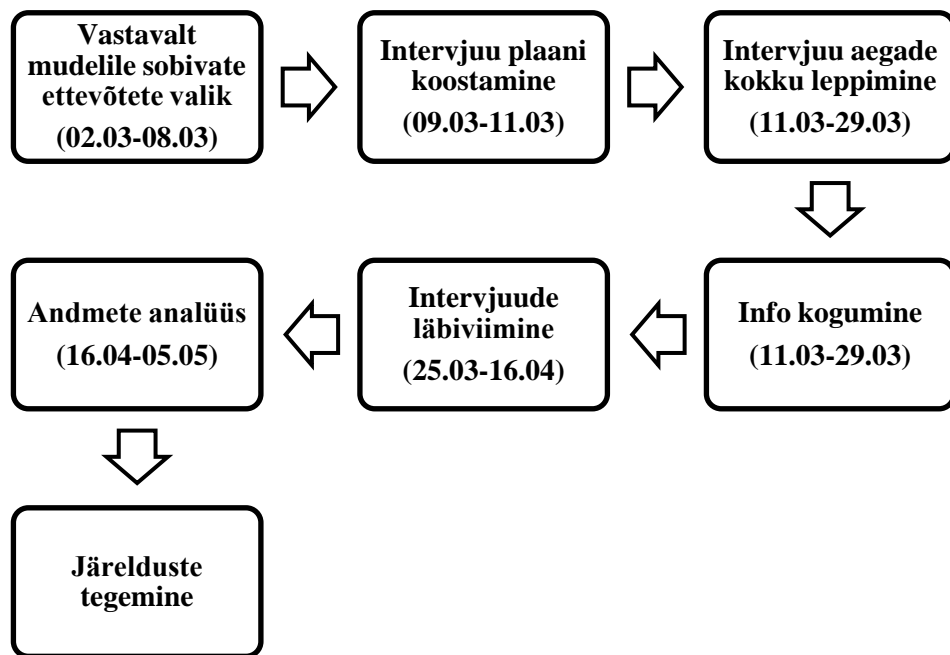
2.1. Ülevaade kasutatud metoodikast ja uuringusse kaasatud ettevõtetest

Käesoleva magistritöö empiirilise osa esimeses peatükis annab autor ülevaate kasutatud metoodikast, uurimisprotsessi etappidest ja uuringusse kaasatud ettevõtetest. Sealhulgas antakse ülevaade ka konkreetsetest teenustest, mis vaatluse alla võeti. Selgitatakse ka seda, miks just antud teenused uuringusse kaasati ning näidatakse välja valitud teenuste paiknemist teenuste liigitamise dimensioonidel.

Empiiriline uurimistöö algas alapeatüki 1.2 lõpus välja käidud teenuste liigitamise joonisele sobilike ettevõtete ja teenuste otsimisega. Autori soov oli leida võimalikult tasakaalustatud valim erinevatest teenustest. Oluline oli teenuste erinev paiknemine joonisel välja toodud dimensioonidel. Eriti pöörati tähelepanu standardiseerimise ja materiaalsuse määrale ning autori eesmärgiks oli leida üks kaasus, kus pakutakse võrdlemisi standardset teenust, millega kaasneb kõrge materiaalsuse määr ja üks standardne teenus, mille materiaalsuse määr on madal. Sarnaselt sooviti kaasata ka üks ettevõtte, kelle teenus on kohandatud ja kõrge materiaalsuse määraga ning üks kohandatud teenus, mille materiaalsuse määr on madal.

Kui võimalikud kaasused olid välja valitud, koostati intervjuu plaan. Intervjuu peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada konkreetse teenuse disainimise protsess, protsessi etapid ja meetodid, mida igas etapis kasutati. Muuhulgas tutvustas autor intervjuueeritavatele ka teenuste liigitamise joonist ning uuris välja, kuidas käsitletavat teenust antud dimensioonidel iseloomustada saab. Lisaks oli oluline ka välja uurida disainitegevuste rolli kohta ettevõttes üleüldiselt, et paigutada ettevõtte teoorias välja

toodud disainiredeli astmele. Täpne intervjuu plaan on toodud lisa 4. Järgmises uurimisetapis alustati ettevõtetega kontakteerumist, et leppida kokku ajad intervjuude läbi viimiseks. Eelnevalt otsis autor ka erinevatest allikatest (näiteks meediast ja äriregistrist) infot ettevõtete kohta eesmärgiga leida õiged kontaktisikud ning teha selgeks ettevõtte ajalugu, taust, pakutavad teenuste valik jm. Seejärel viidi läbi intervjuud, analüüsiti saadud andmeid ning tehti järeldused. Uurimisprotsessi etappe ja nende läbiviimise aega ning kestvust iseloomustab joonis 5.

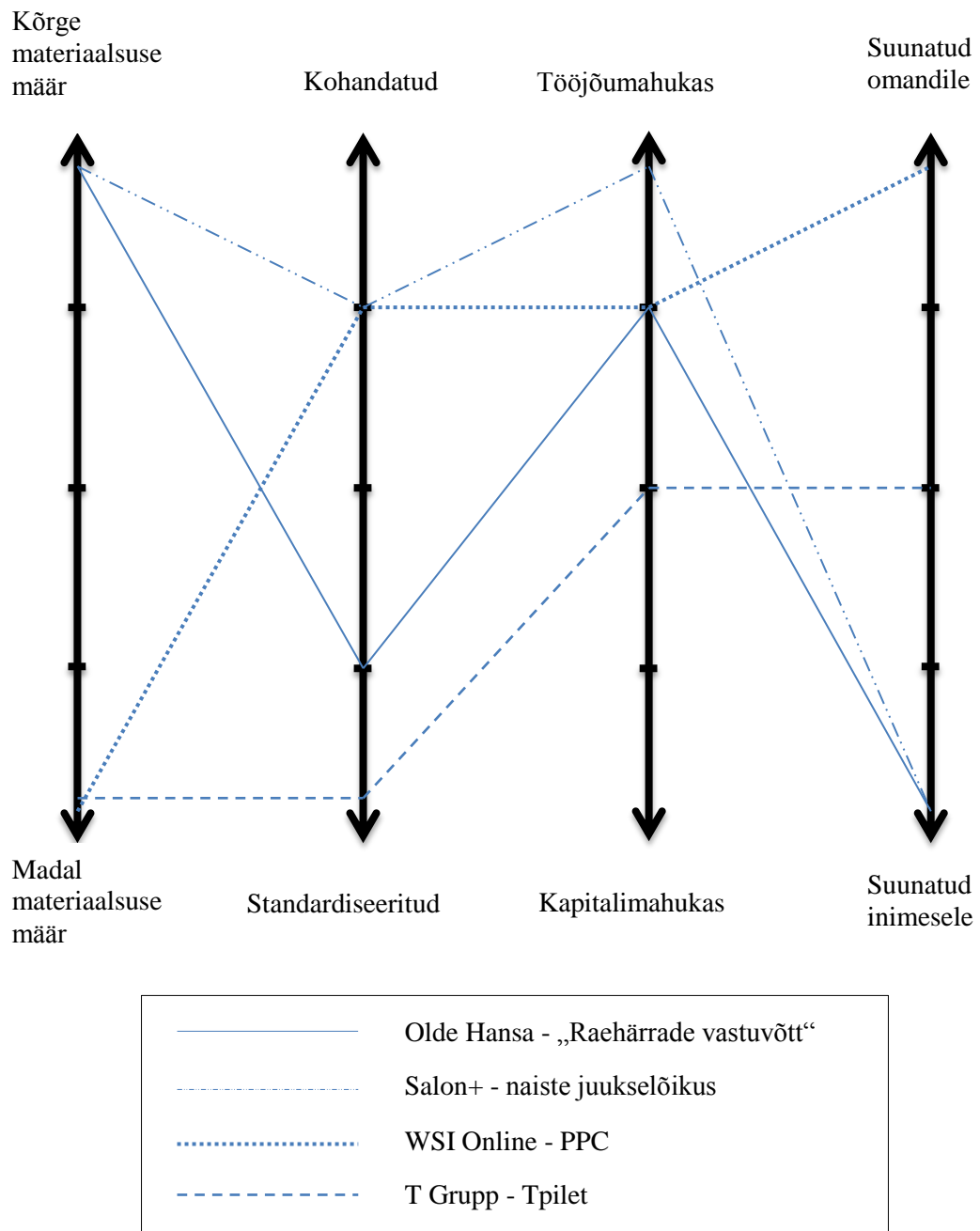


Joonis 5. Uurimisprotsessi etapid ja etappide läbiviimise aeg. (autori koostatud)

Nagu jooniselt 5 selgub, võttis kogu uurimisprotsess aega enam kui kaks kuud. Ära tuleb märkida ka asjaolu, et autoril ei õnnestunud kõigi esialgselt soovitud ettevõtetega kokkuleppele jõuda ning seega tuli intervjuu aegade kokku leppimise etapis tegeleda ka uute potentsiaalsete kaasuste otsimisega. Probleeme tekitas näiteks ettevõtte soov mitte avaldada infot seoses tiheda konkurentsiga või ei saanud töö autor lihtsalt soovitava isikuga kontakti.

Autoril õnnestus kokkuleppele jõuda ning intervjuud läbi viia Salon+ tegevjuhi Helena Lõhmusega, Olde Hansa restorani juhi Aile Laansaluga, WSI Online'i veebiarenduse juhi Magnus Kiiskülaga ja T Grupi pead administraatori Kristiina Keelmanniga. Salon+ puhul valiti konkreetseks teenuseks naiste juukselõikus, Olde Hansa puhul gruppidele

suunatud keskaegne pidu „Raehärrade vastuvõtt“, WSI Online’i puhul märksõnapõhine PPC (*pay-per-click*) internetireklaam ja T Grupi puhul Tpilet ehk internetipõhine bussipiletite ostmise keskkond. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 25.03 – 16.04. Töösse kaasatud ettevõtete teenuste asetsemist teoorias (vt joonis 2 lk 19) välja toodud teenuste liigitamise dimensioonidel iseloomustab joonis 6.



Joonis 6. Töösse kaasatud ettevõtete teenuste asetsemine teenuste liigitamise dimensioonidel. (autori koostatud)

Joonisel 6 on näha, et käesolevas töös uuritavad teenused on väga erinevad ning töö autor on suutnud leida sellised teenused nagu oli ka eesmärgiks seatud. WSI Online'i ja T Grupi teenused on väga immateriaalsed, kuid esimene neist on ka täielikult standardiseeritud, teine aga pigem kohandatav. WSI Online'i teenus on pigem tööjõumahukas samas kui T Grupi teenus toetub võrdselt nii masinatele ja seadmetele kui ka tööjõule. WSI Online'i puhul on teenuse saajaks tavaliselt inimese omand ettevõtte näol, kuid T Grupi teenust kasutab nii bussipileti ostja ehk eraklient kui ka müüja ehk äriklient. Lisaks on ka pileti ostjate seas palju ärikliente.

Olde Hansa teenusel on väga kõrge materiaalsuse määr (klient tajub materiaalsena nii teenuse üht tulemit ehk sööki-jooki kui ka muid materiaalseid väärtusi teenuse protsessi jooksul), kuid teenus on pigem standardiseeritud. Salon+ juukselõikus seevastu on küll kõrge materiaalsuse määraga kuid teenus on väga palju kohandatav. Sarnaselt on nii Olde Hansa kui ka Salon+ ilusalongi teenused suunatud inimesele. Olde Hansa peab enda teenust pigem tööjõumahukaks, Salon+ aga täielikult tööjõumahukaks.

Järgnevalt tutvustatakse uuringusse kaasatud ettevõtteid kirjeldades nende tausta ja tegevusvaldkonda aga ka ettevõtte suurust, struktuuri ning visiooni ja missiooni. Lisaks antakse ülevaade ka konkreetsest teenusest, mille disainimise protsess iga ettevõtte puhul detailsemalt vaatluse alla võeti.

Salon+ ilusalongide kett

Salon+ on Eesti kapitalil põhineva ettevõtte Salonplus Baltic OÜ ilusalongide kett, koondades salonge üle Baltikumi. 1993. alustatud juksurialongist Tallinna südalinnas kasvas 1996. aastaks välja kaubamärk Salon+, mille all tegutseb hetkel 11 salongi Eestis, kaks Lätis ja kuus Leedus. Alates 2004. aastast pandi alus frantsiisisüsteemile, mille alla kuuluvad salongid saavad osa ühisest juhtimis-, turundus- ja koolitussüsteemist. Frantsiisina tegutseb hetkel Eestis üks, Lätis kaks ja Leedus neli salongi. Salon+ ketti iseloomustab lisaks laiale juuksehooldustoodete valikule ka lisaväärtust pakkuv iluteenuste valik. Olulisel kohal on uudsed ja professionaalsed lahendused, kliendi mugavus ja heaolu, salongi interjäär ja hea asukoht linnade peatänavate ääres või suuremates kaubanduskeskustes. (Salon+ koduleht 2015, Lõhmus 2015).

Ettevõtte visiooniks on saada juhtivaks ning tunnustatumaks ilu- ja juuksehooldusvahendeid ning –teenuseid pakkuvaks ilusalongiketiks Kesk- ja Ida-Euroopas. Salongide turundamisel; klientidega suhtlemisel ning oma teenuste kirjeldamisel, välja töötamisel ja arendamisel väljendab ettevõtte missiooni tunnuslause „Salon+ kliendi juuksed on kaunid ja hoolitsetud 365 päeva aastas.“. Ettevõtte seab endale pidevalt ka lähiajalisi eesmärke, mida on võimalik numbriliselt kontrollida. Näiteks mõõdetakse kui suur on klientide hulk, kes broneerivad juuksuritoolist lahkudes juba uue aja või kui suur osa klientidest ostab salongist jooksehooldusvahendeid koju kaasa. (Salonplus Baltic...: 2013, Lõhmus 2015)

Salon+ juhi (Lõhmus 2015) sõnul lähtutakse oma teenuste disainimisel väga palju kliendi vajadustest ja soovidest. Kogu teenuste loetelu ja ka tööprotsess lähtub kliendi vajadustest ning ettevõtte missioonist – mismoodi klienti kõnetatakse, kuidas temaga suheldakse, milliseid küsimusi esitatakse vajaduste välja selgitamiseks, milliste tegevuste ja tööprotsessidega vastatakse, et konkurentidest eristuda. Kogu aeg otsitakse uusi võimalusi ja lahendusi, et konkurente edestada. Kõige rohkem on disainimisega seotud ettevõtte juht ise ja koolitustiim aga ka turunduse osakond. Väga suur roll on töötajate koolitusel - selle jaoks on loodud lausa ettevõtte oma koolitustiim. Välist abi kasutatakse üldiselt vähe, näiteks on seda tehtud kõikidele ühtmoodi arusaadavate käitumisjuhiste koostamiseks. Töö autori hinnangul võib eelnevast lähtuvalt öelda, et Salon+ puhul on tegemist väga disainikeskse ettevõttega, mis asub disainiredeli kõrgeimal astmel.

Konkreetne teenus, mida Salon+ näitel antud uuringus käsitletakse on naiste juukselõikus. Täpsemalt keskendutakse antud teenuse parandamise protsessile, kuna juukselõikus iseenesest on eksisteerinud juba aastatuhandeid. Juuksehooldusteenuste protsessi silmas pidades pole Lõhmuse (2015) hinnangul ka olulist erinevust, millist teenust disaini kontekstis käsitleda kuna suur osa tegevustest, mis antud teenustega kaasneb, laieneb ka teistele teenustele. Mõnel juhul on lihtsalt teenuse kestvus pikem (näiteks juukselõikus koos värvimisega) , kuid teenust ümbritsevad tegevused on siiski sarnased.

Lühidalt kokku võttes sisaldab naiste juukselõikuse teenus Salon+ keti salongides kindlate küsimustega kliendi vajaduste välja selgitamist; juuste hooldust, lõikamist,

viimistlemist, föönitamist ja kuivatamist ning lõppviimistlust. Vahepeal pakutakse ka kliendile tooteid kodus kasutamiseks ning uut aega salongi küllastamiseks. Lõhmuse (2015) sõnul on väga oluliseks faktoriks just täpselt õigesti fraseeritud küsimuste esitamine õigetel hetkedel – see toetab ettevõtte missiooni ning on oluline nii kliendi soovide teada saamisel, toodete kaasa müümise edukusel, kliendi rahulolu hindamisel ja ka kliendi kordusostule kutsumisel uue aja broneerimise näol. Justnimelt küsimuste esitamise õiget ajastust on sõnastust ongi Salon+ teenuste puhul korduvalt ümber disainitud. Autori hinnangul toetab selline lähenemine hästi teoorias (vt lk 29) välja toodud teenusedisaini ideed, et hästi disainitud teenus on kasulik nii kliendile kui ka ettevõttele. Täpsem kirjeldus Salon+ salongi naiste juukselõikusteenusest on toodud lisa 5.

Olde Hansa keskaegne restoran

Olde Hansa on keskaegne restoran Tallinna Raekoja lähistel, mis kuulub samasse kontserni jazzklubiClazz, restorani Glad Estlander, keskaegse kõrtsi III Draakon ja kraamipoe Krambudega. Kõikide kontserni kuuluvate kaubamärkide turundus-, müügi-, haldus-, finants- ja personalijuhtimine on koondatud. Restoranis Olde Hansa töötab madalhooajal keskmiselt 80 inimest ja kõrghooajal kaks korda enam. Olde Hansa peab oma missiooniks läbi elamise külaliste õnnelikuks tegemist ning näeb oma visioonina end paari aasta pärast Tallinna vanalinna pärlina, mida lausa peab küllastama. Restorani juhi hinnangul on välisturistide osakaal kõigist küllastajatest umbes 80 protsenti. (Olde Hansa... 2013, Laansalu 2015)

Olde Hansa tähendab alam-saksa keeles „Vana Hõimu“. Ajastu, milles restoran Olde Hansa tegutseb, on hiliskeskaeg (1450-1492). Siis ei olnud Tallinnas ka rikka kaupmehe laual veel kartulit ega muid uue maailma ande – kõrvitsat, tomatit ja šokolaadi. Olde Hansa toidulaua on seevastu palju metsloomaliha, läätse- ja odrapähklihedid, hapukapsast ja muid hansaaja hõrgutisi. Ettevõtte peab enda peamiseks ülesandeks ajaloo uurimist ja autentsuse taastamist ning tugevuseks üldise Eesti teeninduskultuuri tõstmises osalemist - kokku on välja koolitatud 400 tippklassi teenindajat, kelle rõõmus meel ja positiivne eluhoiak jäävad restoranikülalisele pikaks ajaks meelde. Restoran pakub lisaks tavapärasele teenindustegevusele oma klientidele ka erinevaid elamuspakette, näiteks koostöös teatriga keskaja teemalisi etendusi. Mahukamaid

teenuseid, mida pakutakse, on kokku umbes kümmekond. (Olde Hansa... 2013, Laansalu 2015)

Olde Hansa juhi (Laansalu 2015) sõnul on disainil nende restoranis ülisuur roll – kogu aeg toimub teenuste disainimine. Restorani toodete ja teenuste arendamine ning parandamine on tegevust, mis toimub pidevalt ja alati läbi suure protsessi. Sinna on kaasatud restorani juht, turundus- ja müügiinimesed ning peakokk, aga mingites etappides ka töötajad saalist, kes on rohkem klientidega otseses kokkupuutes. Sageli on protsessi kaasatud ka ettevõtte tegevjuht. Välisabi kasutatakse üldiselt harva, aga mõnes protsessi osas on see siiski vajalik, näiteks kasutatakse turu-uuringute firmasid, kujundajaid ja reklaamtekstide koostajaid. Suur osa teadmistest tuleb ettevõtte seest aga tihe koostöö on ka ajaloolastega, eriti keskaja ekspertidega. Töö autori hinnangul tõestab eelnev selgelt, et teenusedisain on Olde Hansa restoranis strateegilise tähtsusega tegevus.

Konkreetne teenus, mida Olde Hansa restorani puhul käesolevas töös käsitletakse, on suurematele gruppidele mõeldud keskaegne pidu „Raehärrade vastuvõtt“. See on juba umbes kümme aastat restorani teenusena pakutav elamusteenus, kus külalised tunnevad end ajarattasse sattununa 500 aasta tagusel keskaegsel peol. Külalistele minnakse traditsioonide kohaselt vastu Viru väravate juurde koos trubaduuride ning heerolditega ning tullakse koos saatkonnaga restorani, kus on laud juba lookas. Ürituse vältel peetakse kinni keskaegsetest kommetest – heerold juhib kogu üritust, moosekandid mängivad pilli, roogade juurde räägitakse uhkeid legende ja kogu üritus on üldse väga pidulik. Kulminatsiooniks tuuakse lauda ilutulestiku saatel illusioonroog ning õhtu lõppedes saavad külalised ka tunniskirja, et nad on sellisel üritusel osalenud. Kogu protsess kestab umbes 2,5 tundi. Kliendid on sellelt peolt lahkudes alati väga ülevas meeleolus ning teenuse tagasiside on olnud väga positiivne. (Laansalu 2015) Täpsem ülevaade antud teenusest on toodud lisas 6.

See elamusteenus on olnud aastate vältel suures osas muutumatu, kuid hiljuti tehti mõned muudatused, et omakulusid alandada ning teenuse hinda ka külalistele taskukohasemaks muuta. Seeläbi suurenes ka huvi teenuse vastu, mis ettevõtte missioonist lähtuvalt oli väga positiivne – teenuse muutus kättesaadavamaks ja rohkem inimesi on saanud selle toreda kogemuse osaliseks. (Laansalu 2015)

WSI Online

WSI on 1995. aastal Kanadas asutatud maailma suurim digiagentuuride võrgustik, mis on esindatud enam kui 1000 kontoriga rohkem kui 80-s riigis. Eestis tegutseb 2008. aastast alates frantsiisiõiguse alusel WSI Online kaubamärgi all digiagentuur WWW Marketing OÜ. Praegu töötab ettevõttes keskmiselt 10 inimest, kellele lisanduvad mõned praktikandid. Ettevõtte põhitegevuseks on digiturunduse teenuste ning konsultatsioonide ja koolituste pakkumine. Muuhulgas pakutakse digikanalite kampaaniaid; AdWordsi, SEO ja sotsiaalmeedia turundust; kodulehtede ja e-poodide tegemist; kodulehe analüütikat ning e-maili ja mobiiliturundust. (WSI Online... 2015, WWW Marketing... 2014, Kiisküla 2015)

WSI Online'i missiooniks on aidata ambitsioonikatel B2B (*business to business*) ja B2C (*business to customer*) ettevõtetel suurendada kodulehe külastuste, päringute ja müükide arvu ning parandada turunduse tasuvust (WSI Online... 2015). Momendil on ettevõtte põhifookus spetsialiseerumisel, mille jaoks toimub vundamendi loomine (Kiisküla 2015). Agentuuri arendatakse iga päev sooviga ühendada ühtseks tervikuks kunst, teadus ja tehnoloogia. Kiiresti arenev valdkond nõuab häid teadmisi ja oskusi, et saavutada parimaid turundustulemusi (WWW Marketing... 2014).

WSI Online'i veebiarenduse juhi (Kiisküla 2015) sõnul tuleb neil oma teenuste disaini pidevalt üle vaadata. Eesmärk on see, et kogu ettevõtte oleks teenuste arendamisega seotud, aga vastutajaks peab olema siiski valdkonna juht. Kuna ettevõtte on väike, arutatakse teenuste arendamise või parandamise käigus alati kõik meeskonnaga läbi ning terve ettevõtte saab protsessis osaleda. Välisabi kasutatakse harva, kuid mõnel juhul saadakse seda teistelt WSI kontoritelt. Eelnevast lähtudes asub WSI Online autori hinnangul disainiredeli kolmandal astmel ehk disain on nende jaoks protsess.

Konkreetne teenus, mida WSI Online'i puhul käesolevas töös käsitletakse, on PPC ehk märksõnapõhine reklaam otsingumootorites nagu Google, Bing, Yandex aga ka Facebookis. PPC reklaam on hea vahend fännibaasi ehitamiseks. Reklaami näidatakse vaid juhul kui internetikasutaja sisestab otsingusse märksõna, mis seostub ettevõtte toote või teenusega. Seda reklaamimeetodit kasutades on võimalik jõuda tarbijateni, kes on ettevõtte tegevusest juba huvitatud. Reklaami näitamise eest tuleb maksta vaid siis,

kui sellele klikitakse. PPC reklaam on ideaalne toomaks kodulehele kiiresti liiklust. Reklaame hakatakse näitama kohe ja võrreldes SEO-ga (kodulehe optimeerimine) ei ole vaja teha tehnilisi ettevalmistusi. PPC reklaam eeldab teadmisi ja reklaamide optimeerimist, mis tagaks parimad positsioonid võimalikult madala klikihinna eest. Enim kasutatavaks PPC meetodiks on reklaam Google otsingumootoris ehk Google AdWords. (WSI Online... 2015)

PPC reklaami teenus on pakutud ettevõtte loomisest alates ja teenuse populaarsus on ajas kasvanud. Reklaamimahud internetis on suurenenud just seetõttu, et selle tasuvust on võimalik mõõta. Probleemiks on aga tõsiasi, et tellijal on raske teada, milline lahendus toob ettevõttele kõige enam väärtust kuna valdkond on väga keeruline ja kiiresti arenev. WSI Online näeb ühe osana enda teenusest klientide teadlikkuse kasvatamist. (Kiisküla 2015)

T Grupp

T Grupp AS ehk endise nimega Tallinna Bussijaam OÜ on ühistranspordi taristu- ja infosüsteemide teenuseid pakkuv ettevõtte. Peamised tegevusvaldkonnad on üle-eestilise kaugliinide bussipiletite müügi- ja informatsioonisüsteemi Tpilet (www.tpilet.ee) arendamine ja opereerimine ning Tallinna bussijaama opereerimine ja haldamine. T Grupp haldab kassamüügisüsteeme bussijaamades, piletimüügi automaate Tallinna ja Tartu bussijaamas ning Tallinna lennujaamas. Lisaks pakutakse ka bussidele *online* piletimüügi terminale, mis on mugav viis bussijuhile piletite müügiks ja kontrollimiseks. T Grupp AS-le kuulub ka 100%-line osalus pakiveo- ja kullerfirmas Cargobus OÜ, kelle teeninduspunktid teenindavad enamikes Eesti bussijaamades Tpileti ühtset müügi- ja logistikku ning kes võttis 2014. aasta lõpus kasutusele Tpileti platvormi ka kogu pakiveo logistika korraldamisel. (Tallinna Bussijaam... 2014, Keelmann 2015)

Praegu on ettevõtte fookus oma lahenduste müümisel välisturgudele. Tegeletakse ka bussiterminalide ning linnasisesele transpordile piletimüügi süsteemi Jiffi arendamisega. Ettevõtte peadministraatori Kristiina Keelmanni (2015) sõnul on disaini roll ettevõttes suur – pidevalt töötatakse sisendiga, mis on olemas ning proovitakse leida paremaid lahendusi ja oma teenuseid arendada. Disainiprotsessis on kaasatud kõige enam arendusjuht, peadministraator ning andmehalduse ja administratsiooni inimesed,

lisaks võtab protsessist osa ka ettevõtte juhatus. Välispartnerite abi kasutatakse nii teenuste kasutusloogika kui ka riist- ja tarkvara välja töötamisel. Autori hinnangul asub T Grupp disainiredeli kõrgeimal astmel – disain kui strateegia.

Teenus, millele T Grupi puhul keskendutakse, on Tpilet ehk internetipõhine bussipiletite ostmise keskkond. Tpilet on sisuliselt veebipood, kust saab osta kaugliinide bussipileteid. Keskkond töötab otsingu põhimõttel – klient teab kust kuhu ta soovib sõita, teeb otsingutulemuste vahel valiku ning liigub edasi ostuprotsessi. Võimalik on ka näha nädala vaadet ning liinide sõiduplaane. Sõltuvalt vedajast saab soetada ka lisateenuseid, näiteks valida istekohta või kasutada kliendikaarti. Pileti müüja poole pealt annavad vedajad T Grupile sisendi, mis pannakse süsteemi. Teenus on sellisel kujul turul olnud alates 2013. aasta suvest. Kasutusloogikat pole palju muudetud, kuid juurde on tulnud lisafunktsioone nagu istekoha valik, kliendilojaalsusprogrammide kasutamise võimalus, erinevad maksevõimalused ning suurema hulga lisainfo kuvamine. (Keelmann 2015, Tpileti veebileht 2015)

Järgnevas tabelis 6 on esitatud uuringusse kaasatud ettevõtete võrdlus. Välja on toodud ettevõtete tegevusalad, ettevõtte või käsitletava üksuse suurus, konkreetse teenuse nimetus ning ettevõtte asukoht disainiredelil.

Tabel 6. Uuringusse kaasatud ettevõtete võrdlus.

Ettevõtte / kaubamärk	Salon+	Olde Hansa	WSI Online	T Grupp
Tegevusala	Iluteenused, peamiselt juuksuriteenus	Toitlustus ja elamusteenus	Digitaalne turundus	Ühistranspordi taristu- ja infosüsteemide teenused
Ettevõtte või üksuse suurus	19 ilusalongi, umbes 100 inimest	Sõltuvalt hooajast 80-160 inimest	10 inimest	Umbes 40 inimest
Käsitletav teenus	Naiste juukselõikus	Gruppidele suunatud pidu „Raehärrade vastuvõtt“	PPC (<i>pay-per-click</i>) ehk märksõnapõhine reklaam	Tpilet ehk internetipõhine bussipiletite ostmise keskkond
Paiknemine disainiredelil	Disain kui strateegia	Disain kui strateegia	Disain kui protsess	Disain kui strateegia

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist 6 selgub tegutsevad ettevõtted väga erinevates tegevusalades ning pakuvad erinevaid teenuseid, mida kinnitas ka nende teenuste asetsemine teenuste liigitamise dimensioonidel (vt joonis 6 lk 40). Ettevõtted on ka erineva suurusega kuid asetsevad kõik disainiredeli kahel kõrgemal astmel, mistõttu võib neid teoorias välja toodu põhjal (vt joonis 3 lk 22) pidada disainikeskseteks organisatsioonideks. WSI Online asub autori hinnangul disainiredeli kolmandal astmel (disain kui protsess) ning ülejäänud kaasatud ettevõtted disainiredeli neljandal ehk kõrgeimal astmel (disain kui strateegia).

2.2. Uuringu tulemused, võrdlused teooriaga ja järeldused

Käesolevas alapeatükis selgitatakse läbiviidud intervjuude põhjal teenusedisaini protsesse erinevate teenuseliikide lõikes ning analüüsitakse saadud tulemusi. Lisaks võrreldakse saadud andmeid ka teoorias välja toodud teenusedisaini protsessi etappidega ning püütakse jõuda järeldusele, kas ja millisel määral saab erinevate teenuste lõikes kasutada samasugust teenusedisaini protsessimudelit.

Salon+ teenuse disainimise protsess

Salon+ salongide ketis algab teenuste disainimise protsess probleemi või võimaluse teadvustamisest. Näiteks kui klientide pretensioonide maht kasvas, viidi läbi disaini muudatus, mille tulemusena hakati pärast juuste lõikust eraldi küsima, kuidas on klient rahul lõikusega ja kuidas viimistlusega. Kuna klientide nõudmised on ajas kasvanud, siis on tekkinud ka erinevaid probleeme ning võimalusi kuidas teenust paremaks muuta. Põhiliseks infoallikaks selles protsessi etapis on kliendikaebused ja välisekspertide ning koolitajate tähelepanekud. Sageli saadakse mõtteid mujal maailmas kasutatavatest parimatest tavades ning ka teenindajatelt endilt. Kuna ettevõtte toob maale paljusid tuntud juuksehooldustoodete kaubamärke, siis on suureks infoallikaks ka neilt saadud info – turu-uuringuid ja auditid, mis käsitlevad trende ja selgitavad välja, mida kliendid tahavad. Klientidelt info kogumiseks on kasutatud ka klienditagasiside ankeete ning testostusid. Põhjalikult tegeletakse ka oma kliendibaasi segmenteerimisega ning viiakse läbi klienditeekonna kaardistamist ja analüüsi. (Lõhmus 2015)

Probleemi või võimaluse teadvustamisega on tihedalt seotud ka ettevõtte äriiline perspektiiv ning missioonist lähtumine. Tavaliselt leitakse, et vajadus on mitmepoolne – disainimine toob kasu nii klientidele, kaubamärkidele kui ka ettevõttele endale. Kogu aeg proovitakse leida võimalusi, et disaini abil konkurentidelt eest ära liikuda. (Lõhmus 2015) Seega võib öelda, et antud juhul on selgelt eristatav teoorias (vt lk 32-33) välja toodud mõistmise etapp ning sellega on seotud ka ettevõtte äriiline perspektiiv kuid eraldiseisvat mõtestamise etappi pole.

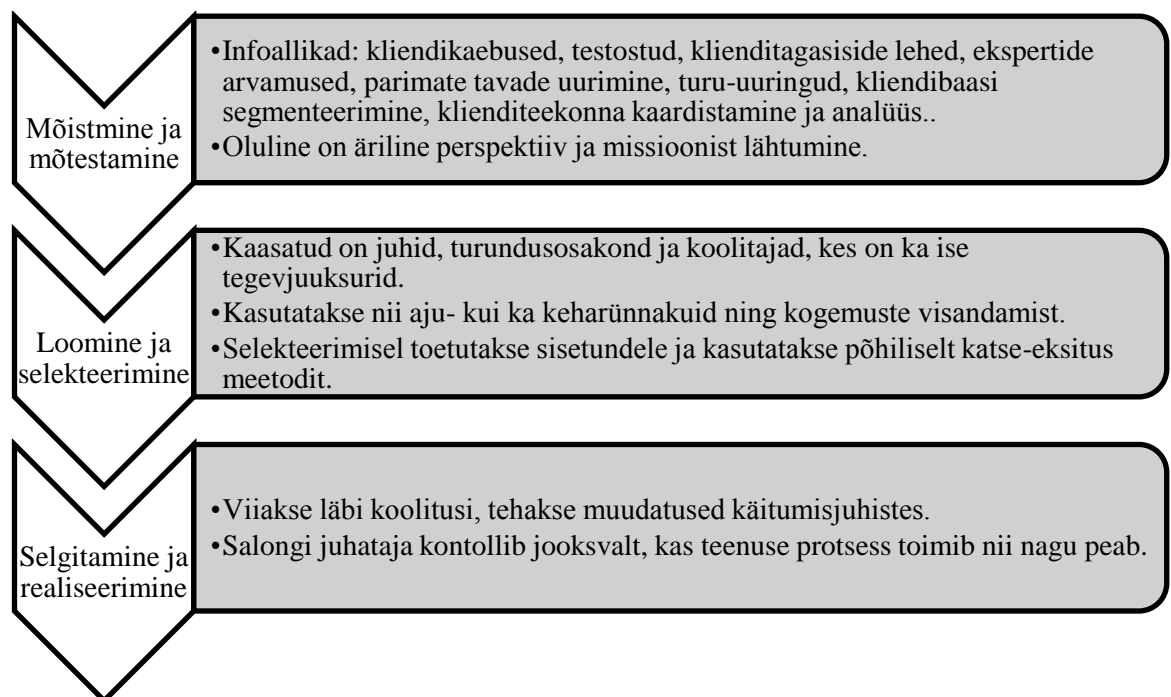
Võimalike lahenduste loomise etapis on protsessi tavaliselt kaasatud ettevõtte juhtivad töötajad, turundusosakond ja koolitajad, kes on ka tegevjuuksurid. Probleemi üle juureldakse pikalt ning võetakse vastu otsus, millist teed minna. Meetoditena kasutatakse nii aju- kui ka keharünnakuid. Sageli tehakse kogemuste visandamist. Häid mõtteid saadakse ka mujal maailmas toimivatest süsteemidest ning ekspertide ja koolitajate käest. (Lõhmus 2015)

Lõhmuse (2015) sõnul on parima alternatiivi valimisel olulisel kohal ekspertide hinnang ning sisetunne. Kui valik on tehtud, siis kasutatakse katse-eksitus meetodit. Näiteks kui sooviti saada rohkem uusi broneeringuid otse juuksuritoolist ning muudeti fraasi, mis peaks klienti sellele otsusele suunama, siis seda uut fraasi katsetati umbes kuu aega ja mõõdeti edukust. Uus välja töötatud lahendus on sellistel juhtudel alati toimunud paremini kui vana variant.

Kui ollakse kindlad, et välja valitud lahendus on sobilik, siis kommukeeritakse see kõikides salongidesse. Viiakse läbi teeninduskoolitus või arutatakse muudatused läbi salongide juhatajatega, kes annavad info edasi kõikidele töötajatele. Samuti tehakse muudatused käitumisjuhistes. Koolitustele pannakse Salon+ ketis väga palju rõhku – teenindajad saavad tööle tulles 4-6 kuu jooksul koolitusi 60-80 tunni ulatuses ning hiljem aastas umbes 20-30 tunni ulatuses. Toimuvad ka atesteerimised, kus kontrollitakse nii toote- kui ka teenindusalaseid teadmisi ning kutseoskusi. Kui uus muudatus on teenuse disainis sisse viidud, siis salongi juhataja on see, kes pidevalt kontrollib, kas seda rakendatakse õigesti. (Lõhmus 2015)

Teooriaga seoseid luues on Salon+ ketis selgelt tuntav mõistmise etapp, millele on palju rõhku pandud ja kus kasutatakse ka erinevaid eelnevalt välja toodud meetodeid.

Mõistmise etapiga paralleelselt toimub ka mõtestamine, kus antakse strateegilisi suunitlusi ettevõtte missioonist ja vajadustest lähtuvalt. Eraldiseisvana saab välja tuua ka loomise ning realiseerimise etapi, kuid selekteerimine toimub pigem juhuslikult või intuiitiivselt ehk sisetundele tuginedes. Ka selgitamise ja realiseerimise etapp toimuvad mingis mõttes sümbioosis ehk samal ajal selgitatakse uut disaini ning viiakse seda ka juba ellu. Teenusedisaini protsessi Salon+ ilusalongide ketis iseloomustab joonis 7, kus on välja toodud etappide nimed ning igas etapis toimuvad tegevused ja kasutatavad meetodid.



Joonis 7. Teenusedisaini protsess Salon+ ilusalongide ketis. (Lõhmus 2015), autori koostatud.

Eelnevalt jooniselt on näha, et Salon+ ilusalongide ketis toimub teenuste disainimine kolmes etapis. Algselt toimub mõistmine ja mõtestamine, seejärel loomine ja selekteerimine ning siis selgitamine ja realiseerimine. Teoorias (vt tabel 5 lk 36) välja toodud mudeliga võrreldes on etappide arv väiksem kuna osadele tegevustele on pandud vähem rõhku ning seega on need mõistlikum ühendada teiste protsessi etappidega.

Olde Hansa teenuse disainimise protsess

Olde Hansa restoranis pole teenusedisainil mingit ranget struktuuri ja see on tekkinud pigem vajadusest lähtuvalt. Protsess saab alguse sellest, et tekib mingi konkreetne vajadus pakkuda midagi uut. Info selliste vajaduste või võimaluste kohta tuleb tavaliselt

teenindajatelt, vahetuse vanematelt ja müügiosakonnalt. Info allikaks on sageli ka kliendid ise, näiteks läbi erinevate soovide ja päringute. Kuna keskaegsete traditsioonide elustamine on üks restorani tegutsemise eesmärke, siis oodataksegi palju klientide mõtteid aga sageli kliendid ei tea, mida nad tahavad ning mida on võimalik restoranil pakkuda. Seega, nagu ka teoorias (vt lk 33) selgus, on edukaks teenusedisainiks vaja ise mõelda välja huvitavaid ja innovaatilisi lahendusi ning ei saa toetuda vaid klientidelt tulevale informatsioonile. Suureks infoallikaks on ajalugu ja eksperdid, kes keskaja uurimisele on pühendunud. Loodud on ka keskaja kool, kus ajalooõpetajad maja töötajatele erinevatel teemadel rääkimas käivad. Vajaduste mõtestamine on tihedalt seotud ka ettevõtte enda missiooni ja eesmärkidega. Ärina on eesmärgiks ikka kasvada – seega tuleb mõelda ka uusi võimalusi, mida klientidele pakkuda. (Laansalu 2015)

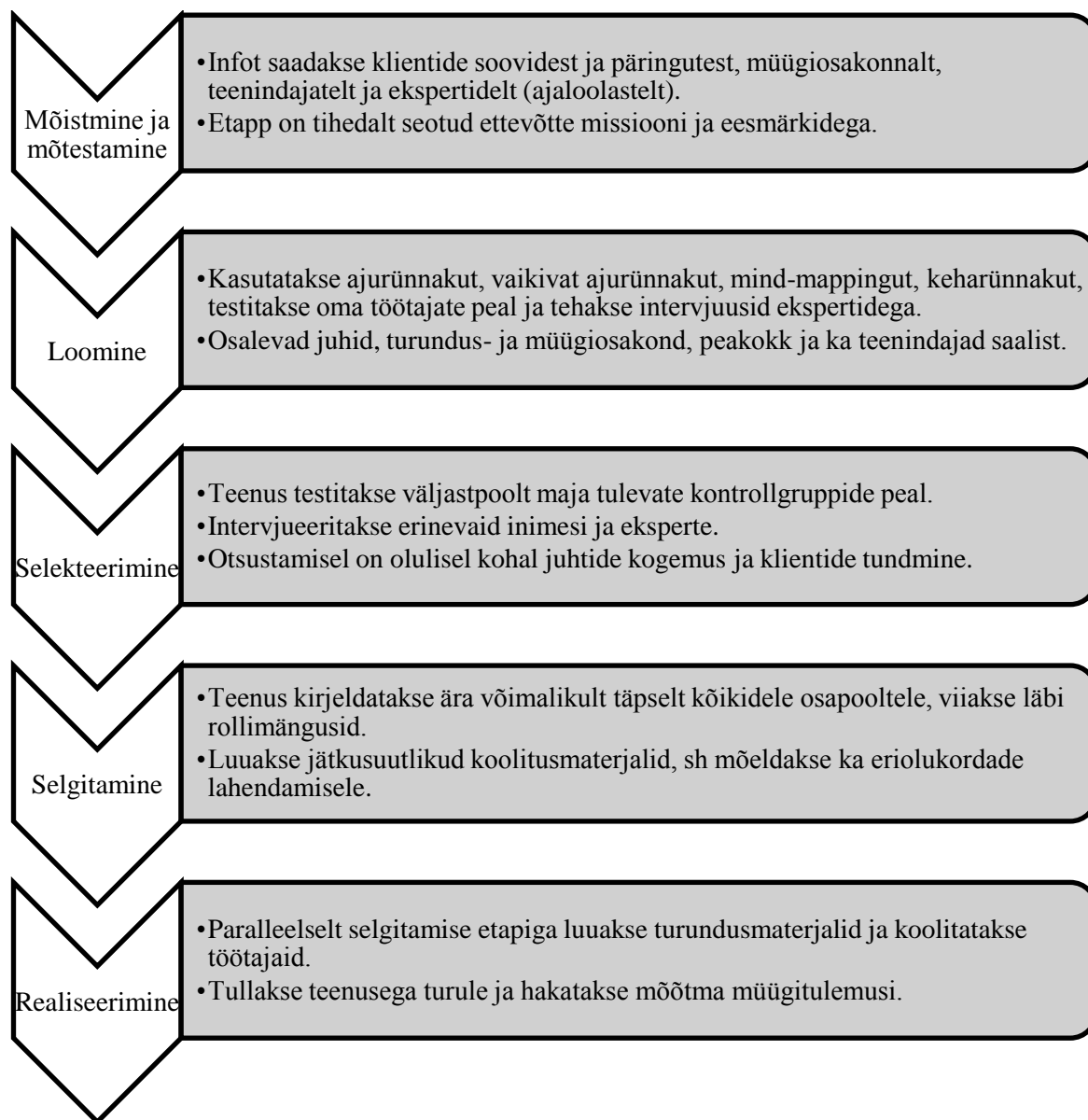
Loomise etapis osaleb lai ring inimesi, sageli isegi need, kes pole eriti asjaga seotud. Alati osalevad restorani juht, turundusjuht, ettevõtte tegevjuht ja peakokk aga proovitakse kaasata ka uue ja värske pilguga inimesi, et tekiks võimalikult mitmekesiseid mõtteid. Ka teenindajad saavad soovi korral osaleda. Tavaliselt kasutatakse ajurünnakut, sageli ka vaikivat ajurünnakut (paberile kirjutatakse ideed ning antakse need edasi ja täiendatakse). Sarnaselt teoorias (vt lk 34) välja tooduga on tavapärasel ajurünnakul olnud probleeme ning seega otsitakse ka alternatiivseid variante. Näiteks on kasutatud ka *mind-mappingut* (mõtte- või mõistekaartide tegemist). Sageli on protsessis osalejateks ka ajaloolased, kellega tehakse grupis koostööd eesmärgiga kontrollida faktide paikapidavust. Mõnel juhul kaasatakse ka muude ekspertide arvamusi. Näiteks kui uus teenus on suunatud mingile kindlale turule, siis kontrollitakse, kas eeldused selle turu kohta peavad paika. Aeg-ajalt tehakse ka keharünnakut. Erinevaid alternatiive testitakse oma maja töötajatest loodud kontrollgrupi peal. (Laansalu 2015)

Laansalu (2015) sõnul tuleb selekteerimise etapis mängu kogemuslik koosmeel ja juhtide otsus, millist teed minna. See tuleneb peaasjalikult klientide tundmisest ja kogemustest. Intervjueeritakse ka erinevaid inimesi ning uuritakse põhjendusi, miks mingi viis neile hea tundub. Samuti kasutatakse kontrollgruppe väljastpoolt maja ja

küsitakse põhjalikku tagasisidet. Näiteks aasia turistidele suunatud toitude testimiseks on kasutatud inimesi turismifirmadest. Tekitatakse tööoad, kus saab arvamust avaldada.

Testimisele järgneb selgitamise faas, kus kirjeldatakse võimalikult täpselt kõikidele osapooltele teenus ära. Eesmärk on see, et kõik saaksid asjast ühtemoodi aru. Tekib plaan, kus on näha, kes on seotud ja mis protsessi osades millised tegevused toimuvad. Töötajad koolitatakse korralikult välja ja luuakse jätkusuutlikud koolitusmaterjalid, sh mõeldakse võimalike erijuhtumite lahendamisele. Viiakse veelkord läbi rollimängusid ja teenuse läbi mängimist ning sellega paralleelselt hakatakse teenusega turule tulema – luuakse turundusmaterjalid jms. Sellest etapis kasutatakse sageli ka välisabi, eriti kui teenuse pole mõeldud kohalikule turule. Seejärel hakkab juba mõõtmine, et kuidas müügitegevus läheb, millist huvi on teenuse vastu tuntud ning milliseid küsimusi ja probleeme on sellega seoses tekkinud. (Laansalu 2015) Seega saab öelda, et elluviimise etapp on väga sarnane teoorias (vt lk 35 ja tabel 5 lk 36) välja toodud seisukohtadega – oluline roll on nii koolitusel kui ka tulemuste mõõtmisel.

Olde Hansa teenusedisaini protsessi kokku võttes saab öelda, et see vastab väga suurel määral teoorias (vt tabel 5 lk 36) välja toodud protsessimudelile. Selgelt saab eristada erinevaid protsessi etappe ning kasutatakse ka mitmeid teenusedisaini praktikas tuntud meetodeid nagu ajurünnakud, keharünnakud, mõtte- või mõistekaartide tegemine, ekspertide kaasamine, intervjuud, teenuse testimine erinevates faasides, teenuse plaani koostamine jm. Teooriaga võrreldes pole vaid mõtestamise etapp selgelt eristatav ning toimub pigem samal ajal mõistmisega. Teenusedisaini protsessi Olde Hansa restoranis iseloomustab joonis 8.



Joonis 8. Restorani Olde Hansa teenusedisaini protsess. (Laansalu 2015), autori koostatud.

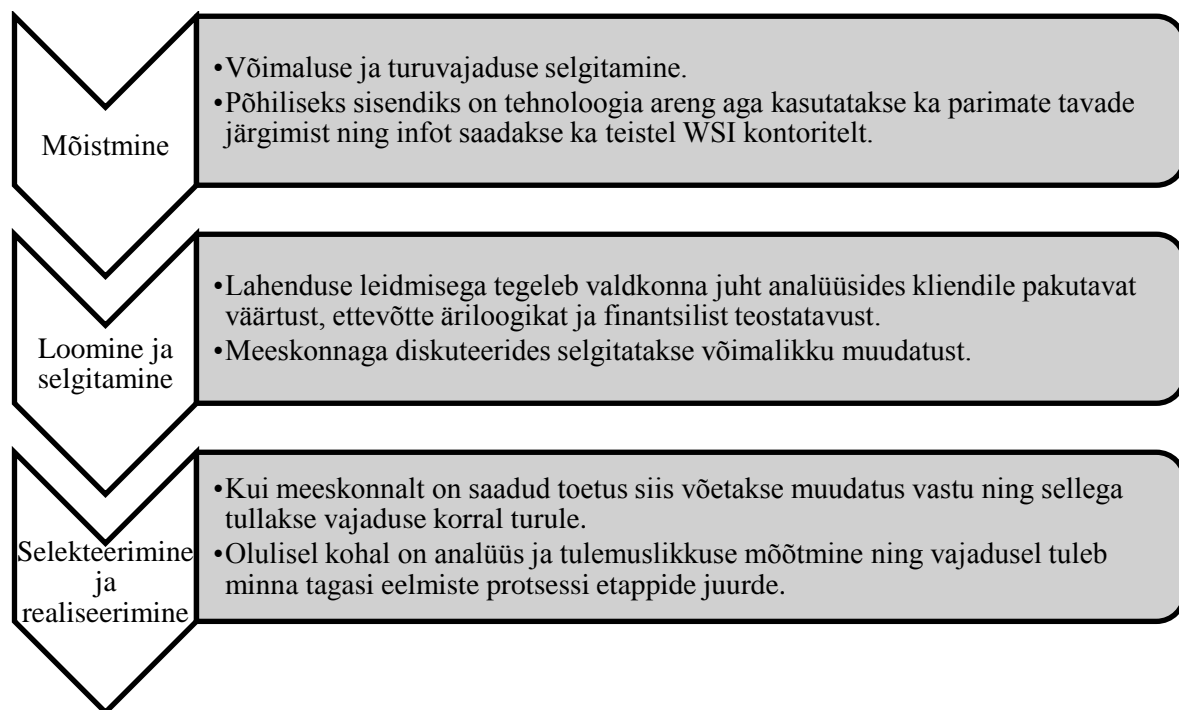
Eelnevalt jooniselt on näha, et Olde Hansa restoranis toimub teenuste disainimine väga sarnaselt teorias (vt tabel 5 lk 36) välja toodud teenusedisaini protsessiga ning võrreldes Salon+ ilusalongiga on võimalik välja tuua rohkem etappe. Lisaks kasutab Olde Hansa oma teenuste disainimisel mitmeid teenusedisaini praktikas tuntud meetodeid.

WSI Online'i teenusedisaini protsess

WSI Online'is tekib teenusedisaini vajadus siis kui on aru saadud, et on mingi võimalus teenust parandada või uue teenusega turule tulla ja selleks on ka turuvajadus. Enamasti sõltutakse palju tehnoloogia arengust – näiteks kui Google'il tulevad uued võimalused välja, siis saab ettevõtte ka vastavalt sellele tegutseda. Samuti on sisendina olulisel kohal kliendi ärilised eesmärgid, näiteks kui kasutatav teenuse struktuur pole piisavalt paindlik või vajab kohandamist. Kui märgatakse, et keegi konkurentidest või teistest WSI agentuuridest midagi eriti hästi teeb, siis proovitakse seda jäljendada. Turu-uuringutest ei saada olulist informatsiooni kuna turg on pigem ajast maas. WSI Online positioneerib end pigem turu harijana, mis tähendab, et turg jälgib neid, mitte nemad turgu. (Kiisküla 2015)

Kuna tegemist on väikese ettevõttega, siis ei toimu suurt valdkondadeülest koostöötegevust. Kiisküla (2015) sõnul tegeleb lahenduse loomisega eeskätt antud teenuse eest vastutav juht. Loomise etapis tuleb esmalt mõelda ja kaardistada kliendile pakutav väärtus ning seejärel vaadata, kas see sobib ettevõtte ärioloogikaga ning tagab ka töötajate rahulolu. Seejärel on oluline analüüsida, kas selline muudatus on finantsiliselt teostatav. Oluline on ka välja selgitada, mida antud muudatus kaasa tooks (näiteks hinnamuutus või töömahtude kasv) ning kas muudatuse abil on võimalik suurendada väärtust kliendile. Selle protsessi jaoks kasutatakse visualiseerimist ning tekib raamistik, mis näitab ära, millised on võimalikud lahendused. Olulisel kohal on ka konsulteerimine töötajatega, kuna ka nende hinnangul peab lahendus olema realistlik ning nad peavad sellega nõustuma. Kui töötajate toetust ei ole, siis tuleb mõelda uus lahendus või diskuteerides jõuda koos uue lahenduseni. Selgitamine toimubki arutelu ja diskussiooni käigus kui proovitakse jõuda arusaamisele, kas lahendus on sobilik. Seega toimub lahenduse valik ehk selekteerimine peale selgitamise etappi.

Turule tullakse vajadusepõhiselt. Umbes kuu aega pärast muudatuste tegemist tuleb kindlasti viia läbi korralik analüüs ja tulemuste mõõtmine ning selgitada välja, kas on vaja kohandusi. (Kiisküla 2015) Seega saab elluviimise etapis luua seoseid teoorias välja käiduga (vt lk 35 ja tabel 5 lk 36), et tulemuste mõõtmine on oluline. Üldiselt on protsessid WSI Online'is väga kiired ja harva ebaõnnestutakse. Teenusedisaini protsessi WSI Online'is iseloomustab joonis 9.



Joonis 9. Teenusedisaini protsess WSI Online’is. (Kiisküla 2015), autori koostatud.

Jooniselt 9 selgub, et teenusedisaini protsess WSI Online’is koosneb kolmest etapist, millest esimene on mõistmine, teine kombineerib loomise ja selgitamise ning kolmas selekteerimise ja realiseerimise. Erinevalt teistest teenuseliikidest on toimub antud juhul selgitamine samal ajal loomise etapiga ning enne lahenduse selekteerimist on see juba asjaosalistele ära selgitatud. Loomise etapp toimub suures osas vaid valdkonna eest vastutava juhi osalusel ning meeskond kaasatakse vaid kontrollimaks, mis on nende arvamus ja kas nad peavad sellist lahendust reaalseks ja sobilikuks. Samas võib mõnel juhul ka diskussiooni käigus tekkida uusi lahendusi. Elluviimise etapis on olulisel kohal ka turule toomisele järgnev tulemuslikkuse mõõtmine ja analüüs.

T Grupi teenusedisaini protsess

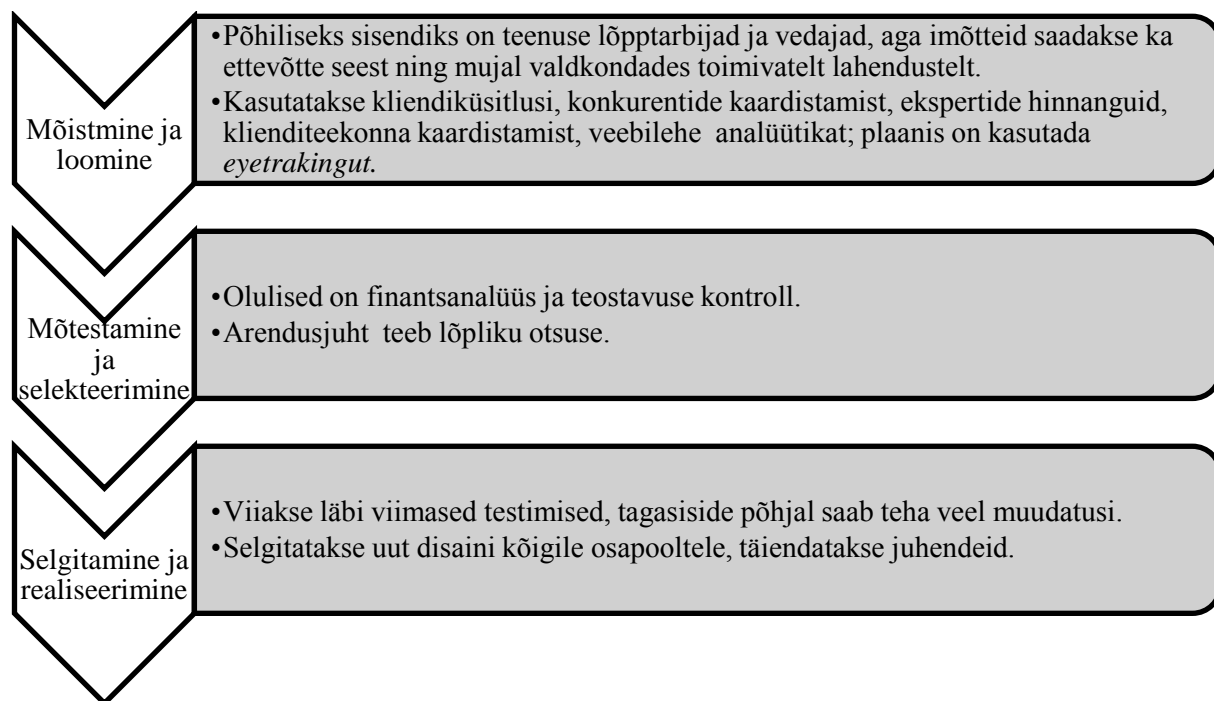
T Grupp saab sisendit teenusedisaini algatamiseks peamiselt kolmest allikast – ettevõtte seest, teenuse lõpptarbijatelt ja vedajatelt. Üldiselt on kliendid väga altid oma arvamust avaldama ja sealt saadakse palju infot. Klientide seas on läbi viidud ka küsitlusi. Samuti kaardistatakse ka peamisi konkurente ja nende tegemisi. Samas leitakse, et teenus on maailma mastaabis üsna unikaalne ning häid mõtteid saab pigem teistest sarnastest valdkondadest, näiteks lennundusest ja taksondusest. Ka käiakse messidel ning suheldakse tihedalt vedajatega. Kogu aeg hoitakse end valdkonnaga seotud trendidega

kursis. Mingeid uuringuid sisse ostetud pole, küll aga on plaanis lähiajal kasutada *eyetrackingut*, kuna veebis on olulised ka pisemad detailid. Veebilehe kasutust analüüsitakse pidevalt – näiteks jälgitakse kui palju on külastajaid erinevate vanusegruppide lõikes. Ka on läbi viidud klienditeekonna kaardistamist, kuid jooksvalt seda ei tehta. (Keelmann 2015)

Keelmanni (2015) sõnul nähakse tavaliselt probleemi või vajaduse tekkimisel ka võimalikku lahendust üsna kiiresti. Erinevaid variante genereeritakse juba projekti algfaasis ja arutatakse võimalusi koosoleku vormis, kus juhtiv roll on arendusjuhil. Mõnikord kaasatakse ka mõistmise või loomise etapis eksperte, näiteks on koostööd tehtud TTÜ õppejõududega. Seega üldjuhul pikka ja keerulist loomise etappi protsessis ei ole – pigem sünnivad lahendused iseenesest probleemi ilmnemisel ja sisendite läbi töötamisel.

Alati on olulisel kohal ka ärilised eesmärgid. Parema teenuse pakkumine ja rahulolevad kliendid on eesmärgiks aga samuti ka müüginumbrite kasv. Mingi uue arenduse kaalumisel mõeldakse alati põhjalikult läbi, kas see arenduse maht ja kulu tasuvad ennast ära ehk kas ja kui kiiresti teenitakse kulutatud ressursid tagasi. Sageli ongi takistuseks lahenduse hind ning sellistel juhtudel pannakse projekt seisma ning tulla selle juurde tagasi kui selle teostamine on mõistlik. Parima lahendi selekteerimisel on olulisel kohal finantsanalüüs ja teostavuse kontrollimine. (Keelmann 2015)

Kui otsus on tehtud, siis viiakse süsteemis läbi vajalikud muudatused ning testitakse lahendust esialgu ise läbi ning seejärel lastakse proovida ka erinevatel osapooltel. Testimise etappe on tegelikult ka varasema töö käigus. Kasutajatelt saadud tagasisidest tulenevalt on võimalik teha veel mingeid muudatusi. Kui kõik toimib, siis selgitatakse uuendusi üldsusele ning tulla uue teenusedisainiga turule. Iga süsteemi kohta on ka juhend, kus tehakse jooksvalt muudatusi. Pärast teenusedisaini elluviimist mingeid mõõtmisi või analüüsi tavaliselt läbi ei viida. (Keelmann 2015) Teenusedisaini protsessi T Grupis iseloomustab joonis 10.



Joonis 10. Teenusedisaini protsess T Grupis. (Keelmann 2015), autori koostatud.

Joonisel 10 on näha, et teenusedisaini protsess T Grupis koosneb kolmest etapist – mõistmine ja loomine, mõttestamine ja selekteerimine ning selgitamine ja realiseerimine. Erinevalt teistest teenuseliikidest toimub lahenduste loomine juba protsessi algfaasis paralleelselt mõistmisega. Alles peale võimalike lahenduste loomist hakatakse analüüsima, kas mõni neist on ettevõtte jaoks teostatav ja finantsiliselt mõistlik ning tehakse otsus, kas disainimisega edasi minna.

Võrreldes Salon+ ilusalongide keti, Olde Hansa restorani, WSI Online digiagentuuri ning T Grupi teenusedisaini protsesse teoorias välja toodud protsessimudeliga (vt tabel 5 lk 36) ilmneb nii sarnasusi kui ka erinevusi. Teenusedisaini protsesside etappide võrdlust töö teoreetilises ja empiirilises osas illustreerib tabel 7.

Tabel 7. Teenusedisaini protsesside etapid töö teoreetilises ja empiirilises osas.

Teooria	Salon+	Olde Hansa	WSI Online	T Grupp
Mõistmine ↓	Mõistmine ja mõtestamine	Mõistmine ja mõtestamine	Mõistmine	Mõistmine ja loomine
Mõtestamine ↓	↓	↓	↓	↓
Loomine ↓	Loomine ja selekteerimine	Loomine	Loomine ja selgitamine	Mõtestamine ja selekteerimine
Selekteerimine ↓	↓	Selekteerimine	↓	↓
Selgitamine ↓	Selgitamine ja realiseerimine	Selgitamine	Selekteerimine ja realiseerimine	Selgitamine ja realiseerimine
Realiseerimine		Realiseerimine		

Allikas: autori koostatud

Tabelist 7 selgub, et teenusedisaini protsesside etappide arv erinevate teenuseliikide lõikes varieerub. Kui teoreetilises käsitluses on välja toodud kuus etappi, siis empiiriline uuring näitas, et etappe on pigem vähem – Salon+ ilusalongi, WSI Online'i ja T Grupi näitel on eraldiseisvaid etappe vaid kolm ning Olde Hansa restorani puhul viis. Samas tuli uuringust välja, et etappide arv on väiksem seetõttu, et mingid tegevused toimuvad paralleelselt ning ühe etapi sees. Näiteks mõtestamine ei ole ühegi näite puhul eraldiseisva etapina välja toodud. Küll aga saab öelda, et mõistmise etapi ühe osana seostatakse disainitegevust ettevõtte strateegilise raamistiku, ärikontseptsiooni või missiooni ja visiooniga.

Kõige enam erines disainiprotsess teoreetilisest käsitlusest WSI Online'i ja T Grupi näidete puhul. WSI Online'i teenuste disainimisel protsessi uurides tuli välja küll selgelt eristuv mõistmise etapp, kuid sellele järgnes loomise etapp koos selgitamisega ning alles peale selgitamist läks protsess edasi selekteerimise ning realiseerimisega. Antud juhul võib põhjus olla selles, et ettevõtte on väga väike ning seega toimuvad protsessid paindlikult ja kiiresti ning pole välja kujunenud keerukamaid süsteeme. Kuna loomeprotsessis on põhiline roll valdkonna juhil endal siis sõltub väga palju ka tema isiklikes eelistustest, kuidas antud protsessi läbi viia.

T Grupi puhul selgus aga, et loomise etapp toimub samal ajal mõistmisega ehk lahendused tekivad juba disainiprotsessi algfaasis. Alles peale lahenduste välja töötamist hakatakse kaaluma nende sobivust äriliste eesmärkidega ning analüüsima teostatavust, peale mida otsustatakse, kas lahendus on sobilik ning minnakse edasi selgitamise ja lahenduse elluviimisega. Seega võib antud juhul leida sarnasusi pigem teoorias esitatud Huertas-García ja Consolación-Segura teenusedisaini protsessi mudeliga (vt tabel 4 lk 31), kus informatsiooni kogumisele järgneb juba alternatiivide välja töötamine.

Eelnevast lähtudes saab WSI Online'i ja T Grupi näidetele tuginedes öelda, et disainiprotsessi loogika erineb kõige enam teoreetilisest käsitlusest just väga immateriaalsetel ja mitte vaid inimestele suunatud teenustel, kus tulevad välja selged erinevused teoreetilisest käsitlusest ka etappide järjestuses. Kõrge materiaalsuse määraga ja inimestele suunatud teenustel (Salon+ ja Olde Hansa) on teenusedisaini protsess seevastu üsnagi sarnane. Seega võib eelnevast lähtudes öelda, et teenusedisaini protsessi luues on antud teenuse puhul võimalik toetuda sarnasele ja ka teoorias välja toodud disainimudelile (vt tabel 5 lk 36), kuid immateriaalsete ja mitte vaid inimestele suunatud teenuste puhul võib disainitegevuste järjekord ja loogika antud mudelist oluliselt erineda.

Töös selgus, et erinevate liiki teenustel ei saa kasutada samasugust teenusedisaini protsessi. Erinevatel teenustel on rõhuasetused erinevatel protsessi osadel ning erineda võib ka protsessi etappide järjekord. Küll aga saab öelda, et mõnede teenuste puhul on kogu protsess ning ka protsessi etappide sisu sarnane. Teenusedisaini protsessi erinevused sõltuvalt teenuse liigist tulevad selgelt välja lähtudes teenuste materiaalsuse määra ja inimesele või omandile suunatusest. Autori hinnangul võib teenusedisaini protsess ka sarnaste teenuste puhul erineda teenuse liigist sõltumatutel põhjustel, näiteks võib oluliseks osutada ettevõtte suurus või mõni muu näitaja.

Saadud tulemusi tõlgendades tuleb arvestada ka teatud piirangutega. Kuna valim oli väga väike ning aluseks võeti vaid mõned võimalikest teenuste liigitamise dimensioonidest, siis võib esineda ka ettevõtteid, mille jaoks toodud järeldused ei kehti. Seega oleks tulevikus otstarbekas võtta aluseks suurem valim ning uurida, kas sarnaseid teenuseid pakkuvate ettevõtete teenusedisaini protsess on sarnane. Samuti oleks huvitav

näha, millised on tulemused teistsugustele teenuste liigitamise dimensioonidele (nt teadmismahukus, väärtusloome ja kontakti kestvus või määr) tuginedes.

KOKKUVÕTE

Teenuste tähtsus majandusmaastikul on läbi aastate kasvanud – tõusnud on nii teenuste sektori osakaal kogumajandusest kui ka teenindavatel ametikohtadel töötavate inimeste hulk. Konkurentsipüsimiseks peavad ettevõtte pakkuma aina enam väärtust ning arendama oma tooteid ja teenuseid läbi teadliku ja sihikindla protsessi ning lähtudes klientide vajadustest. Kui tootearendust ja –disaini on uuritud üsna palju, siis teenusedisaini näol on tegemist noore valdkonnaga, mis on veel vähe kajastust leidnud.

Teenuste olemust ja mõistet selgitades tuli välja, et ühtset ning kõigi poolt aktsepteeritud arusaama polegi. Teenustele omistatakse sageli omadusi nagu immateriaalsus, protsessiline olemus, säilimatus ja ebastandardiseeritus. Lisaks on omadustena välja pakutud ka kliendikeskset suhet ja kontakti kliendiga. Selgus, et mitmed välja toodud omadused on mingil määral kattuvad ja ei pea tänapäeval täielikult paika. Raske on eristada puhtaid teenuseid materiaalist toodetest ning suur osa pakkumistest on kusagil nende kahe äärmuse vahepeal. Erinevaid käsitlusi analüüsid jõuti järeldusele, et teenused on tegevused või sooritused, mida üks osapool saab pakkuda teisele ning mis on oma olemuselt protsessilised ja valdavalt immateriaalsed.

Teenuseid on võimalik eesmärgist lähtuvalt liigitada väga erinevalt. Statistiliste andmete avaldamisel kasutatakse tegevusala põhise liigitust kuid see annab turunduse juhtimise kontekstis vähe väärtust. Antud valdkonnas läbi viidud teadustöö põhjal on olulisemateks dimensioonideks teenuste liigitamisel teenuse materiaalsuse määr, teenuse standardiseerimise määr (standardiseeritud või kohandatud), tööjõu-kapitalimahukus (teenuse osutamisel inimestele või seadmetele tuginemine) ja teenuse saaja määratlemine (inimene või omand). Nendest dimensioonidest lähtuvalt on võimalik teenuseid võrrelda ja näha kui palju nad üksteisest erinevad.

Tänapäeval on disain midagi enam kui pelgalt vormi ja kuju andmine. Disain on loov tegevus ning strateegiline arendusprotsess paljudes valdkondades. Kuigi teenusedisaini teket ei saa seostada ühegi kindla autori ega kontseptsiooniga, siis võib disaini mõiste laiemat käsitlust ning loovmõtlemise populaarsuse kasvu pidada teenusedisaini kui distsipliini tekke juures olulisteks eeldusteks. Lisaks on teenusedisaini tekkeloo juures tähtsal kohal teenuse osutamise plaani ja teenuste kokkupuutepunktide teoreetilised käsitlused. Küsitavusi tekitab asjaolu, et teenusedisaini teooria ei ole veel laialdast tunnustust leidnud ning pole jõutud ka ühtsele arusaamale, mida teenusedisaini all silmas peetakse. Teenusedisain saab defineerida kui olemasoleva teenuse parandamist või uue teenuse loomist, mis lähtub eelkõige kliendi vajadustest ning aitab terve organisatsiooni koostöö tulemusena jõuda lahenduseni, mis on tarbija jaoks lihtsasti kasutatav ja kasulik ning pakkuja jaoks tõhus, efektiivne ja eristuv.

Teenusedisaini protsessimudelites on toodud välja etapid, mis teenuste disainimisel tuleb läbida. Mudelid on sisult sarnased, kuid erinevad etappide arvu ja iga etapi konkreetse sisu poolest. Oluline on silmas pidada, et teenusedisaini protsess ei pea olema lineaarne ning igas etapis võib olla vajadus minna tagasi eelmiste protsessi osade juurde. Protsessimudelid annavad vaid suunised, milliseid tegevusi ja millises järjekorras võiks teenusedisaini läbi viies teha. Töös aluseks võetud teenusedisaini protsess koosneb kuuest etapis, milleks on mõistmine, mõtestamine, loomine, selekteerimine, selgitamine ja realiseerimine. Iga etapiga kaasnevad tegevused ning meetodid, mida seal rakendatakse. Mõistmise etapis toimub informatsiooni kogumine, mõtestamise etapis aga seatakse paika strateegiline raamistik ja kriteeriumid ning otsustatakse, millist infot kasutada. Loomise etapp on üks keerukamaid – seal tuleb leida piisavalt asjakohased ja innovaatilised ideed. Oluline on õige töökeskkond ja meeskond. Selekteerimise etapis on vaja lahendusi hinnata ning sobiv idee välja valida. Selgitamise etapis tehakse aga kõigile osapooltele kontseptsioon arusaadavaks ja tajutavaks ning realiseerimise etapis toimub lahendusega turuletulek, töötajate koolitamine ja tulemuslikkuse mõõtmine.

Uurimaks välja, kuidas erinevate teenuseliikide teenusedisaini protsess välja näeb, viidi läbi intervjuud nelja erinevat teenust pakkuva ettevõttega. Kaasatud teenused on ka välja toodud teenuste liigitamise dimensioonidel väga erinevad. Lepiti kokku intervjuu

ajad, koostati intervjuu plaan ning viidi läbi intervjuud Salon+, Olde Hansa, WSI Online'i ja T Grupi esindajatega. Teenustena käsitleti naiste juukselõikust, gruppidele suunatud pidu „Raehärrade vastuvõtt“, märksõnapõhist reklaami internetis (PPC) ning Tpiletit ehk internetipõhist bussipiletite broneerimise keskkonda. Muuhulgas tuli välja, et kõik kaasatud ettevõtted on disainikesksed ehk asuvad disainiredeli ülemistel astmetel.

Ettevõtete teenusedisaini protsessi analüüsid selgus, et igal kaasusel on võrreldes teoreetilise käsitlemisega mingid erinevused, kuid kahe teenuse puhul oli disainiprotsessi loogika teoreetilise käsitlemisega üsna sarnane. Üldiselt oli protsessietappide arv väiksem kui teoreetilisest käsitlemisest ning erinevatel juhtudel oli suurem rõhuasetus erinevatel protsessi etappidel. Ka selgus, et mõnel juhul võib ka etappide järjekord olla teistsugune kui teoorias esitatud disainimudelil. Jõuti arusaamale, et kõrge materiaalsuse määraga ja inimestele suunatud teenustel on disainiprotsess sarnane nii neid omavahel võrreldes kui ka välja toodud teoreetilise käsitlemisega kõrvutades. Immateriaalsete ning mitte vaid inimestele suunatud teenuste puhul on aga teenusedisaini loogika teistsugune, sealhulgas on erinev ka teenusedisaini protsessi etappide järjekord. Töös jõuti järeldusele, et erinevate teenuste puhul ei ole sobilik rakendada samasugust teenusedisaini protsessi.

Käesolev magistr töö annab teenusedisaini läbiviijatele aimu, milline näeb välja disainitegevuse protsess erinevat liiki teenuste puhul. Seda infot kasutades on lihtsam teenusedisaini protsessi planeerida. Tulemusi tõlgendades tuleb aga arvestada ka sellega, et antud töös oli valim väike ning aluseks võeti vaid mõned võimalikest teenuse liigitamise dimensioonidest. Antud magistr töö saab edasi arendada kontrollides, kas sarnaseid teenuseid pakkuvate ettevõtete teenusedisaini protsess on sarnane. Samuti oleks huvitav uurida teenusedisaini protsessi teistsugustele teenuste liigitamise dimensioonidele tuginedes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 31 Volts Blog – One Line of Service Design, 2008
[\[http://www.31volts.com/2008/03/one-line-of-service-design/\]](http://www.31volts.com/2008/03/one-line-of-service-design/) 18.01.2015
2. Åkesson, M., Edvardsson, Bo. Effects of e-government on service design as perceived by employees - Managing Service Quality: An International Journal, 2008, Vol. 18, Iss. 5, pp. 457 – 478.
3. Alexander, K. Facilities Management Service Design. - Facilities, Vol. 11 Iss 4, 1993, pp. 8 – 14.
4. Becker, M., Bottcher, M., Klingner, S. Systemising Service Classifications - International RESER Conference Proceedings, 2011, 17 p.
[\[http://reser.net/materiali/priloge/slo/becker_m_et_al.pdf\]](http://reser.net/materiali/priloge/slo/becker_m_et_al.pdf) 05.12.2014
5. Berry, L., L. Services Marketing Is Different - Business, May/June 1980, pp. 24-29.
6. Borja de Mozota, B. Design Management – Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation, New York, Allworth Press, 2003, 281 p.
7. Brown, T. Design Thinking – Harvard Business Review, June 2008
[\[https://hbr.org/2008/06/design-thinking\]](https://hbr.org/2008/06/design-thinking)
8. Buchanan, R. Wicked Problems in Design Thinking - Design Issues, 1992, Vol. 8, No. 2, pp. 5-21.
Chase, R., B. Revisiting “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?”, P.P. Maglio et al. (eds.), Handbook of Service Science, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy, 2010, New York, pp. 11-18.
9. Clatworthy, S. Service innovation through touch-points: Development of an innovation toolkit for the first stages of new service development. – International Journal of Design, 2011, Vol. 5, No. 2, pp. 15-28.
10. Design Council – A Study of the Design Process, 2005,
[\[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf\]](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf) 20.01.2015

11. Design Council - Scoping Study on Service Design, 2012
[\[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Scoping%20Study%20on%20Service%20Design%20Final_website%20summary_v2.pdf\]](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Scoping%20Study%20on%20Service%20Design%20Final_website%20summary_v2.pdf)
 20.01.2015
12. Design For Europe [http://designforeurope.eu/news-opinion/welcome-design-europe] 20.01.2015
13. Design Research Portal
[\[https://designresearchportal.wordpress.com/2013/11/05/icsids-definition-of-design/\]](https://designresearchportal.wordpress.com/2013/11/05/icsids-definition-of-design/) 20.01.2015
14. **Diehl, M., Stroebe, W.** Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. - Journal of Personality and Social Psychology, Vol 53(3), Sep, 1987. pp. 497-509.
15. Disainivaldkonna riiklik tegevusplaan 2012-2013, 2012
[\[https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/valitsus/arengukavad/Majanduskeskkond/Disainivaldkonna%20riiklik%20tegevusplaan%202012-2013.pdf\]](https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/valitsus/arengukavad/Majanduskeskkond/Disainivaldkonna%20riiklik%20tegevusplaan%202012-2013.pdf)
 20.01.2015
16. **Drews, C.** Unleashing the Full Potential of Design Thinking as a Business Method - Design Management Review, 2009, Vol. 20, Iss. 3, pp. 38-44.
17. EMTAK 2008 selgitavad märkused
[\[http://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/EMTAK%202008_0.pdf\]](http://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/EMTAK%202008_0.pdf) 22.11.2014
18. EMTAK tegevusalad [\[http://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad\]](http://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad)
 22.11.2014
19. **Farias Pereira, S., C., Cattini, O.** A Model of Service Classification Based on Consumer Needs - Service Operations Management Track, 2001
[\[http://www.pomsmeetings.org/Meeting2001/2001/cd/papers/pdf/Farias%20Pereira.pdf\]](http://www.pomsmeetings.org/Meeting2001/2001/cd/papers/pdf/Farias%20Pereira.pdf) 05.12.2014
20. **Fisk, R., P., Grove, S., J., John, J.** Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 109-132.

21. Forfas - The Changing Nature of Manufacturing and Services, July 2006
[http://www.forfas.ie/media/forfas060718_changing_nature_manufacturing_full_report.pdf] 18.01.2015
22. **Furnham, A.** The Brainstorming Myth – Business Strategy Review, 2000, Vol 11, Iss. 4, pp. 21-28.
23. **Glückler, J., Hammer, I.** A pragmatic service typology: capturing the distinctive dynamics of services in time and space. - The Service Industries Journal, 2011, Vol. 31, No. 6, pp. 941–957.
24. **Gremler, W.** Service Blueprinting: Designing Service from the Customer’s Point of View. - Phonak Practice Development Conference, October 2011
[https://www.phonakpro.com/content/dam/phonak/gc_us/Documents/PracticeDevelopment/2011/Phonak_Service_Blueprint_Slides_20111021.pdf] 01.05.2015
25. **Grönroos, C.** Marketing services: the case of a missing product - Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13, Iss 4/5, pp. 322 – 338.
26. **Gummesson, E.** Service Design - The TQM Magazine, Vol. 2, Iss 2, pp. 97 – 101.
27. **Haynes, R., M.** Service Typologies: A Transaction Modelling Approach - International Journal of Service Industry Management, 1990, Vol. 1, Iss. 1, pp. 15 – 26.
28. **Henkoff, R., Sample, A.** Service is everybody’s business – Fortune Magazine, 1994, Vol. 129, Iss. 13.
[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/06/27/79464/index.htm]
29. **Hill, T., P.** On Goods and Services – Review of Income and Wealth, 1977, Vol 23. Iss. 4, pp. 315-338.
30. **Hollins, B.** Service Design, 2007, [http://frwrd.net/thoughts/wp-content/uploads/2007/10/service_design_by_bill_hollins.pdf] 20.01.2015
31. **Holmlid, S., Evenson, S.** Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering - Service Science: Research and Innovations in the Service Economy, 2008, pp. 341-345
32. **Huertas-García, R., Consolación-Segura, C.** A framework for designing new products and services. - International Journal of Market Research, Vol. 51, Iss. 6, 2009, pp. 819 – 840.

33. Innovation in Services: Typology, case studies and policy implications. – ECON-Report no. 2006-025, Oslo, 2006, 25 p.
34. **Jobs, S.** There's Sanity Returning - Business Week, 1998, May 25, [<http://www.businessweek.com/1998/21/b3579165.htm>] 20.03.2015
35. **Johnston, B., Morris, B.** Monitoring and Control in Service Operations – International Journal of Operations & Production Management, 1984, Vol. 5, Iss. 1 pp. 32-38.
36. **Judd, R., C.** The Case of Redefining Services – Journal of Marketing, 1964, Vol. 28, No. 1, pp. 58-59.
37. **Keelmann, Kristiina.** (T Grupp AS peaadministraator). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 16. aprill 2015
38. **Kelly, T.** Design Thinking for Innovation, 2009 [<http://www.ideaconnection.com/open-innovation-articles/00126-Design-Thinking-for-Innovation.html>] 20.03.2015
39. **Kiisküla, Magnus** (WSI Online veebiarenduse juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 14. aprill 2015.
40. **Kimbell, L.** The Turn to Service Design, 2009 [http://www.lucykimbell.com/stuff/ServiceDesignKimbell_final.pdf] 20.01.2015
41. **Koivisto, M.** Frameworks for structuring services and customer experiences. In S. Miettinen & M. Koivisto (Eds.), *Designing services with innovative methods* (pp. 136-149). Helsinki: Akatemia/UIAH, 2009
42. **Kotler, P., Keller, K., L.** Marketing Management, New Jersey, Prentice Hall, 2012, 812 p.
43. **Laansalu, Aile.** (Olde Hansa restorani juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 26. märts 2015.
44. **Levitt, T.** Production Line Approach - Harvard Business Review, 1972, pp. 41-52.
45. **Lovelock, C., H.** Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights – Journal of Marketing, 1983, Vol. 47, pp 9-20.
46. **Lovelock, C., H.** Services marketing. Prentice Hall, 1991, 526 p.
47. **Lovelock, C., H., Gummesson, E.** Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives - Journal of Service Research, 2004; Vol. 7, No. 1; pp. 20-41.

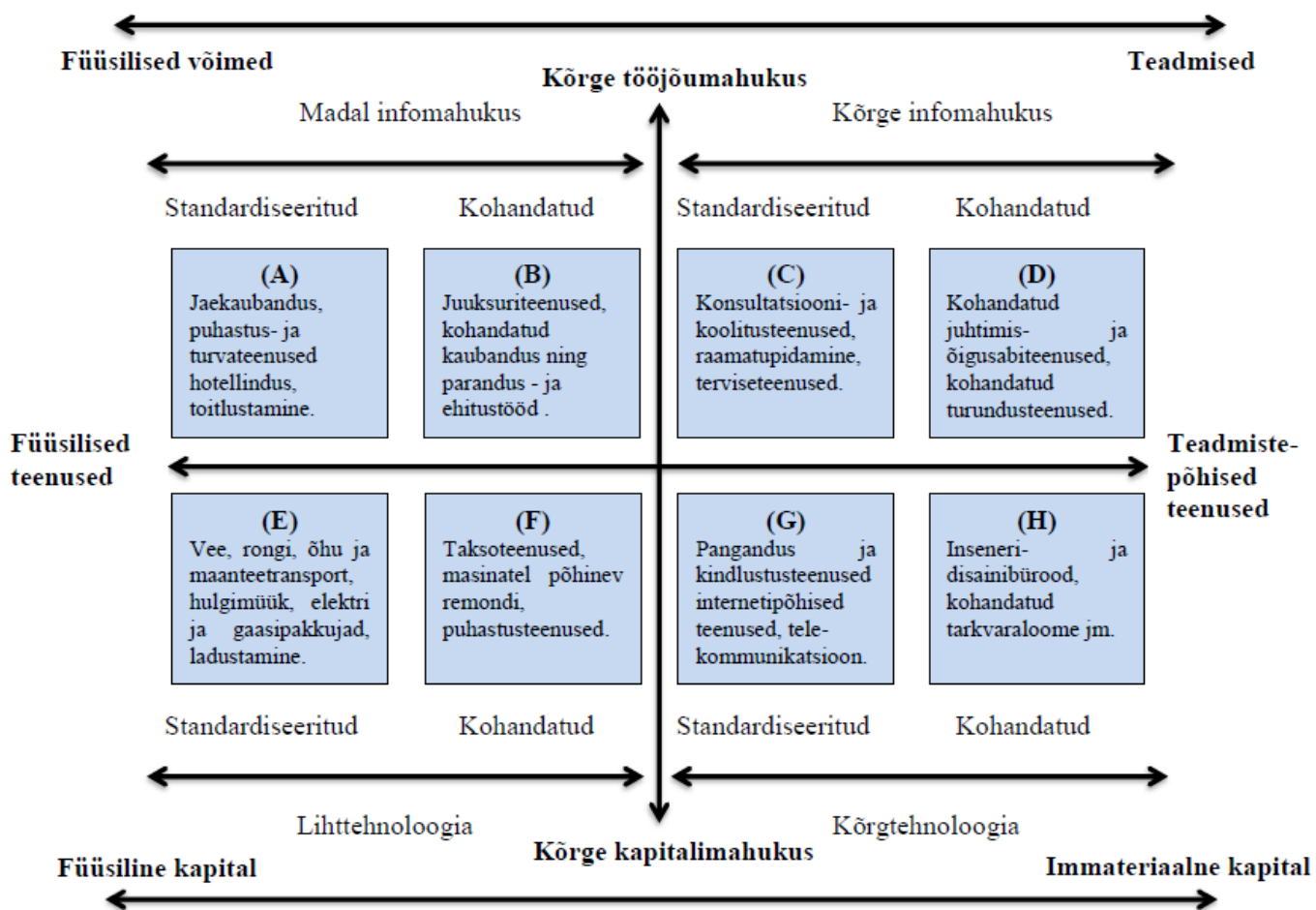
48. **Lõhmus, Helena.** (Salon+ salongiketi juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. märts 2015.
49. **Mager, B., Sung, T., J.** Special issue editorial: Designing for services. - International Journal of Design, 2011, Vol 5, No. 2, pp. 1-3.
50. **McCullough, N.** Services, Not Manufacturing, Will Revive The U.S. Workforce – Forbes, 04.19.2012 [<http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/04/19/services-not-manufacturing-will-revive-the-u-s-workforce/>] 18.01.2015
51. **Miettinen, S.** Product Design: Developing Products with Service Applications. In M. Stickdorn & J. Schneider (Eds.), This is Service Design Thinking (pp. 56-67). New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2011, 373 p.
52. **Moritz, S.** Service Design: Practical Access to an Evolving Field, 2005 [<http://stefan-moritz.com/files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>] 18.01.2015
53. **Mullen, B., Johnson, C., Salas, E.** Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration – Basic & Applied Social Psychology, 1991, Vol. 12, Iss. 1, p. 3-23.
54. **Naessen, L., O.** Parem teenindamine, Tallinn: Avita, 2001, 120 lk.
55. Olde Hansa International OÜ majandusaasta aruanne 2012
56. **Ostrom, A., L., Bitner, M., J., Brown, S., W., Burkhard, K., A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich, E.** Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service - Journal of Service Research Vol. 13, No. 1, 2010, pp. 4–36.
57. Oxford Dictionaries [<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/service>] 04.12.2014
58. **Pride, W., Ferrell, O., C.** Foundations of Marketing, Cengage Learning, 2014, 576 p.
59. **Salegna, G., J., Fazel, F.** An Integrative Approach for Classifying Services - The Journal of Global Business Management, 2013, Vol. 9, No. 1, pp. 1-5.
60. Salon+ koduleht [www.salonplus.ee] 24.03.2015
61. Salonplus Baltic OÜ majandusaasta aruanne 2012

62. **Sampson, S., E., Froehle, C., M.** Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory – Production and Operation Management, 2006, Vol. 15, No. 2, pp. 329 –343
63. **Scheuing, E., E., Johnson, E., M.** A Proposed Model for New Service Development - Journal of Services Marketing, 1989, Vol. 3, Iss. 2, pp. 25 – 34.
64. **Schmenner, R., W.** How Can Service Businesses Survive and Prosper? – Sloan Management Review, 1986, pp. 21-32.
65. SEE Bulletin, Issue 1, August 2009
[\[http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Bulletin%20Issue%201%20-%20August%202009.pdf\]](http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Bulletin%20Issue%201%20-%20August%202009.pdf) 18.01.2015
66. Service Design – On the Evolution of Design Expertise, 2012
[\[https://www.tlu.ee/UserFiles/Eesti%20Tuleviku-uuringute%20Instituut/Service_Design_Research.pdf\]](https://www.tlu.ee/UserFiles/Eesti%20Tuleviku-uuringute%20Instituut/Service_Design_Research.pdf) 18.01.2015
67. Service Design Network [\[http://www.service-design-network.org/intro\]](http://www.service-design-network.org/intro) 18.01.2015
68. **Shostack, G., L.** Breaking Free from Product Marketing - Journal of Marketing, April, 1977, pp. 73 – 80.
69. **Shostack, G., L.** How to Design a Service - European Journal of Marketing, Vol. 16, Iss 1, 1982, pp. 49 – 63.
70. **Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., Voss, R.** International Journal of Service Industry Management - Towards a Classification of Service Processes, 1992, Vol. 3, Iss. 3, pp. 62-75.
71. **Solomon, M., R., Surprenant, C., Czepiel J., A., Gutman, E., G.** A Role Theory Perspective on Dynamic Interactions: The Service Encounter – Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, No. 11, pp. 99-111.
72. **Stickdorn, M.** It is an Iterative Process. In M. Stickdorn & J. Schneider (Eds.), This is Service Design Thinking (pp. 122-135). New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2011, 373 p.
73. **Zeithaml, V., A., Parasuraman, A., Berry, L., L.** Problems and Strategies in Services Marketing - Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, No. 2, pp. 33-46.
74. Tallinna Bussijaam OÜ majandusaasta aruanne 2013

75. **Theron, E.** Satisfaction in the Unwanted Services Industry: The Special Case of Funeral Services. - Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK, 8 - 9 July, 2013.
76. **Thomas, D., R., E.** Strategy is different in service businesses – Harvard Business Review, 1978, Vol. 56, Iss. 4, pp. 158-165.
77. TNS Emor – Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes, veebruar – märts 2013 [http://disainikeskus.ee/images/Disainikasutus_EV_ja_SA_aruanne_L%C3%95PLIK_2013_TNS_Emor.pdf] 15.05.2015
78. Tpileti veebileht [www.tpilet.ee] 16.04.2015
79. **Vargo, S., L., Lusch, R., F.** The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. – Journal of Service Research, 2004, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335.
80. **White, A.** Reflections on the designing for services project - Designing for Services - Multidisciplinary Perspectives: Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises, Edited by Kimbell, L., Seidel, V., P, Saïd Business School,. University of Oxford, 2008, pp.
81. **Viitamo, E.** Productivity of Business Services - Towards A New Taxonomy. - Lappeenranta University of Technology, Faculty of Technology Management, Research Report 188, 2007, 61 p.
82. WSI Online koduleht [www.wsionline.ee] 08.04.2015
83. WWW Marketing OÜ majandusaasta aruanne 2013

LISAD

Lisa 1. Viitamo teenuste liigitamise mudel.



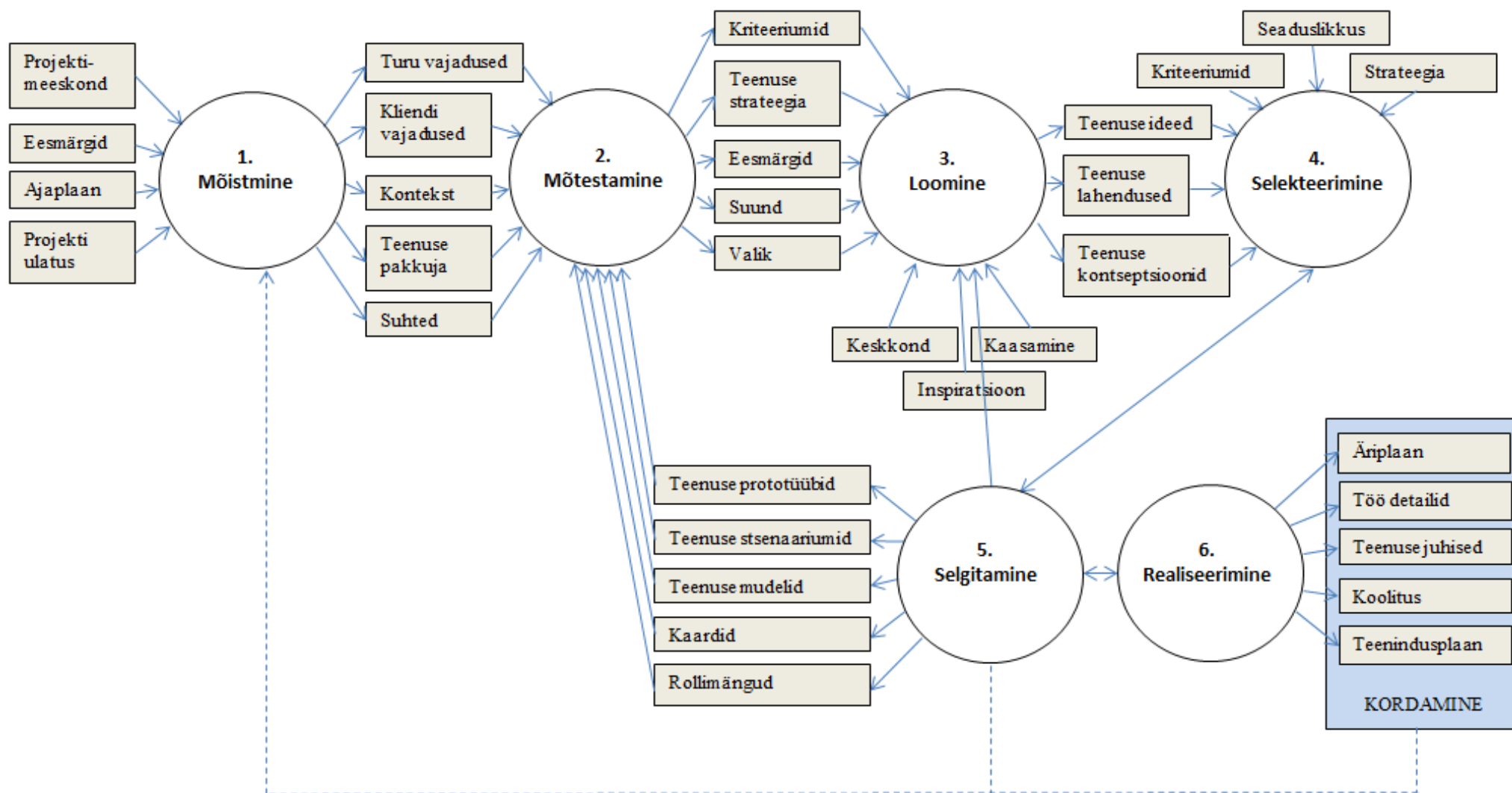
Allikas: Viitamo 2007: 52

Lisa 2. Teenuste liigitus „Innovation in services“ järgi.

Teenuse liigi nimi	Teenuse liigi kirjeldus	Näited
Probleemi lahendajad (<i>problem solvers</i>)	Teenuse pakkujad loovad väärtust lahendades kliendi jaoks spetsiifilisi ja unikaalseid probleeme. Nende teenuste hulgas on madal standardiseerimise määr. Tavaliselt pakuvad probleemi lahendaja midagi sellist, mida klient ise teha ei suudaks.	Advokaadibürood, arstid, insenerid, arhitektid, uurijad.
Abiteenused (<i>assisting services</i>)	Teenuse pakkujad loovad nii era- kui ja äriklientidele väärtust läbi selle, et võtavad üle ajamahukaid ja lihtsasti standardiseeritavaid tegevusi.	Turva- ja koristusteenuste pakkujad.
Vaba aja teenused (<i>leisure services</i>)	Teenuse pakkujad loovad väärtust stimuleerides kliendi emotsioone, taju- ja vaimseid elamusi. Vaba aja teenused on väga heterogeensed.	Spordi-, kunsti-, meelelahutus-, restorani- ja meediateenuste pakkujad.
Jaotusteenused (<i>distributive services</i>): füüsilised ja digitaalsed	Teenuse pakkujad loovad väärtust läbi klientidevahelise koostoime hõlbustamise.	Füüsilised: kaupade müügi teenuse pakkujad; teenuste, kaupade või inimeste transporditeenuste pakkujad. Digitaalsed: finants- ja telekommunikatsiooni-teenuste pakkujad.

Allikas: Innovation in Services 2006: 10-11

Lisa 3. Moritzi teenusedisaini protsessi skeem.



Lisa 4. Intervjuu plaan.

Osa nimetus	Sisu / näiteküsimused	Kestus
Sissejuhatus	Tutvustus, räägin enda tööst ja miks nende ettevõtet uurida tahan.	Kuni 10 minutit
Üldinfo ettevõtte kohta	Uurin ettevõtte kohta üldinfot, mida kodulehelt või muudest allikatest ei leia. Lühiajalugu, ettevõtte suurus, põhilised finantsnäitajad, konkurentid, eesmärgid, mission, visioon jm.	5-15 minutit, olenevalt vajadusest
Disaini roll ettevõttes	Milline roll on Teie ettevõttes disainil? Kas ja kus olete kasutanud disainerite abi? Kes tegeleb ettevõttes disainimisega? Millised osakonnad/valdkonnad on seotud? Millistel eesmärkidel disaini kasutate?	20 minutit
Konkreetse teenuse info	Mis teenusega on tegemist? Kuidas saab seda kirjeldada teenuste liigitamise dimensioonidel? (näitan joonist) Kaua seda on pakutud? Miks see teenus loodi? Kuidas on see teenus klientide ja töötajate poolt vastu võetud? Kas on olnud mingeid probleeme seoses selle teenusega? Kas teenuse protsess on olnud muutumatu?	10 minutit
Konkreetse teenuse disainimise protsess	Kirjeldage antud teenuse disainimise protsessi. Kas kasutasite ettevõttevälist abi selle teenuse loomisel? Millised osakonnad/valdkonnad olid protsessi kaasatud? Millised inimesed olid kaasatud X etapis? Milliseid meetodeid kasutasite X etapis? Täpsustavad küsimused vastavalt vestluse kulgemisele.	30 minutit

Lisa 5. Salon+ keti naiste juukselõikusteenuse kirjeldus.

1. Klient broneerib Salon+ kodulehel või telefoni teel aja juukselõikuseks. Kui telefonitsi, siis konsultant küsib, kas soovitakse juukselõikust intensiivhooldusega või tavalist juukselõikust. Seega algab lisateenuse müük juba broneerimisel.
2. Klient tuleb salongi. Kui tegemist on esmase Salon+ keti külastusega, siis registreeritakse klient programmi. Andmeteks küsitakse ees- ja perekonnanime, mobiiltelefoni numbrit, e-maili ja sünnipäeva. Saadud andmeid kasutatakse hiljem kliendi ajaloo jälgimiseks ja teavitamiseks, nt broneeritud aja meelde tuletamiseks SMSi teel.
3. Seejärel suunatakse klient juuksuritooli istuma. Kui on esmane klient, siis pannakse ta võimalikult kõrge kvalifikatsiooniga juuksuri juurde. Kvalifikatsioonideks on nooremjuuksur, juuksur, stilist ja vanemstilist. Kõrgema kvalifikatsiooniga juuksuril on oluliselt suurem kompetents siduda klient salongi püsikliendiks.
4. Teenindaja tutvustab ennast ja alustab kliendi vajaduste välja selgitamisega. Selleks on oluline kasutada õigeid küsimusi. Teenindaja küsib, kuidas kliendile praegune juukselõikus meeldib. Teenuse seisukohast on tüüpviga see kui juuksurisalongides küsitakse kliendilt, kuidas lõikame. Klient ei tea seda, juuksur on aga professionaal ja teab.
5. Kui vajalikud vastused on saadud kirjeldab juuksur, milline lõikus võiks välja näha ja küsib kliendilt kinnituse, kas see sobib. Kui ka sellele on saadud jaatav vastus, siis on kokku lepitud, mida tegema hakatakse.
6. Lisaks küsib teenindaja milliseid juuksehooldusvahendeid klient kodus kasutab ja kuidas ta on rahul oma juuste igapäevase olukorraga. Juuksur oskab anda nõu, milliseid tooteid võiks kodus kasutada, et juuksed oleks ilusad 365 päeva aastas. Juuksur jätab meelde saadud vastused (soovitav tulemus, hinnaklass jms) ja vastavalt kujunenud vestlusele saab hiljem midagi kliendile soovitada.
7. Seejärel minnakse valamusse juukseid hooldama. Enne vee pähe laskmist küsib juuksur, kas klient eelistab soojemat või jahedamat vett. See peegeldab kliendist hoolimist. Juuksepesu ajal kirjeldab juuksur, milliseid vahendeid ja kuidas ta kasutab. Juuksur annab kliendile nõu kuidas kodus juuste eest hoolt kanda.

Pärast palsamiga hooldamist küsib juuksur, kui tugevat peamassaaži klient soovib. Massaaži lõpetab kuum rätik koos aroomteraapiaga - ergastav ja suurem spaaelamus kui lihtsalt juuste puhtaks pesemine. Teenindaja küsib ka, kuidas meeldis proovides tekitata positiivset õhkkonda.

8. Kui juuksed on pestud istub klient istub tagasi juuksuritool ning teenindaja toob talle müügiriulist näha ka tooted, mida ta koduseks hoolduseks soovib. Klient saab rahulikult mõelda, kas ta soovib neid kasutada või mitte, saab küsida lisainfot ja võib kaaluda mõne toote soetamist.
9. Lõikuse ajal räägib teenindaja juuste viimistlusest ning uurib, millist tulemust klient kodus saavutada tahab kui ta juukseid viimistleb. Kusjuures küsida ei tohi, milliseid tooteid klient kodus kasutab vaid välja on vaja uurida kliendi vajadus, millist tulemust ta soovib (nt kohevus). Seeläbi saab juuksur kliendi ette lauale tuua veel mõned tooted, mida ta soovib.
10. Kui viimistlus on lõpetatud küsib juuksur, kuidas klient on juukselõikusega rahul. Kui on vaja midagi veel muuta, siis seda tehakse. Lisaks küsib juuksur eraldi ka seda, kuidas klient on rahul viimistlusega. Oluline on, et küsimused oleks konkreetsed ja täpsed (mitte stiilis "kuidas meeldib").
11. Tekib hea pinnas uue aja broneerimise kohta. Klient istub veel juuksuritoolis ning juuksur räägib, millal oleks vaja lõikust kohendada ning pakub välja konkreetsed ajad, millal ta ise töö on.
12. Teenindaja tutvustab ka tooteid, mis on juba välja otsitud, kliendi juuste koduseks hoolduseks ning küsib, milliseid klient kasutada soovib. Klient annab oma soovist teada. Ostmata jäänud tooted võib teenindaja nt visiitkaardile üles kirjutada. Klient maksab teenuse eest kassas ning lahkub.

Lisa 6. Olde Hansa restorani teenuse „Raehärrade vastuvõtt“ kirjeldus.

1. Üritus algab traditsioonide kohaselt Viru väravate juures, kuhu külalisi on vastu võtma tulnud heerold ja trubaduurid. Heerold on keskaegne peojuht, kes kombe kohaselt oli pigem sõnumitooja. Trubaduurid on aga keskaegsed moosekandid, kes mängivad pilli.
2. Saatkonnaga tullakse restorani juurde ning läbi teatud protseduuride valitakse grupist lauaisand.
3. Külalised lähevad keerdtrepest üles ning neid võetakse vastu kätepesuga. Külalisi tervitab juba atmosfäär, kus trubaduurid on platsis ning mängivad pilli ja laudad on lookas – kõik on pidulik.
4. Külalised juhatatakse lauda. Kui on vaja kedagi esile tõsta, siis on ka aulaud. Pidu saab alata.
5. Menüü on külaliste poolt eelnevalt paika pandud. Kokku on neli käiku. Külaliste valikutest sõltub ka see, milliseid lugusid roogade juurde räägitakse. Mida uhkemas road, seda uhkemas legendid.
6. Heerold juhib valjuhäälselt kogu üritust, annab teada, mis on laual jne. Toidujagamise protsess saab jagada. Spetsiifika seisneb selles, et laud on kaetud sööminguga – pole konkreetset toitu külalise ees, vaid on vaagnad laua keskel. See tagab selle, et külalistel on põhjust rohkem omavahel suhelda. Inimesed hakkavad ennast vabamalt tundma ja kui kõrvalolijat veel ei tunne, siis kindlasti saab tundma. Söömingu eripära on ka see, et toit ei lõpe – kõike saab juurde!
7. Lauaisandale on ette nähtud tööülesanded, mis lisavad mängulisust. Põhiliseks ülesandeks on teenijaskonda jooksutada. Kui midagi on otsas, siis tuleb seda juurde nõuda.
8. Uusi roogasid tuuakse saali sisse eriti pidulikult, vaagnaid hoitakse pea kohal ja viiakse laudadesse. Antakse kombe kohaselt laua otsast ringi käima. Oluline on vaatamängulisus.
9. Õhtusöögi kulminatsiooniks tuuakse ilutulestiku saatel saali illusioonroog – see on kahe mehe vahel sisse kantav elamusroog. Mõte seisneb selles, et ei tohi lasta oma silmal teisi meeli petta – see, mis sa näed, ei pruugi olla see, mis sa saad. Keskajal oli see oluline, kokad trumpasid pidevalt üksteist üle, külalisi oli vaja üllatada. Näiteks laeva või lossi seest tuleb välja mingi hoopis teistsugune toit.

10. Kui pole kokku lepitud sõnavõtte või midagi muud, siis saabki õhtu läbi. Magustoidu ajal saavad külastajad ka tunniskirjad – tema sel ja sel ajal oli Hansalinnas, Räváli kaupmehe majas ja võttis osa sellisest söömaajast.
11. Külalised on alati ülevas meeleolus ning valmis maailma vallutama. Grupi ühtsus on tõusnud.

SUMMARY

SERVICE DESIGN PROCESSES IN DIFFERENT TYPES OF SERVICES

Siim Padar

Services throughout the global economy, especially in developed countries, have been the dominant force for decades and service sector is still growing. However, it is increasingly difficult to distinguish products from services and majority of the solutions offered are somewhere between these two extremes. It is often said that services by their nature are special products and different kind of rules should be considered when dealing with them.

To ensure customer satisfaction and remain competitive, enterprises need to offer more value to their clients which can be done only by knowing the needs of the customers. Thus, companies must contribute more than ever to the development of its products and services. The models of product design and development have been a subject of studies for decades. However, less attention has been paid to services as special kind of products. Service design is relatively new discipline that hasn't been widely recognized. Since the service sector is broad and there are various types of services it is appropriate to examine service design processes in different types of services.

The first step of design process is actually planning the process itself. So it is important to know what steps and in which order should be taken. Thus, it is essential to understanding whether it's possible to plan the service design process based on the same model that enterprises providing other types of services are using, or some kind of differences occur based on the service type.

The aim of this thesis is to find out to what extent the same service design process in different types of services is applicable.

To accomplish this, the following tasks had to be performed:

- explaining the nature and the definition of services;
- examining different service classification options and comparing them;
- explaining the nature of service design;
- analyzing service design process models;
- conducting interviews with four enterprises that provide different types of services;
- analyzing service design processes of different types of services;
- finding out whether same service design process can be used for designing different types of services.

There isn't a single and clear understanding about the nature of services. Characteristics such as intangibility, heterogeneity, inseparability of production and consumption, and perishability are often used to describe services. In addition, client-based relationship and customer contact have been mentioned. But many of the characteristics overlap with each other and are not relevant nowadays. Services can be defined as activities or performances that one party can offer another, and that are by their nature processual and mostly intangible.

There are a lot of different ways to categorize services. For publishing statistical data classification based on industry is used. But in the context of marketing, this kind of classification gives little value. Based on the research in this field and in the context of this thesis the most important dimensions for classifying services are the level on tangibility, the level of standardization (standardized or customized), labor-capital intensity (people or equipment based services) and defining the direct recipient of the service (people or property). Those dimensions can be used to compare services and see how much they differ from one another.

Nowadays, design is more than just giving form and shape. Design is a creative activity and a strategic development process in many areas. Although it's difficult to find the origins of service design, the broadening of design concept and the growing popularity of design thinking have been essential preconditions for service design development as a discipline. In addition, concepts of service plan and service touchpoints have had an important role. Service design can be defined as improving existing or creating new services that are based on customer needs and that help through the co-operation of

whole organization to reach a solution that is useful and usable from the client perspective, and efficient, effective and different from the provider perspective.

Service design process models include stages that are necessary to go through when designing a service. The content of the models are similar but the models differ in the number of stages and the content of each specific stage. The design model used in the thesis consists of six stages which are understanding, thinking, generating, filtering, explaining and realising. Each stage consists certain activities and methods that should be implemented. In the understanding stage all the relevant information should be collected, while in the stage of thinking strategic framework and criteria is set up, also decisions about what information should be used is made in this stage. Generating is one of the most difficult stages – appropriate and innovative ideas should be created. Right environment and team are essential. In the selecting stage evaluating solutions and selecting the appropriate one take place. After the explaining stage all parties should understand the new concept in the same way and in the realising stage market entry, staff training and measuring the performance are key activities.

In the empirical part of the thesis interviews with four companies were conducted. These companies provide services that are very different on the service classification dimensions pointed out in the theoretical part of the thesis. The interviews were carried out with the representatives of Salon+, Olde Hansa, WSI Online and T Grupp. The services examined were women haircut, party targeted to groups “Grand Fests to the honor of Rewalias Town Council Guests”, pay-per-click advertising on the Internet and Tplet (Tticket) which is online bus ticket booking environment. It turned out that all the companies involved are located on the upper levels of design ladder which means that they are design centered.

When analyzing the service design processes of the companies it turned out that each case had some differences with the theoretical model, but in case of two services the logic of the design process were very similar. Generally, the number of stages was smaller and in different cases the emphasis was on different stages of the process. Also, it turned out that in some cases the order of stages may be different from the theoretical model. It was realized that for services with high level of tangibility and directed to people the design process is very similar to one another and also compared to the

theoretical model. For services that have low level of tangibility and that aren't only directed to people, the logic of service design is different. Also, the order of stages of the design process may be different in these cases. For a conclusion it can be said that same service design process is not applicable for different types of services.

For service designers this thesis gives some information how the design process looks like for different types of services. Using this information it may be easier to plan a service design process. However, then interpreting the results it should be taken into account that the sample was small and the study was based on only a limited number of service classification dimensions. In the future it can be examined if service design processes are similar for companies providing similar services. Also, it would be interesting to study service design processes based on some other service classification dimensions.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Siim Padar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose
TEENUSEDISAINI PROTSESSID ERI LIIKI TEENUSTE LÕIKES,

mille juhendaja on PhD Andres Kuusik,

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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Tartus, **19.05.2015**