

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärijuhtimise instituut

Timo Suvi

**DISAINI RAKENDAMISE MÕÕTMINE ORGANISATSIOONIS
LUMINOR BANK AS NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala Turundus

Juhendaja: Jana Kukk, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9478 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Timo Suvi

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 153055TATM

Üliõpilase e-posti aadress: timo.suvi@gmail.com

Juhendaja: Jana Kukk, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem on disaini rakendamise ja sellest saadava kasu mõõtmise keerukus. Uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks on magistritöö uurimisülesanneteks disaini rakendamise kasude kaardistamine, pakkuda välja raamistik disaini rakendamise mõõtmiseks organisatsioonis, uurida millisel tasemel rakendatakse disaini organisatsioonis Luminor Bank AS ning pakkuda välja disaini rakendamise edendamiseks sammud uuritavale organisatsioonile.

Teoreetilise raamistiku aluseks on Taani Disainiredel, mis paigutab ettevõtte disainikasutuselt vastavale astmele ning Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistik mis käsitleb innovatsiooni läbi disaini. Eelpool nimetatud mudelid kombineerib autor terviklikuks raamistikuks, mille põhjal saab hinnata ettevõtete disaini rakendamise taset.

Töös kasutatakse uurimismeetodiks on dokumendianalüüs ning 5 poolstruktureeritud süvaintervjuud Luminor Bank juhtidega, mille kavad on koostatud autor poolt kombineeritud raamistiku alusel. Intervjuud on analüüsitud kvalitatiivse sisuanalüüsi põhimõtteid silmas pidades. Magistritöö annab ülevaate disaini rakendamisest saadavatest kasudest, kombineerib mudeli disaini rakendamise mõõtmiseks, selgitab välja millisel tasemel rakendatakse disaini organisatsioonis Luminor Bank AS ning pakub välja 11 sammu disaini strateegilisemaks rakendamiseks.

Võtmesõnad: disain, disainmõtlemine, teenusedisain, koosloome, kliendikogemus

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
SISSEJUHATUS	6
1. DISAINI RAKENDAMISE KASU - TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1. Disaini mõisted	8
1.1.1. Disainimõtlemine.....	8
1.1.2. Teenusedisain	9
1.1.3. Teenusedisain ja koosloome.....	10
1.1.4. Teenusedisain ja innovatsioon.....	11
1.1.6. Disainimõtlemise, teenusedisaini, koosloome ja innovatsiooni omavaheline seos.....	11
1.2. Disainimõtlemise rakendamisest saadav kasu	12
1.3. Disaini kasutamise takistused.....	16
1.4. Disaini rakendamise hindamine.....	17
1.5. Innovatsiooni mõõtmine	18
1.6. Kombineeritud mudel organisatsiooni disaini rakendamise mõõtmiseks	21
2. LUMINOR BANK AS TUTVUSTUS.....	27
2.1. Luminor Bank AS äriühing	27
2.2. Luminori kliendikeskne strateegia.....	28
3. LUMINOR BANK AS STRATEEGILISE DISAINI RAKENDAMISE ANALÜÜS.....	30
3.1. Metoodika kirjeldus.....	30
3.2. Uurimismeetodid	32
3.3. Andmete kogumine tegelikkuses ja andmeanalüüs	32
3.4. Disaini rakendamise tegurid organisatsioonis	34
3.3.1. Organisatsiooni juhtimise tasand.....	35
3.3.2. Disaini kompetentsi tasand.....	36
3.3.3. Innovatsiooni tasand.....	38
4. JÄRELDUSED	41
4.1. Hetkeolukord	41
4.2. Ettepanekud	42
4.2.1. Organisatsiooni juhtimise tasandi ettepanekud	42
4.2.2. Disaini kompetentsi tasandi ettepanekud	43

4.2.3. Innovatsiooni tasandi ettepanekud.....	43
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY.....	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	49
LISAD	54
Lisa 1. Intervjuu kava	54
Lisa 2. Disaini rakendamise tegurid organisatsioonis lähtuvalt teoreetilisest mudelist	59
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid.....	66

SISSEJUHATUS

2018 aastal rahvusvaheliselt tunnustatud konsultatsioonibüroo McKinsey poolt avaldatud uuringus “*The Business Value of Design*” selgus, et disaini rakendavad ettevõtted on oma valdkonna konkurentidest kaks korda kiiremini kasumit kasvatanud. Uuring viidi läbi 300 ettevõtte seas ajavahemikus 2013-2018. Uuringus selgus, et edukamad ettevõtted on juurutanud disainiga seotud otsused tippjuhtkonna vastutusse ning disaini suutlikkust vaadeldi sarnaselt ettevõtte tuludele ja kuludele. Nende ettevõtete tippjuhtkonnas on huvi ja teadmine klientide tegelikest vajadustest kuid kliendikesksus on kogu ettevõtte vastutusala mitte eraldiseisva osakonna ülesanne. See raport käsitleb ettevõtteid meditsiinitehnoloogia, tarbekaupade ja -kaubanduse valdkondadest ning pangandusest, mis näitab, et strateegiline disaini rakendamine on toonud edu ettevõtetele kes on tegevusfookuse suunanud füüsilistele kaupadele, digitaalsetele toodetele ja teenustele ning kombinatsioonile neist kõigest. (Sheppard *et al.* 2018)

Erisuurused organisatsioonid erinevatest valdkondadest on mõjutatud hetkel käimasolevast digitaalsest muutumisest (ingl.k *digital transformation*) suureneva ohuga, et nende olemasolev ärimudel varsti enam ei toimi. See on üks paljudest põhjustest, miks organisatsioonid fokusseerivad üha rohkem tarbija kesksusele, innovatsioonile ja disainile üldiselt. (Stickdorn *et al.* 2018) Ettevõtete juhtkonnad üle maailma on hakanud tuginema disainimõtlemisel, et välja töötada strateegiaid ning juhtida jätkusuutlikke ja pikaajalisi muudatusi. Organisatsioonid nimetavad juhatustesse disainijuhte (ingl.k *chief design officer*) ning investeerivad loovatesse keskkondadesse eesmärgiga luua innovatsiooni toetav kultuur millel oleks positiivne mõju nii organisatsiooni sissepoole kui ka väljapoole. (Waterval & Degl’Innocenti viidatud Mager, Moussavian 2017) Paljud hiljutised ärivaldkonna teadusartiklid peegeldavad suurenenud teadlikkust teenusedisainist, kuid juhid tihti takerduvad selle avatud ja kiire lähenemisega kus on vaja rohkem usaldada ja vähem kontrollida (Stickdorn *et al.* 2018). Kokkuvõtvalt on disaini rolli ettevõtetes innovatsiooni tekke ning lisandväärtuse kasvu soodustamine läbi juhtimise, protsesside, toodete ja teenuste arengu. Disain aitab arendada koostöövõimekust probleemide lahendamiseks ning valmisolekut muutusteks. (Veemaa *et al.* 2018, 8)

Paraku aga seostub Eesti ettevõtetes disain pigem millegi graafilise või visuaalsega. Disaini rakendamine visioonide ja strateegiade loomiseks on tagasihoidlik. Õnneks on teadlikkus teenusedisainist tõusuteel. (*ibid.*)

Töö eesmärgiks on edendada teadmisi disaini rakendamisest organisatsioonis, mis on seni vähe uuritud valdkond, kuid mille arendamine tagaks uuritavale organisatsioonile suurema edu. Autor ei proovi leida ühest mõistet sellele, mis disain on, vaid pigem uurib kuidas disaini mõõta ja millist kasu selle rakendamine võib anda Luminor Bank AS organisatsioonile.

Magistritöö on kirjutatud Luminor Bank AS näitel autori tööalase huvi tõttu sooviga arendada uuritava organisatsiooni disaini rakendamise valmisolekut ning võimekust.

Magistritöö uurimisküsimused on sõnastatud järgmiselt:

- *Millist kasu toob disaini rakendamine organisatsioonile?*
- *Kuidas mõõta disaini rakendamist organisatsioonis?*
- *Millisel tasemel on disaini rakendamisel Luminor Bank AS?*
- *Kuidas edendada disaini rakendamist uuritavas organisatsioonis?*

Magistritöös on kasutusel dokumendianalüüs ja uurimismeetoditeks on poolstruktureeritud intervjuud. Töö on jaotatud kolmeks peamiseks osaks. Esimene osa keskendub teoreetilisele raamistikule, kus seletatakse töö aluseks olevad mõisted, antakse ülevaade disaini, disainimõtlemise, teenusedisaini, koosloome ja innovatsiooni olemusest ja erinevatest etappidest ning koostatakse tabel disaini rakendamisest (sh disainimõtlemisest, teenusedisainist, koosloomest) saadavatest mitterahalistest kasudest. Teine osa magistritööst on empiiriliste intervjuude analüüs, kus analüüsitakse Luminor Bank AS disaini rakendamise hetkeseisu ning valmisolekut disaini strateegilisemaks rakendamiseks. Kolmandas osas tehakse järeldusi, viies töö empiirilises osas saadud teadmised kokku teoreetilise osaga ning arutletakse kuidas edendada disaini rakendamist uuritavas organisatsioonis.

Autor tänab juhendajat ja kõiki intervjuudes osalenuid olulise panuse eest magistritöö valmimise.

1. DISAINI RAKENDAMISE KASU - TEOREETILINE RAAMISTIK

Käesolev peatükk avab disaini mõisted läbi disainmõtlemise, teenusedisaini, koosloome ja innovatsiooni ning toob need ühisele joonisele kokku. Esimesele uurimisküsimusele, milleks on **millist kasu toob disaini rakendamine organisatsioonile**, vastamiseks on autor kokku pannud teaduskirjanduse analüüsi tulemusena disainmõtlemise rakendamisest saadavad kasud tabelistes 1 kuni 3. Seejärel käsitleb autor disaini rakendamise takistusi. Teisele uurimisküsimusele, milleks on **kuidas mõõta disaini rakendamist organisatsioonis**, liidab autor kahest disaini ja innovatsiooni mõõtvast mudelist ning ühest disaini rakendamist käsitlevast uuringust omapoolse mudeli mille põhjal on loodud käesoleva magistritöö empiiriline uuring.

1.1. Disaini mõisted

Herbert Simon on määratlenud juba 1969 aastal disainiks kõik tegevused, mille tulemusel muudetakse olemasolevat situatsiooni paremaks (Simon 1996, 111). Disaini tähendus on sellest ajast veelgi edasi arenenud ulatudes käega katsutavate toodete ja reaalse keskkonna loomisest identiteetide, süsteemide ja kommunikatsiooni kujundamiseni (Krippendorff 2007). Disain ei vormista vaid kultuuri- ja majandusvälja vaid räägib kaasa ka uute mõtlemisiiviside arenemisel. Disaini idee on kujundada inimeste arusaamu ning tänu sellele muuta sotsiaalset reaalsust. (Veemaa *et al.* 2018) Lihtsustatult saab käsitleda disaini tähendust läbi nelja etapi: kujutised, tooted, teenused ja süsteemid (Buchanan 2001).

Käesoleva magistritöö autor käsitleb disaini kui mõtteviisi, mille käigus rakendatakse disaineritele omaseid tööriistu ja lähenemisi mille kasutamisel luuakse väärtust.

1.1.1. Disainmõtlemine

Disainmõtlemise mõiste muutus populaarseks 1990ndatel aastatel (Sanders 1992 viidatud Sanders & Stappers 2008, 10) kui hakati rohkem rõhku panema kasutajakesksele disainile. Kasutajakeskne disain tähendas seda, et disainer uuris toote või teenuse kasutajat erinevates olukordades ning

disainis lahenduse vastavalt õpitule (Goldkuhl & Perjons 2014, 6; Sanders & Stappers 2008, 11). Tänapäeval mõistetakse kasutajakeskse disaini all koosdisainimist (ingl.k. *co-design*), mis tähendab disainimist koos kasutajatega, mitte nende eest (Sanders & Stappers 2008).

Disainimõtlemisele on kirjanduses lähenetud kahte moodi: esimene neist uurib kuidas elukutselised disainerid mõtlevad ja teine keskendub juhtimisele disainimõtlemise kui innovatsiooni ja väärtuse loomise võimalust kus disainerite kompetentse ja praktikat saab kasutada mitte-disaineri taustaga inimeste jaoks (Johansson-Sköldberg *et al.* 2013, 121-123). Kasutades täiendatud disaini tööriistu aitab disainimõtlemine luua lahendusi mis on ühtaegu ihaldusväärsed kliendi vaatenurgast, tehnoloogiliselt teostatavad ja majanduslikult elujõulised organisatsiooni seisukohast (Brown 2009).

Viimast disainimõtlemise praktiseerimist käsitleb ka käesolev magistritöö, kuid autor leiab, et kaks lähenemist on omavahel tihedalt seotud, kus elukutselise disaineri töö on disainimetoodikate tutvustamine mitte-disaineritele. Disainimõtlemist saab rakendada paljudel aladel alates uute toodete toote ja teenuse loomisest või nende uuendamistest kuni poliitika, inimressursi juhtimise ja hariduseni ning sealt edasi. See on praktiline lähenemine mis juhindub struktureeritud protsessist, et jõuda innovaatiliste lahendusteni. (*ibid.*)

1.1.2. Teenusedisain

Teenusedisaini arengut võib siduda tehnoloogia arenguga mis on loonud juurde uusi teenusepakkumise (Kimbell 2009, 157). Teenusedisaini idee on aru saada tarbijate vajadustest ja ootustest (Huertas-García & Consolación-Segura 2009, 820) samal ajal olles teenusepakkujale tõhusad ja efektiivsed (Mager, Sung 2011) ja ehitada eristuvat brändikogemust ning maksimeerida äri potentsiaali. (Mager & King 2009) Teenusedisain on interdistsiplinaarne lähenemine (Mager, Sung 2011; Mulgan 2014, 5) mille rakendamisel võivad olla kaasatud nii tarbijad, disainerid, akadeemikud kui ka teenuse pakkujad (Bason 2010; Kankainen *et al.* 2012, 224; Sanders, Stappers 2008, 9). See on praktiline ja loov disaini tööriistade rakendamine, mille käigus juhitakse inimeste, taristu, kommunikatsiooni, materiaalseid komponente ja teenuseid, et luua väärtust kõigile kaasatud sidusgruppidele (Mager, King 2009). Empiirilisel on kindlaks tehtud, et tarbijate kaasamine uute lahenduste loomisprotsessi annab väärtuslikumaid ja unikaalsemaid ideid võrreldes tootearendajate poolt loodud lahendustega (Kristensson *et al.* 2003). Teenusedisainerial on teenusekeskne maailmavaade, kus kõiki suhted brändi ja tarbija vahel peetakse teenusteks.

Lihtsustatult selgitas Theodore Levitt, et inimesed ei vaja veerand tollist puuri vaid veerand tollist auku seinale. (Christensen *et al.* 2016) Arendades seda mõtet edasi on inimestel vaja alles hoida mälestus kadunud vanaemast riputades tema pilt seinale. Drell on vaid materiaalne komponent, et pakkuda teenust. Teenusedisaini eesmärk on parandada teenuse kasutamise tulemuse väärtust aga ka luua väärtuslikku kogemust teenuse kasutamisest (Leppiman 2010).

Teenusedisain peaks olema kliendikeskne ning arvestama peaks kõikide mõjutatud inimeste kogemust. Protsessi tuleb aktiivselt kaasata erinevate taustade ja funktsioonidega sidusgrupid, kuna see on avastav, kohanduv ja katsetav lähenemisviis mis liigub iteratiivselt rakendamise suunas. Sidusgruppide vajadused peaksid olema kaardistatud päris olukorras, ideed testitud päris olukorras, et need kõnetaksid neid jätkusuutlikult läbi kogu teenuse ja teenuspakkuja. (Stickdorn *et al.* 2018, 27):

1.1.3. Teenusedisain ja koosloome

Teenuste käsitus on muutunud ning tähelepanu keskmesse on jõudnud väärtuse koosloomine teenuse pakkuja, tarbija ja teiste partnerite ühise koosloome tulemusena (Vargo *et al.* 2008, 148). Üha enam ettevõtteid võtavad omaks lähenemisi, mis võimaldavad neil koos erinevate sidusgruppidega koosloomega tegeleda, et arendada tuleviku tooteid ning tõhustada ärimudeleid mis parandavad organisatsiooni konkurentsivõimet ja brändi taju (Pralhad, Ramaswamy 2004). Organisatsioonid peavad otsustama kuidas nad juurutavad ja juhivad oma spetsiifilisi koosloome tegevusi. Enamike organisatsioonide jaoks ei ole küsimuseks kas peaks koosloomega tegelema vaid kuidas nad saaksid parimal viisil koosloojaid kaasata ja milliseid lähenemisi ja tööriistu peaks kasutama, et neid suhteid juhtida. (Roser *et al.* 2013)

Teenusedisaini puhul tähendab koosloome lisaks väärtuse loomist läbi teenusepakkuja ja kliendi vahelise suhte ka seda, et teenusedisaini praktiseeritakse ja teenuseid luuakse üheskoos erinevate taustadega sidusgruppidega. Birgit Mager, keda võib pidada üheks teenusedisaini teooriate arendajaks Euroopas, on täiendanud koosloome mõttekäiku järgnevalt: „Erinevate sidusgruppidega koos töötades saab mõista kuidas inimesed teenust tajuvad, kuidas nad teenuseid kasutavad ning kuidas neile meeldiks teenuseid kasutada” (Mager viidatud Stickdorn *et al.* 2018; 25). Koosloomine annab sisendi protsessi/teenuse toimimise põhimõtetest ning disain annab meetoodika ja tööriistad protsessi kasutamiseks ja raamistiku milles on koosloome põhimõtteid

rakendatud (Sanders, Stappers 2008). Tarbijate kaasamine disainiprotsessi on seega hädavajalik, sest just nemad otsustavad kas nad soovivad valminud toote või teenuse eest raha välja käia.

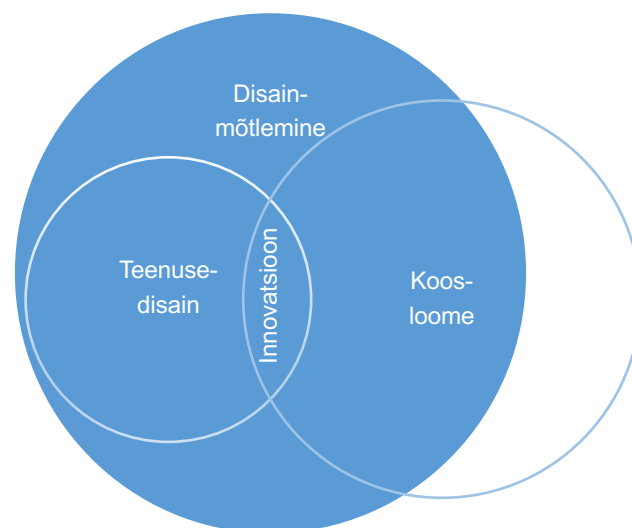
1.1.4. Teenusedisain ja innovatsioon

Teenusedisain on innovaatiline teenuste arendamise viis kus teenus vastab nii teenuse pakkuja kui teenuse ostja vajadustele (Leppiman 2010, 213). Oslo Manuali (OECD and Eurostat 2018) järgi peetakse innovatsiooniks millegi uue loomist või olemasoleva olulist täiendamist. Toote või teenuse innovatsiooniks loetakse ka funktsionaalsuse lisamist või parandamist ning tarbijasõbralikkuse täiendamist. Protsessi innovatsiooni tõhustab ka oluline tehnika, varustuse ja/või tarkvara loomist või täiendamist. Organisatsiooni innovatsiooniks peetakse uut äripraktikat, töökoha organiseerimist või väliseid suhteid. Innovatsioon turunduses hõlmab olulist muudatust toote disainis, pakendis, paigutuses, reklaamis või hinnakujunduses.

Birgit Mager ja Reza Moussavian viisid 2015-2017 aastal läbi uuringu innovatsiooni osakondadest organisatsioonides ning tõdesid, et disainmõtlemisest sünnib innovatsioon. Uuringus osalenud ettevõtted kirjeldasid teenusedisaini ja/või disainmõtlemist kui protsessi ja meetodikat innovatsiooni eestvedajana (Mager, Moussavian 2017).

1.1.6. Disainmõtlemise, teenusedisaini, koosloome ja innovatsiooni omavaheline seos

Käesoleva magistr töö autor käsitleb disainmõtlemist kui mõtteviisi mis on edukate ettevõtete strateegiate loomise ja innovatsiooni eestvedajaks. Kokkuvõtvalt illustreerib erinevate mõistete vahelisi seoseid joonis 1.



Joonis 1: Disainmõtlemise, teenusedisain, koosloome ja innovatsiooni skeem

Allikas: Autori koostatud

Strateegiate elluviimiseks ja innovaatiliste lahenduste loomiseks kasutatakse muuhulgas disaineritele omaseid protsesse, raamistikke nagu näiteks teenusedisaini tööriistu ja sellega tihedalt seotud koosloome lähenemist, et luua läbi erinevate sidusgruppide kaasamise tarbijatele väärtust loovaid lahendusi mis omakorda aitavad kasvatada ettevõtte kasumit.

1.2. Disainmõtlemise rakendamisest saadav kasu

Teadusajakirjandusest ei ole võimalik leida häid analüütilisi raamistikke, mida saaks aluseks võtta Luminori juhtumi analüüsil. Autor on analüüsinud disainmõtlemist, teenusedisaini ja koosloomet käsitlevat kirjandust (märksõnadeks design, service design, design thinking, co-creation, co-design) ning koondanud kasud, mis teaduskirjandus välja tõi.

Tabel 1. Disainmõtlemise rakendamisest saadavad kasud kliendile

Paranenud teenus
<ul style="list-style-type: none">• Parem sobivus teenuse ja kliendi vajaduste vahel• Toote ja teenuse parem eristuvus konkurentidest• Paremini eristuv teenus• Parem kliendikogemus• Väärtuslikum kogemus• Selgemalt defineeritud teenus• Kõrgem toote ja teenuse kvaliteet• Kõrgem kliendi rahulolu• Kõrgem kliendi lojaalsus• Klientide harimine

Allikas: Alam (2002); Hoyer *et al.* (2010); Kujala (2003); Kukk (2016); Roser *et al.* (2013); Steen *et al.* (2011); Veemaa *et al.* (2018); Voss, Zomerdijk (2010); autori koostatud

Teenused muutuvad ühtlasemaks ning üheks võimalikuks viisiks klientide silmis positiivselt eristuda on disainida kliendikogemust (Pine, Gilmore 1998). Teaduskirjanduse kohaselt kaasneb

ükskõik millise teenuse või toote ostu või tarbimisega kogemus, olgu see siis hea, kehv või tähtsusetu – ehk teenusega kaasneb alati kogemus (Carbone, Haeckel 2005) ja ükskõik millise kasvõi igapäevase teenuse kasutamine pakub võimalust emotsionaalseks kaasamiseks (Voss, Zomerdijk 2007). Disain aitab luua paremini eristuvaid teenuseid (Alam 2002) ja paremat (Voss, Zomerdijk 2010) ja väärtuslikumat (Kukk 2016) kliendikogemust.

Teenuste arendamise projektid kus on rakendatud teenusedisaini ning koosloome lähenemist võimaldavad luua kõrgema kvaliteediga tooteid ja teenuseid (Roser *et al.* 2013; Steen *et al.* 2011) mis on kasulikud kliendile ja selle läbi ka organisatsioonile. Esiteks võimaldab disaini kasutamine luua selgemini defineeritud teenuse (Kujala 2003) ning parema sobivuse teenuse ja kliendi vajaduste vahel (Hoyer *et al.* 2010; Steen *et al.* 2011), mis annab toote ja teenuse parema eristuvuse konkurentidest (Alam 2002; Veemaa *et al.* 2018). See kõik annab organisatsioonile lojaalsemad ja rahulolevamad (Roser *et al.* 2013) kliendid kes on toote või teenuse osas haritumad (Alam 2002).

Tabel 2. Disainimõtlemise rakendamisest saadavad kasud organisatsioonile: paranenud ideede genereerimine

Paranenud ideede genereerimine
<ul style="list-style-type: none"> • Paranenud loovus • Paranenud fokuseeritus klientidele või kasutajatele ja parem klientide ja kasutajate vajaduste levitamine organisatsioonis • Hõlpsam valida õigeid ideid millega edasi minna • Parem koostöö erinevate inimeste, organisatsioonide ja osakondade vahel • Originaalsemad ja kõrgema väärtusega ideed klientidelt • Parem teave klientide vajadusest mis võivad ka muuta olemasolevaid arusaamu • Parem ideede genereerimine tuues kokku kliendid ja töötajad • Meeskondade huvi töötada innovaativsemal viisil

Allikas: Burns *et al.* (2006); Kristensson *et al.* (2002), Kristensson, Magnusson (2010); Liedtka (2018); Roser *et al.* (2013); Royalty, Roth (2016); Sanders, Stappers (2008); Steen *et al.* (2011); autori koostatud

Teenuste arendamise projektid kus on rakendatud teenusedisaini ning koosloome lähenemist on kasulikud organisatsioonidele mitmel tasandil. Teenuse arendamisel on paranenud loovus (Roser *et al.* 2013; Steen *et al.* 2011) ja ideede genereerimine (Sander, Stappers 2008; Kristensson *et al.*

2002), kuna tarbijatelt on võimalik saada originaalsemaid ja kõrgema väärtusega ideid (Kristensson, Magnusson 2010; Kristensson *et al.* 2002; Steen *et al.* 2011) ning arusaam tarbijate vajadustest kasvab mis võib viia tihtipeale olemasolevate arusaamade muutumiseni (Roser *et al.* 2013; Kristensson *et al.* 2002) Projektimeeskondadel on suurem huvi töötada innovaativsemal viisil (Royalty, Roth 2016). Organisatsiooni vaatenurgast on paranenud fokuseeritus tarbijatele ning nende vajaduste levimine organisatsioonis ning paranenud on koostöö erinevate inimeste, organisatsioonide ning osakondade vahel (Steen *et al.* 2011). Paranenud fokuseeritus klientide vajadustele ning nende vajaduste levik organisatsioonis (Burns *et al.* 2006; Steen *et al.* 2011) aitab hõlpsamini valida õigeid ideid millega projektis jätkata (Liedtka 2018).

Tabel 3. Disainmõtlemise rakendamisest saadavad kasud organisatsioonile: paranenud projektijuhtimine

Paranenud projektijuhtimine
<ul style="list-style-type: none"> • Parem otsustusprotsess • Madalamad arenduskulud • Vähenenud arenduse või turule tuleku aeg • Pidevad iteratsioonid • Rohkem edukaid uuendusi ja väiksem toote ebaedu risk

Allikas: Hoyer *et al.* (2010); Roser *et al.* (2013); autori koostatud

Tabel 3 toob välja kasud organisatsiooni projektijuhtimispraktikatele kui projektides on rakendatud teenusedisaini põhimõtteid. Teenusedisaini projektides on paranenud otsustusprotsess (Roser *et al.* 2013) ning arenduskulud on madalamad (Roser *et al.* 2013). Tootearendused jõuavad kiiremini turule ning pidevad iteratsioonid vähendavad toote ebaedu riski ning tõstavad edukate uuenduste arvu (Hoyer *et al.* 2010).

Tabel 4. Disainmõtlemise rakendamisest saadavad kasud organisatsioonile: pikemaajalised kasud

Pikemaajalised kasud
<ul style="list-style-type: none"> • Rohkem edukaid innovatsioone • Paranenud innovatsiooni tavad, protsessid ja võimekus • Rohkem toetust ja entusiasmi innovatsiooniks ja muutusteks

- Töötajate parem kaasatus
- *Start-up*'iliku mõtteviisi juurdumine
- Paremad suhted teenuse pakkuja ja kliendi vahel
- Võimekus lahendada suuri ja keerulisi probleeme
- Parem suhtekorraldus
- Paranenud organisatsiooni maine
- Paranenud kliendirahulolu
- Paranenud on ettevõtete konkurentsivõime
- Kasvanud käive

Allikas: Alam (2002); Cross (1990); Burns *et al.* (2006); Felix, Nwankwo (2016); Hoyer *et al.* (2010); Kristensson, Magnusson (2010); Kristensson *et al.* 2002); Liedtka (2018); Roser *et al.* (2013); Royalty, Roth (2016); Sanders, Stappers, (2008); Steen *et al.* (2011); Veemaa *et al.* (2018); autori koostatud

Pikemaajalised kasud organisatsioonile on edukate innovatsioonide arvu tõus (Alam 2002) ning innovatsiooni tavade, protsesside ja võimekuse tõus (Burns *et al.* 2006; Roser *et al.* 2013). Kaasneb ka meeskonna parem kaasatus (Liedtka 2018; Felix, Nwankwo 2016) ja suurem toetus ja entusiasm innovatsiooniks ja muutusteks (Burns *et al.* 2006). Disaini rakendamine annab suurema võimekuse lahendada suuri ja keerulisi probleeme (Cross 1990) ning loob paremad suhted tarbijatega (Alam 2002; Hoyer *et al.* 2010), parandab organisatsiooni suhtekorraldust (Alam 2002), tõstab mainet (Veemaa *et al.* 2018) ja kliendirahulolu (Roser *et al.* 2013). Organisatsiooni konkurentsivõime paraneb (Veemaa *et al.* 2018) ning see kõik toob kaasa käibekasvu.

Ettevõtted kes panevad rõhku kliendikogemusele on pea kolm korda edukamad kui ettevõtted kes kliendikogemusele tähelepanu ei pööra või ei oska seda teha (Watermark Consulting 2019). 86% klientidest on valmis maksma hea kliendikogemuse korral rohkem teenuse või toote eest ning 89% klientidest pöördus konkurendi juurde peale halba kliendikogemust (Oracle 2011). 80% ettevõtetest arvab, et nad pakuvad suurepärasest kliendikogemust, vaid 8% nende klientidest nõustub sellega (Allen *et al.* 2005).

1.3. Disaini kasutamise takistused

Strateegilist disaini kui süstemaatilist protsessi juhtimist rakendavad organisatsioonid teadlikult harva. Selle peamise põhjusena tuuakse Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskuse (RAKE) 2018 aasta uuringus Eesti ettevõtete disainikasutamise kohta esile strateegilise disaini sisu ebamäärasus või kattuvus traditsiooniliste strateegiliste arendustegevustega (Veemaa *et al.* Trumm 2018). Disainimõtlemise tulemuse mõõtmine ja hindamine on väljakutseid pakkuv, eriti kuna kontseptsioon on üsna noor ja sellel puudub hetkel piisav hulk tõendatavaid tulemusi (Rauth *et al.* 2015). Disainimõtlemine on tugevalt seotud avastamise ja õppimisega (Beckman, Barry 2007) ja on peamiselt kasutusel segases tootearenduse innovatsiooni alguses (Cooper *et al.* 2009; Lindberg *et al.* 2011). See vihjab sellele, et töö sisaldab palju ebaselgust, tundmatuid parameetreid ning töö tulemuse turule jõudmine võib võtta kaua aega (Carlgren *et al.* 2014). Isegi kui tegevused viivad lõpuks eduka tooteni, oli keeruline tõendada, et edu taga oli just disainimõtlemine, mis on tavaliselt kontsentreerunud projekti algusetappi eriti kui arendustsüklid kestavad kaua. Lisaks tajutakse, et disainimõtlemise kasu on keeruline siduda eduka tulemusega kuna seda on keeruline eraldada teistest parameetritest. (*ibid.*, 2015) Näiteks ettevõtete majandusnäitajad ning klientide arvu muutus võib olla mõjutatud erinevate tegurite ja tegevuste koosmõjust, kus võib aga ei pruugi olla oluline roll olla rakendatud disainil. Suur väljakutse on selgitada disaini rakendamise väärtust (Veemaa *et al.* 2018).

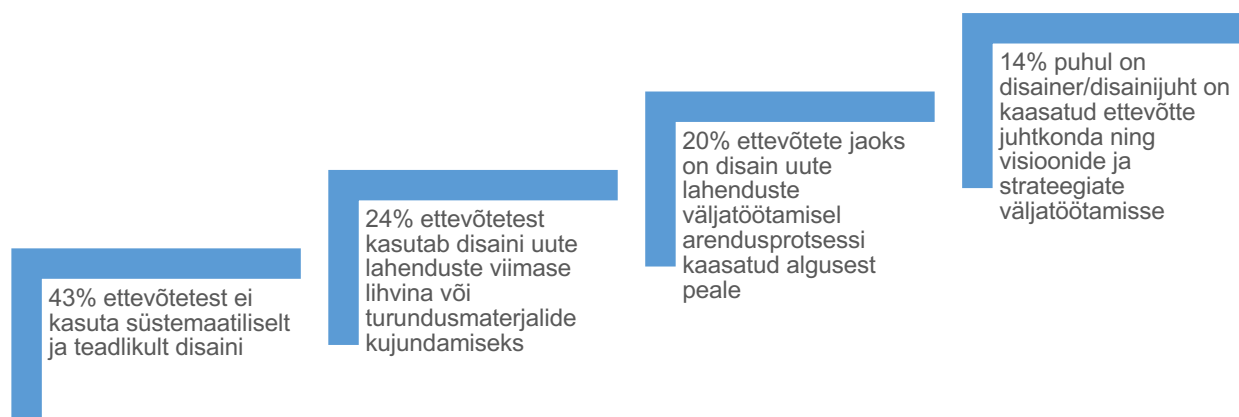
Varasem uuring disainimõtlemise kohta on lisaks tõendanud, et tajutavad väärtused on seotud disainimõtlemise kasutamisega suurtes organisatsioonides lähevad kaugemale projekti tulemustest ning sisaldavad endas arenguid pikaajses innovatsioonivõimekuses (Carlgren *et al.* 2014) mis on järgmine keeruliselt mõõdetav valdkond. Disainimõtlemise juurutamine on seega alati küsimärgi all ning leidub suurel hulgal takistusi millele viidata, üheks neist vähene hulk sobilikke mõõdikuid (*ibid.*, 2015). Tõsi on see, et kord kui juurutada disainimõtlemine üle organisatsiooni ja inimesed hakkavad seda kogema lõpetatakse disainimõtlemise kasu kohta pärimine kuna hakatakse nägema selle mõju läbivalt nendes muutujates (de Vries 2015).

Eestis ei ole strateegilist disaini teenusena pakkuvaid ettevõtteid palju ning teenus ise on ettevõtete hinnangul kallis ning keeruline leida. Teenuse tutvustamiseks on tarvis esile tuua edulood. Paraku arvavad ettevõtjad, et teenuste disainimine ise nõuab sügavaid ärivaldkonna teadmisi ning see on piiranguks disainiagentuuridelt teenuse sisse ostmiseks. (Veemaa *et al.* 2018, 6)

1.4. Disaini rakendamise hindamine

Juhatusle disaini mõju selgitamiseks on vaja rääkida kasutades ettevõtte edu mõõdikuid nagu näiteks efektiivsus koos märksõnadega mis on olulised teenuse ja/või elamuse valdkonnas nagu näiteks kliendikogemus ja töötajate kaasamine. See annab aluse arvutamaks võimalikku tasuvust ja ennustada disaini rakendamisega seotud suutlikkuse tõusu. Materiaalse ja immateriaalse kasu saab arvutada kui eelarvestada tulud ja kulud mis tekivad pakkudes klientidele teenuseid mis on lihtsad kasutada, efektiivsed pakkuda ning pakuvad elamust mis kasvatavad lojaalsust. Töötajatel, kes on seotud teenusedisaini projektides, on tõenäoliselt suurem kaasatus, oskus ja teadmine ning parem võimekus pakkuda teenuseid kas sisemisele või välisele kliendile kõrgema kliendikesksuse viisil. (Giles 2016, 35)

Disainikasutuse taset ettevõtetes ja organisatsioonides mõõdetakse tihtipeale Taani Disainikeskuse poolt 2001. aastal välja töötatud disainiredeli alusel. Disainiredel paigutab ettevõtted neljale astmele. Mida kõrgemale astmele ettevõtte paigutub, seda strateegilisem on disainikasutus ja seda suuremat väärtust luuakse nii omanikule kui kliendile. (Taani Disainikeskus 2015)



Joonis 2: Eesti ettevõtete paigutus disainiredelil

Allikas: Veenmaa, et al (2018); autori koostatud

2018 aastal Eesti ettevõtete seas läbiviidud uuringus selgus, et 43% ettevõtjatest paigutab oma ettevõtte disainiredeli esimesele astmele. Seal asuvad ettevõtted, mis disaini kasutamise ega tegele teadlikult ega süstemaatiliselt. Esimesele astmele paigutuvad üldiselt ettevõtted kes ei ekspordi ning kelle tegevus ei nõua massireklaami nagu näiteks alltöövõtuna tootmine või vahendustegevus.

24% ettevõtetest paigutub teisele astmele. Nendes ettevõtetes seostatakse disaini eelkõige visuaalse väljanägemisega. Kolmandal disainiredeli astmel paigutub 20% uuringus osalenud ettevõtetest, kes kasutavad disaini ettevõtte arendusprotsessides. 14% ettevõtetest on kaasanud juhtkonda disaineri strateegiate väljatöötamisse. Need ettevõtted on Taani disainiredeli viimasel, neljandal astmel ning neis on disain kõigi tegevuste lahutamatu osa. (Veemaa *et al.* 2018)

1.5. Innovatsiooni mõõtmine

Birgit Mager ja Reza Moussavian (2017) on koostanud raamistiku, mille alustel on võimalik hinnata organisatsiooni innovatsiooniosakonna küpsust. Innovatsiooniosakonna eesmärk on tugevdada organisatsioonisisest innovatsiooni. Muude asjade seas tutvustab innovatsiooniosakond uusi meetodikaid, loob uusi tooteid ja teenuseid, toetab muutuste protsessi või muudab kogu organisatsiooni ärimudelit.

Innovatsiooniosakonnad võimaldavad teadmiste vahetust üle osakondade ning pakuvad multidistsiplinaarset koostööd. See on disaini tööriistade kasutamine ja äri- ja kasutajakeskne viis uurida ja probleeme lahendada või leida vastuseid olulistele küsimustele. Sõltuvalt konkreetsest organisatsioonist on innovatsiooniosakonna missioon alates uute toodete ja teenuste disainimisest kuni otseselt organisatsiooni transformatsioon (*ibid.*).

Neli evolutsiooni faasi kirjeldavad kronoloogilises järjekorras organisatsiooni transformatsiooni seost innovatsiooniosakonna arenguga. Innovatsiooniosakonna evolutsioon ja organisatsiooni transformatsioon käivad selle tabeli 5 kuni tabeli 9 kohaselt käsikäes. Kui organisatsioon ei toeta innovatsiooniosakonna arengut, ei arene innovatsiooniosakond ega organisatsioon. (*ibid.*)

Tabel 5: Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni faas 0

<p>Faas 0: Märkamise; organisatsioonis valitseb skepsis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatsiooniosakonnal on algataja, kes saab näiteks Inspiratsiooni heast praktikast seminarilt. • Leiab uue meetodika mis tundub rakendatav ja kasulik
--	--

Allikas: Mager & Moussavian (2017); autori kohandatud

Innovatsiooniosakonna areng tekib kellegi huvist proovida uusi meetodeid. See initsiatiiv või tulla nii juhtide tasandilt kui ka organisatsiooni struktuuris allpool asuvatelt inimestelt. (*ibid.*)

Tabel 6: Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni faas 1

Faas 1: Algatus; organisatsioonis on tekkinud uudishimu	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsioonis tegeletakse pilootprojektiga. • Seotud on projektimeeskond koos algatajaga. • Kindlat ruumi ega eelarvet ei ole.
Eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Juhtkonnal peab olema töötajatesse usaldus • Innovatsiooniosakonnal on volitused võtta vastu otsuseid • Välise agentuuri abi • Aeg on peamiseks ressursiks
Tõuge: Innovatsiooniosakond saab juhatuselt projektipõhise eelarve ja ühtlasi volituse tegutseda	

Allikas: Mager & Moussavian (2017); autori kohandatud

Esimesse faasis asuvad organisatsioonid kus katsetatakse pilootprojektiga huvitatud inimeste vabast ajast. Projektil puudub eelarve ja eraldi ruum. Kui initsiatiiv on tulnud struktuuris allpool asuvatelt töötajatelt, siis on oluline entusiasmiga kaasata teisi inimesi meeskonna kasvatamiseks. Kasvava tunnustuse ja eduga kaasneb ka suurem hulk koostööpakkumisi teistelt osakondadelt. Juhtkonna tasandi poolt tuleneva initsiatiivi puhul kasutatakse uutmoodi mõtlemist juba strateegiliselt ja meeskonnale võimaldatakse *start-up* 'ilik rahastus. (*ibid.*)

Tabel 7: Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni faas 2

Faas 2: Eksperimenteerimine; organisatsioonis eksperimenteeritakse	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsioonis tegeletakse struktuuri muudatusega ning arendatakse meetodikaid ja meeskonda. • Esitletakse edukaid projekte. • Kasutatakse ka välist tuge projektides ja koolitustel • Olemas on projektipõhine ruum ning projektipõhine eelarve kuid suund on liikumas kindlale eelarvele ja ruumidele
Eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Sõltumatus ja otsustusõigus, et motiveerida meeskonda • Individuaalsete lähenemiste toetus • Finantsseerimisstrateegia • Nähtavad või kesksed ruumid
Tõuge: Innovatsiooniosakond ja projektid on nähtavad organisatsioonis, osakonnavälised inimesed on oodatud osalema projektides oma oskuste ja teadmistega	

Allikas: Mager & Moussavian (2017); autori kohandatud

Faas 2 saab tõuke kui innovatsiooniprojektile eraldatakse eelarve ja ühtlasi antakse juhatuse poolt nõusolek projektiga tegeleda. Teisel juhul tuleb initsiatiiv otse juhatuselt. Organisatsioonis luuakse eraldi innovatsiooniga tegelev meeskond ning koolitatakse inimesi. Edukaid projekte esitletakse, et organisatsiooniülele silma paista (*ibid.*).

Tabel 8: Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni faas 3

<p>Faas 3: Integratsioon; organisatsioonis on innovatsioon läbi disaini kohustuslik, saadakse üle takistustest</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mõõdetakse edu, komplekteeritud on visualiseeritud meetodikad koolitamiseks, uute töövõtete koolitus on kõigile kohustuslik, viiakse läbi strateegilisi projekte. • Avatud innovatsioon: töötoad, koolitused, koostöö ülikoolidega. • Värvatakse spetsiifiliste oskustega inimesi ning integreeritakse kolleege projektipõhiselt. • Kesksel kohal nähtavad ruumid. • Kindlale eelarvele lisaks ka uuringute eelarve
<p>Eeldused</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iga-aastane eelarve disaini juhitud innovatsiooni jaoks igal osakonnal ja meeskonnal • Pidev koolitus ning väline inspiratsioon töötajatele, juhtidele ja juhtkonnale • Kontrollmehhanismid on asendunud suurema vastutusega, usalduse ja avatud suhtlusega meeskonna ja juhi vahel • Vabadus ja ruum eelarvest sõltumatuks eksperimenteerimiseks • Esialgse visiooni edasi arendus töötajate motiveerimiseks
<p>Tõuge: Viimasesse faasi jõudmise eeltingimuseks on juhatuse ja töötajate usk, et disaini juhitud innovatsiooni protsess on efektiivne ja on valmis kaasa minema</p>	

Allikas: Mager & Moussavian (2017); autori kohandatud

Järgmine tõuge viib faas 3 juurde, kui innovatsiooniosakonna välised inimesed on oodatud osalema innovatsiooniprojektides. Organisatsioonis mõõdetakse disainiprojektide edu ning loodud on materjalid koolitusteks mis on kohustuslikud kõikidele inimestele organisatsioonis. Läbi viiakse uuringuid ülikoolidega ning värvatakse spetsiifiliste oskustega inimesi. Innovatsioon ja disainimõtlemine on organisatsiooni kesksel kohal asendanud traditsioonilised viisid. Koolitatud inimeste arv kasvab ning tekivad interdistsiplinaarsed meeskonnad kelle ümber kujunevad ruumid, et seal tegeleda prototüüpimisega ja töötubade läbiviimisega. Disain, innovatsioon ja (digitaalne) transformatsioon on äri alustalad. (*ibid.*)

Tabel 9: Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni faas 4

<p>Faas 4: Innovatsiooni levik; innovatsioon läbi disaini on uus normaalsus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatsioonimeeskonnad on juurdunud läbi organisatsiooni, • Juhtkond kasutab disaini strateegiate loomisel • Püstitatud on kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed mõõdikud mida pidevalt täiendatakse • Metoodikate pidev täiendamine ja kasutamine kootöös tarbijatega • Kõik tööruumid üle kogu organisatsiooni on kohandatud uueks töötegemise viisiks.
---	--

Allikas: Mager & Moussavian (2017); autori kohandatud

Viimasesse, faas 4 paigutuvad organisatsioonid kes loovad ise disainimethodikaid ning juhatuse tasemel on need tavapäraseid tööriistad koostöökse ja koosloomeks tarbijatega. Iga organisatsiooni osakond on multidistsiplinaarne innovatsiooniosakond ja kõik organisatsiooni tööruumid on vastavaks tööks kohandatud. Innovatsioon läbi disaini on osa organisatsiooni DNAst. Ka ettevõtte väline kuvand on muutunud ning võib pakkuda disaini ja innovatsioonialast konsultatsiooni alternatiivse ärimudelina. Mõõdikud arendatakse pidevalt ning need kasutavad nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset andmestikku. Mõõdetakse nii numbreid kui pehmemaid väärtusi nagu kliendi kogemus ja -rahulolu (*ibid.*)

1.6. Kombineeritud mudel organisatsiooni disaini rakendamise mõõtmiseks

Autor leiab, et Taani Disainiredelil ning Mageri ja Moussavian (2017) Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistikul on teatavaid sarnasusi organisatsiooni disainikasutusest pildi ette saamiseks kuid viimane on oluliselt detailsem, et kaardistada reaalne positsioon ning leida kitsaskohad mille täitmisel on võimalik organisatsioonil astuda samm disainikasutusel järgmisele tasemele. Mageri ja Moussavian (2017) Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistik küll käsitleb ettevõtte innovatsiooniosakonna evolutsiooni kuid autor leiab peatükis 1, et innovatsiooni veduriks on disainimõtlemine ja disaini strateegiline rakendamine.

Rahvusvahelise konsultatsioonibüroo McKinsey poolt 2018 aastal avaldatud raportis selgub, et disaini rakendavad ettevõtted on oma konkurentidest 2 korda suuremaid käibenumbreid näidanud

uuringu perioodi jooksul. Seetõttu on autor kõrvutanud tabelites 10 kuni 12 McKinsey raportis käsitletud edukate ettevõtete edutegurid ning Mageri ja Moussavian (2017) Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistiku. Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistikuga (OIER) paigutas autor kohakuti ka Taani Disainiredeli (TDR) ning lõi kolme allika põhjal tabelid 10 kuni 12 mis on aluseks intervjuude raamistiku loomiseks.

Kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodikat kasutades koostatud raamistiku põhjal jäeldab autor, et mida kõrgemal astmel nii Taani Disainiredelil kui Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistikul organisatsioon asub, seda paremaid majanduslikke tulemusi see näitab võrreldes konkurentidega.

Raamistik koosneb kolmest peamisest astmest lähtuvalt Taani Disainiredelile (TDR), millest on esimene aste välja jäetud kuna TDR 1. astmele paigutuvad ettevõtted kes disaini ei rakenda. Autori hinnangul vastab TDR 2. aste OIER faas 1 tegevustele, sest TDR 2. astmel asuvad organisatsioonid on asunud disaini rakendama viimistlusfaasis ja samal tasemel rakendatakse disaini ka OIER faas 1 asuvad organisatsioonid kus tegeletakse disaini pilootprojektidega ning seotud on kindlad inimesed. Järgmine aste on TDR 3. aste, kus on disainimõtlemine kaasatud uute lahenduste välja töötamisel algusest peale. Sellele astmele vastab OIER faas 2 kus töös on mitmeid eksperimentaalseid disainiprojekte ning disainimõtlemist tutvustatakse organisatsioonis. Viimaseks astmeks on Taani Disainiredeli 4. aste kus asuvad disaini strateegiate ja visioonide väljatöötamiseks rakendavad organisatsioonid. Sellele astmele vastavad OIER faas 3 ja faas 4 kus disain on juhtimise ja strateegiate vedur ning disainimõtlemine on organisatsiooni DNA osa. Autori hinnangul paigutuvad McKinsey raporti edukad just TDR 4. astmele kohakuti OIER faasis 3 ja faasis 4 asuvate organisatsioonidega, sest ka nendes ettevõtetes on raporti kokkuvõtte kohaselt disainimõtlemine ja kliendikesksus organisatsiooni DNA osa alates juhtkonnast kuni kliendiga kokku puutuvate inimesteni välja. Disaini abil töötavad koos organisatsiooni erinevad üksused koos parima kliendikogemuse nimel.

Astmed koosnevad kolmest tegevuste grupist mis igaüks on toodud välja eraldi tabelina: organisatsioon juhtimisega seotud tegevused, disaini kompetentsiga seotud tegevused ning innovatsiooniga seotud tegevused.

Tabel 10: Kombineeritud mudel organisatsiooni disaini rakendamise taseme väljaselgitamiseks. Juhtimise tasand

Organisatsiooni juhtimise tasand				
	TDR 2. aste	TDR 3. aste	TDR 4. aste	
			McKinsey raporti edukad	
	OIER faas 1	OIER faas 2	OIER faas 3	OIER faas 4
Organisatsioonil on tarbijakeskne strateegia	Ei	Ei	Jah	Jah
Disain on strateegiate loomise tööriist	Ei	Ei	Jah	Jah
Disain töötab strateegiliste projektidega	Ei	Jah	Jah	Jah
Disain on tippjuhtkonna vastutusala	Ei	Ei	Jah	Jah
Disain on muutnud organisatsiooni struktuuri	Ei	Ei	Jah	Jah
Arendatud on disaini mõõdikud	Ei	Ei	Jah	Jah, neid arendatakse pidevalt
Disainimeeskonnal on otsustusõigus	Ei	Ei	Jah	Jah

Allikas: Taani Disainikeskus (2015), Mager & Moussavian (2017), Sheppard, et al. (2018); autori koostatud

Juhtimise tasandil on tuleb välja selgitada organisatsiooni strateegia ning kuidas strateegiaid luuakse. Mida kõrgemal mudeli astmel organisatsioon asub, seda enam on klient strateegia keskmes. Disaini eest vastutaja ning disainiprojektide tähtsus organisatsioonis näitab disaini strateegilist olulisust. Edukatel disainirakendajatel on disain muutnud organisatsiooni struktuuri ja juhatusse on värvatud disainer. Lisaks finantsmõõdikutele on arendatud nii kvalitatiivsed kui kvantitatiivsed disainimõõdikud ning mõõdetakse nii numbreid kui pehmeid väärtusi nagu näiteks kliendikogemus ja -rahulolu. Kõike seda tuleb arvesse võtta organisatsiooni paigutamisel käesolevasse mudelisse.

Tabel 11: Kombineeritud mudel organisatsiooni disaini rakendamise taseme väljaselgitamiseks. Disaini kompetentsi tasand

Disaini kompetentsi tasand				
	TDR 2. aste	TDR 3. aste	TDR 4. aste	
			McKinsey raporti edukad	
	OIER faas 1	OIER faas 2	OIER faas 3	OIER faas 4
Disaini ekspertide palkamine	Ei	Jah	Jah	Jah
Disaini talentide palkamine	Ei	Ei	Jah	Jah
Disainimõtlemise projektid	Piloot	Jah, osakondade vahelised	Jah, kõik projektid organisatsioon	Jah, kõik projektid ja tegevused

Disaini kompetentsi tasand				
				organisatsioon
Välise agentuuri abi	Jah	Jah	Jah	Ei
Olemas disainimeeskond	Projekti-põhine	Jah	Jah	Jah
Disainimeeskondade arendamine	Ei	Jah	Jah	Jah
Disainiosakondade kasvatamine	Ei	Jah	Jah	Jah
Disainiosakonna väliste inimeste koolitamine	Ei	Jah	Jah, kõigile kohustuslik	Jah
Multidistsiplinaarsed meeskonnad	Ei	Ei	Jah	Jah

Allikas: Taani Disainikeskus (2015), Mager & Moussavian (2017), Sheppard, et al. (2018); autori koostatud

Disaini kompetentsi tasandil organisatsiooni paigutamiseks mudelile saab uurida kui valmis on organisatsioon palkama disaini eksperte või kas otsitakse taga talente. Oluline on kaardistada disainimõtlemise projektid ning kas ja miks kasutatakse välise disainiagentuuri abi. Kui organisatsioonis on olemas eraldiseisev disainimeeskond ning selle arendamise ja kasvatamisega tegeletakse, on organisatsioon liikumas mudeli kõrgematele astmetele. Disainioskuse viimine teistesse meeskondadesse ja seeläbi multidistsiplinaarsete meeskondade arendamine toimub organisatsioonides mis asuvad mudeli kõrgematel astmetel.

Tabel 12: Kombineeritud mudel organisatsiooni disaini rakendamise taseme väljaselgitamiseks. Innovatsiooni tasand

Innovatsiooni tasand				
	TDR 2. aste	TDR 3. aste	TDR 4. aste	
			McKinsey raporti edukad	
	OIER faas 1	OIER faas 2	OIER faas 3	OIER faas 4
Osakondade vaheline koostöö: osakondade vahel puuduvad piirid	Ei ole oluline	Osakonnad õpivad omavahel koostööd tegema	Osakondadevahelist koostööd toetatakse teadlikult	Jah, osakonnad teevad koostööd nii nagu nad ei oleks eraldiseisvad osakonnad
Disainimõtlemine erinevate osakondade vaheliseks koostööks	Ei	Jah	Jah	Osakondade juures on disainimeeskonnad
Investeeringud disainitööriistadesse ja -taristusse	Ei	Ei	Jah	Jah
Disainiosakonna ruumid	Ei	Jah	Avatud kõigile	Kogu organisatsioon

Innovatsiooni tasand				
				on disaini rakendamiseks kohandatud
Organisatsioonisisese disaini rakendamise koolitusruumid	Ei	Ei	Jah	Jah
Disainitööriistade organisatsioonisisene arendamine	Ei	Ei	Jah	Jah, selleks on meeskond
Kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed uuringuid	Ei	Ei	Jah, koostöö klientide ja ülikoolidega	Jah,
Teenuse/tootearenduses toimuvad iteratsioonid	Ei	Ei tule välja	Jah	Jah
Teenuse/tootearenduses koosloome klientidega	Ei	Projekti-põhiselt	Jah	Jah
Disainiosakonna edu tutvustamine organisatsioonis	Ei	Jah	Jah	Jah
Avatud innovatsioon	Ei	Ei	Jah	Jah
Organisatsioon on tuntud avalik disaini edendaja	Ei	Ei	Jah	Jah, esinetakse seminaridel ja müüakse konsultatsiooni
Eelarve	Ei	Teiste osakondade arvelt	Erinevad eelarvestamise viisid	Kindel eelarve, disaini konsultatsioon on ärimudel

Allikas: Taani Disainikeskus (2015), Mager & Moussavian (2017), Sheppard, et al. (2018); autori koostatud

Innovatsiooni tasandil organisatsiooni paigutamiseks mudelisse tuleb uurida kas ja kuidas toimub osakondade vaheline koostöö ning mis ja kes on selle koostöö eestvedajaks ja milliseid tööriistu ja protsesse selles kasutatakse. Uurida tuleks kas ja kuidas on kasutusel disainiosakonna ruumid ning millisel määral investeeritakse disainitööriistadesse ja -taristusse. Kuidas toimub disainitööriistade arendamine ning milliseid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uuringuid organisatsioonis läbi viiakse on oluline näitaja. Koostöö ülikoolidega näitab valmisolekut liikuda mudeli kõrgeimale astmele. Koosloome klientidega ning toote ja teenuste arendusfaasis toimuvad iteratsioonid esimesed sammud mudelis kõrgematele astmetele astumiseks. Avatud innovatsiooniga organisatsioonid kus räägitakse disainist ka väljapoole on suunanäitajaks kõikidele mudelil kõrgemale kohale pürgivatele teistele organisatsioonidele. Kõige kõrgemal positsioonil asuvates organisatsioonides võib olla disaini konsultatsioon eraldiseisev ärimudel põhiäri kõrval.

Loodud raamistiku põhjal uurib autor Luminor Bank AS disainikasutust, disainivõimekust ning pakub välja teekonna jõudmaks samale tasemele kus on McKinsey uuringus välja toodud disaini rakendavad ettevõtted, kes on uuringuperioodi vältel kasvatanud kasumit kaks korda kiiremini kui konkurendid.

Kui loodud raamistiku tabelid 10 kuni 12 näitavad, et disaini rakendavad ettevõtted on kasumlikumad, siis käesoleva magistritöö tabel 1, tabel 2 ja tabel 3 näitavad millist otseselt rahas mitte mõõdetavat kasu disaini rakendamine organisatsioonile toob. Nendes tabelites toodud kasud on olulised majandustulemuste parandamiseks, kuna just nendest komponentidest koosneb organisatsiooni innovatsioon ja tarbijakesksus – elemendid mille tõttu on tarbija valmis oma raha toote või teenuse vastu vahetama.

2. LUMINOR BANK AS TUTVUSTUS

Antud peatükk kirjeldab uuritava organisatsiooni olemust, tekkelugu, strateegilisi suundasi ning põhjendab seeläbi uuringu läbiviimise motiive.

2.1. Luminor Bank AS äriühing

Luminor Bank AS loodi 1. oktoobril 2017 DNB Bank ASA ja Nordea Bank AB Baltimaade üksuste liitmisel, et luua uue põlvkonna pank suunatult teenindama kohalikke ehk Baltikumi ettevõtteid ja finantsiliselt aktiivseid inimesi. Luminor on Baltimaade suuruselt kolmas finantsteenuste osutaja, kellel on umbes 1 miljon klienti, 3000 töötajat ning turuosa 16% hoiuste turul ning 22% laenuturul. (Luminor Bank AS 2019)

13. septembril 2018 allkirjastasid DNB Bank ASA (DNB) ja Nordea Bank AB (Nordea) lepingu USA päritolu erakapitalifondiga Blackstone 60% suuruse enamusosaluse müügiks Luminoris. Tehingu lõpuleviimine ootab Euroopa Keskpanga ja kohalike finantsjärelevalveasutuste heakskiitu ning peaks toimuma orienteeruvalt 2019. aasta esimeses pooles. See on viimase kümne aasta jooksul kogu maailmas suurim tehing, millega erakapital on omandanud enamusosaluse universaalpangas, samuti üks suurimaid ühinemis- ja omandamistehinguid Balti riikide ajaloos. (*ibid.*)

Luminor Eesti pakub oma klientidele laia valikut tooteid ja teenuseid kõikide pangakanalite, sealhulgas füüsiliste ja digikanalite kaudu. Luminoril on Eestis kokku kümme kontorit: peakontor asub Tallinnas ning harukontorid Tartus, Pärnus, Viljandis, Rakveres ja Jõhvis, samuti on Kuressaares sularahata nõustamiskontor. Luminoril on üle Eesti 100 sularahaautomaati. (*ibid.*)

2018. aasta lõpus töötas Luminor Eestis 671 täistööajaga töötajat (2017: 608) ning teenindati umbes 138 000 era- ja äriklienti. (*ibid.*)

2.2. Luminori kliendikeskne strateegia

Luminor keskendub eelkõige väikese ja keskmise suurusega kohalikele ettevõtetele ning aktiivsetele, ettevõtliku meelelaadiga eraklientidele kelle jaoks on eesmärk olla parim finantskeskkond. Eesmärgi saavutamiseks alustab Luminor tooteportfelli lihtsustamisega. Luminori töötajad on Põhjamaa pankade kogemusega kohalikud Baltimaade inimesed. Tänu sellele tunnevad nad hästi koduturge ning klientide vajadusi (Luminor Bank AS 2018).

Töös on harmoniseeritud ja sõltumatu IT taristu loomine, mis on vundamendiks tänapäevaste ja klientide vajadustele vastavate lahenduste disainile. Jätkuv digitaliseerimine panganduses tagab klientidele lihtsa juurdepääsu pangatoodetele ja -teenustele ning annab võimalused pühenduda väärtustloovale nõustamisteenusele. See muudab oluliselt klientide ootuseid ja nõudmisi pangale. (*ibid.*)

Uue põlvkonna finantstehnoloogia ettevõtted pakuvad klientidele konkreetsete pangatoodete keskset teenust, kuid pangandusturu jätkuva avanemise tingimustes on nende väärtuspakkumine laienemas toodete-ülese terviklahenduse pakkumisele. Luminoris luuakse ühtlustatud ja terviklikke pangatooteid, kasutades ära tugevusi: pädevust krediidiriskide hindamisel, klientide toetamist maksete tegemisel ja sularaha käitlemisel ning konkurentsivõimelise ja asjakohase säästunõustamise pakkumine, mis on keskendunud klientide parimatele huvidele. (*ibid.*)

Luminori hinnangul peab pangandus olema lihtne, taskukohane ja kättesaadav. See nõuab põhjalikku arusaama klientide vajadustest. Tänu Luminori töötajate pingutustele on organisatsioon seni suutnud tagada klientide teenindamise ilma oluliste tõrgeteta ning kvaliteetne klienditeenindus jääb Luminori prioriteediks kogu edasise organisatsiooni ümberkujundamise käigus. (*ibid.*)

Alustatud muudatused organisatsiooni ümberkujundamisel on äärmiselt olulised sõltumatuse ning efektiivsuse saavutamiseks, et suuta viia eelkirjeldatud visioon klientideni. Samas on muudatused olulised ka selleks, et olla atraktiivne koostööpartner finantstehnoloogiaettevõtete jaoks. (*ibid.*)

Selleks, et pakkuda jätkuvalt head klienditeenindust, tuleb organisatsioonil enam keskenduda panga kasumlikkuse kasvatamisele, mille üheks viisiks on efektiivsuse parandamine. Üks peamisi 2017. aastal aset leidnud ühinemise põhjuseid oli mastaabiefekti ja sünergia loomine. Ühtlustatakse üldkulusid ja grupifunktsioone, vähendatakse dubleerivaid ja ebaefektiivseid tegevusi, konsolideeritakse kontorivõrgustikku ja keskendutakse senisest enam protsesside automatiseerimisele. Samuti tagatakse, et kõik tegevused pangas teeniks klientide huve. (*ibid.*)

Muudatused jätkuvad ka 2019. aastal. Tähelepanu keskmes on Luminori IT keskkonna arendamine ja täiustamine. Lisaks uuendatakse olulise algatuse raames organisatsiooni veebiteenuseid kõigil kolmel turul. Rõhku pannakse toodete- ja teenuste valiku lihtsustamisele, eesmärgiga muuta pangateenused kõikidele klientidele veelgi kättesaadavamaks. (*ibid.*)

Ümberkujundamisega kaasneb hulgaliselt väljakutseid, ent pank pingutab, et tagada ka sel perioodil jätkuvalt hea klienditeenustus. Kokkuvõttes toetavad kõik organisatsiooni investeeringud uue panga ülesehitamises eesmärki, et luua tänapäevane, kättesaadav ja Baltikumikeskne finantspartner. Luminori eesmärk on luua just selline pank, nagu kliendid väärivad. (Luminor Bank AS 2019)

Magistritöö autor leiab tulenevalt 1. peatükis kirjeldatud teooriale, et kliendikesksete strateegiate ja visioonide täitmiseks saab rakendada disainmõtlemist ja teenusedisaini tööriistu ning koosloomet klientidega, et luua sihtklientidele sobiliku tooted ja teenused. Järgmises peatükis uurib autor organisatsiooni disaini rakendamise valmisolekut ning hetkeolukorda, et teha ettepanekud disaini strateegilisemaks rakendamiseks seatud eesmärkide täitmiseks.

3. LUMINOR BANK AS STRATEEGILISE DISAINI RAKENDAMISE ANALÜÜS

Antud peatüki esimene alapunkt kirjeldab üldiselt magistritöös kasutatud uuringu metoodika kirjeldust, valimi moodustamise põhimõtteid ning analüüsi metoodikat. Seejärel avab autor detailsemalt uurimismeetodi ning kirjeldab kuidas uuring reaalsuses läbi viidi ja kuidas toimus andmete analüüs. Peatükki jääb lõpetama analüüsi tulemuste alapunkt, mis käsitleb disaini rakendamise tegureid organisatsioonis. Viimane analüüsi alapunkt on jaotatud kolmeks tasandiks: organisatsiooni juhtimise tasaniks, disaini kompetentsi tasandiks ning innovatsiooni tasandiks kus iga tasandi vaates on kokkuvõtlikult välja toodud vastavad tulemused uuringust.

3.1. Metoodika kirjeldus

Magistritöö empiirilise osa fookuses Luminor Bank AS strateegiline disaini rakendamise uuring. Organisatsioon on välja öelnud, et võtab enda strateegiaks olla hiilgav kliendikogemuses. Parima kliendikogemuse pakkumiseks on võimalik rakendada disainmõtlemist ning eesmärgiks ongi uurida organisatsiooni disaini rakendamise taset ning vajadusel välja pakkuda sammud disaini rakendamise edendamiseks kasutades autori poolt koostatud Tabeleid 10 kuni 12.

Käesoleva magistritöö näol on tegu eksploratiivse uurimisega, mis saada uusi vaatenurki ning arusaamu uurides protsessi (Yin 2012). Magistritöö uuringu raamistikuks on tabelites 10 kuni 12 välja toodud tegurid, mis annavad tööle struktuuri ja võimaldavad analüüsida, millised tegurid uuritava organisatsiooni disaini strateegilisel rakendamise rolli mängivad.

Magistritöös läbiviidud empiiriliste andmete analüüs on oma olemuselt kvalitatiivne, kasutades dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuusid. Empiirilise osa taustainformatsioon põhineb lähiaastatel läbiviidud disaini rakendamise uuringutel ning mudelitel. Juhtumi analüüsimiseks viidi magistritöö raames perioodil 4.03-15.4 läbi viis personaalset poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu on sobivaim, kuna vastuse maht ei ole piiratud, küsimused ei ole täpselt kategoriseeritud ning seetõttu saab küsida täpsustusi ja täiendusi (Johnson 2002) lähtuvalt esilekerkinud vajadustest.

Käesoleva uurimuse valimi moodustas magistritöö autor eesmärgistatud valimi põhimõttel. Uuritavate valimine lähtus uurimisküsimustest ning uurimuse valimi moodustasid juhtidena töötavad isikud Luminor Bank AS organisatsioonis. Intervjueeritavad juhivad osakondi, mis puutuvad kokku toodete ja teenuste arendamisega, organisatsiooni digitaliseerimisega, disainiga ning üldjuhtimisega. Intervjueeritavatega võttis magistritöö autor ühendust organisatsiooni sisekanali kaudu. Intervjuudeks sobivate aegade leidmine ei valmistanud väljakutset, kuna igale intervjueeritavale on teema huvitav ning kogu organisatsioonile päevakajaline. Valim on koostatud kindlal eesmärgil, kus uuritavad nähtavad on valitud üldkogumisse mingi sisulise kriteeriumi alusel (Flick 2009, 122-125), milleks käesoleva töö raames on Luminor Bank AS klientidele tooteid loovate üksuste juhtimine.

Lisas 1 on toodud intervjuudega kaetud teemad ja küsimused. Anonüümsuse tagamiseks on intervjueeritavate mõtted ja seisukohad töö empiirilises osas toodud jooksvalt välja, kuid need ei ole nimeliselt seostatavad.

Uurimuse puudusena saab välja tuua selle, käesoleval hetkel on Luminor Bank AS võrdlemisi uus organisatsioon kus toimuvad pidevad muutused struktuuris. Seetõttu võib kirjeldatud hetkeolukord olla mõjutatud organisatsiooni noorusest. Üldistuste tegemiseks oleks vaja uurida teiste pankade disaini rakendamise praktikaid pikema perioodi vältel ning korrata uuringut uuritavas organisatsioonis tulevikus. Samas on disainmõtlemise kasutamine Baltikumi pangandussektoris uudne ning antud töö aitab lahti mõtestada olulisemaid tegureid protsessis, mida edaspidi uurida.

Kui uuritava kohta on olemas teooriad ja olemasolevaid käsitlusi saab edasi arendada, sobib kasutamiseks suunatud sisuanalüüs. Eesmärk on kinnitada või edasi arendada teooriat või teoreetilist raamistikku ehk moodustada deduktiivselt kategooriaid. Suunatud sisuanalüüs on struktureeritum protsess kui tavapärase sisuanalüüs, esialgne kodeerimisskeem leitakse olemasoleva teooria põhjal või seniste uurimuste muutujatest või põhilistest mõistetest. Hiljem töödeldes alustatakse kodeerimist varasemalt paika pandud koodidega, kuid vajadusel täiendatakse neid uute koodidega. Suunatud sisuanalüüsi tulemused võivad pakkuda teooriat toetavaid või mittetoetavaid tõendeid. (Laherand 2008, 292-296)

3.2. Uurimismeetodid

Arvestades teema päevakajalisust ja intervjueeritavate ideede ning seisukohtade esilepääsu olulisust, valis magistritöö autor andmekogumismeetodiks kvalitatiivse poolstruktureeritud süvaintervjuu ning intervjuude tulemuste kvalitatiivse sisuanalüüsi.

Kvalitatiivne uurimusviis on terviklik järeldesteni jõudmise meetod eesmärgiga saada aru tähendustest (Laherand 2008). Uurimus algab reaalse elu kirjeldamisest ning selles sisalduvas mõttes, et reaalsus on mitmekülgne ja uuringus soovitakse objekti uurida võimalikult tervikuna ehk arvestada mida mõtleb, mida tunneb, mida kogeb ja mida usub (Hirsijärvi *et al.* 2005).

Kvalitatiivne intervjuu võimaldab vestlusteemade järjekorda vestluse käigus muuta kui selleks peaks vajadus tekkima ja teemadesse lisaküsimuste abil sügavamale minna. Intervjuude läbiviimisel on suur ajakulu ning intervjueeritav võib kalduda vastama organisatsiooni vaatenurgast lähtuvalt sobivamaid vastuseid kuid vahetu suhtlus ja võimalus intervjuud suunata annavad võimaluse intervjuu edukaks teostamiseks. (*ibid.*) Organisatsioonile oluline teema eeldab siiski kvalitatiivse uurimismeetodi kasutamist, kus vastajad loovad sisu ja on aktiivsem pool.

3.3. Andmete kogumine tegelikkuses ja andmeanalüüs

Empiiriliste andmete kogumine ja analüüs koosnes järgmistest etappidest:

- teooriale toetudes intervjuukava koostamine (lisa 1),
- poolstruktureeritud süvaintervjuude läbiviimine,
- intervjuude transkribeerimine teksti kujule,
- andmeanalüüs,
- teooriale ja analüüsile tuginedes järeldeste ning kokkuvõtete tegemine.

Kvalitatiivse süvaintervjuu viidi uurimuse käigus läbi iga intervjueeritavaga individuaalselt. Iga intervjuu kestis keskmiselt ühe tunni: lühem intervjuud 45 ja pikim kuni 75 minutit. Erineva kestuse määras intervjueeritava avatus. Intervjuud viidi läbi Tallinnas intervjueeritavale sobival ajal ja kohas, eelduseks, et koht on piisavalt rahulik meeldivaks vestluseks ning vestluse salvestamiseks ilma liigse taustamürata.

Kõiki vestluseid alustati lihtsate ja üldistavate küsimustega, luues meeldiv õhustik. Intervjuu käigus teineteisega harjudes jõuti järk-järgult sügavamate teemadeni. Ebamugavust mõnele küsimusele vastamisel esines harva ning sellest saadi edasise vestluse käigus üle – ilmselt on töökeskkonna kirjeldamine piisavalt neutraalne teema ning stereotüübid kui tundlik uurimisteema ei häirinud seetõttu või ka ei teadvustunud alati intervjuueeritavatele. Intervjuueeritavad suhtusid intervjuusse ja teemasse huviga ja olid meeeldi valmis vastama ja vestlema. Kuna intervjuu alguses sai selgitatud suunavate kommentaarideta uurimuse iseloomu ning intervjuueerija kinnitas, et kõikidele intervjuueeritavatele tagatakse anonüümsus, tundus, et intervjuueeritavad olid üsna avameelsed. Küsimuste valesi mõistmist esines intervjuudes väge ning süvaintervjuu eelisenäi sai intervjuueeritav sellele koheselt reageerida ning arusaamisel aidata.

Intervjuu alguses vesteldi intervjuueeritavatega nende enda kogemusest disaini ja disainimõtleamisega. Seejärel jätkati spetsiifilisemalt, uurides organisatsiooni kogemuse ning töökorralduse kohta vältides väga spetsiifilisi termineid, et vältida vestluspartnerile võõra akadeemilise keele kasutamist hoides küsimusi väga avatuna, et mitte survestada vestluspartnerit vastama vastuseid mida ta peab õigeks.

Intervjuudeks töötas autor teooriale ja tabelitele 10 kuni 12 tuginedes välja intervjuu kava (vt Lisa 1), milles autor püüdis teemale läheneda võimalikult kaudselt, et intervjuueeritavad püsiksid avatud. Otsesemaid küsimusi plaaniti vaid avatud küsimuste vastuste täpsustamiseks. Sellega säilis avameelne õhkkond, samas kui otseselt disainimõtleamise ja innovatsiooni kohta esitatud küsimused käivitasidki respondentides ootuspäraselt organisatsiooni praegusest käekäigust ning seal ringlevatest arengusuundadest tulenevad mõttekäigud.

Analüüsimeetodiks valis magistritöö autor kvalitatiivse sisuanalüüsi selle skemaatilise tõttu mis võimaldab suuremahulist andmekogu analüüsida selgelt ning uurimisproleemile parimaid vastuseid anda. Kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatakse tekstiandmete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks liigendamisprotsessi ja kodeerimise ning teemade või muustrite kindlaksmääramise abil (Hsieh & Shannon 2005). Tavapärase sisuanalüüs aitab midagi kirjeldada ja uurimuse suund on induktiivne – kulgemine toimub üksikutest tähelepanekutest üldisemate tähelepanekute poole (Laherand 2008).

Esimeseks sammuks oli intervjuude transkribeerimine. Transkribeerimisel kasutas autor TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogial ja mudelitel põhinevat veebipõhist kõnetuvastust (Alumäe *et al.* 2018). Kõnetuvastus transkribeeris teksti ning edastas selle autori e-posti aadressile. Transkribeeritud tekst oli vaja veel korra töödelda, et tulemuseks oleks tekst mida sai asuda analüüsima. Transkribeerimisel jälgis autor põhimõtet „nii vähe kui võimalik, nii palju kui vaja“, see tähendab teema seisukohast ebaoluline lingvistiline täpsus jäi kõrvale. Transkribeeritud intervjuud on viidatud lisas 3 ja kättesaadavad elektrooniliselt aadressil <http://bit.ly/2J4r8ga>.

Analüüsi osaga alustades luges autor intervjuude transkribeeritud tekstid mitu korda läbi, märkides eelnevalt koostatud tabelites 10 kuni 12 asuvale raamistikule sobivad tekstiosad. Sarnase tähendusega lõigud koondas autor mitmete vastavate kategooriate alla. Iga kategooria ilmestamiseks leidis autor koondatud tekstiosadest illustreerivaid tsitaadid ning lisaks ka kokkuvõtte intervjuude käigus tekkinud kategooriaga sobivatest olulisematest seisukohtadest. Seejärel liitis autor omavahel sisuliselt kokkukuuluvad alakategooriad suuremateks üksusteks ehk nende omavahelisi sarnaseid tähendusi koondavateks kategooriateks. Hiljem märkis autor analüüsi põhjal lisas 2 asuval raamistikul iga tegevuse juures eraldi värviga astme kuhu kõige enam vastava tegevusega seotud tekstiosad sobitusid. Punase taustaga tase väljendab kinnitust, et organisatsioon asub sellel tasemel. Oranži taustaga tase on see kuhu poole organisatsioon püüab liikuda ning kollase taustaga on tasemed mille alla kuuluvaid tegevusi intervjuudes mainiti kui tuleviku ideed.

3.4. Disaini rakendamise tegurid organisatsioonis

Järgnevalt on analüüsitud disaini rakendamise tegureid mis on aluseks seletamiseks Luminor Bank AS disaini rakendamise hetkeolukorda ehk taset peatükis I koostatud teoreetilise raamistiku peal ning aitavad teha soovitusi disaini strateegilisemaks rakendamiseks, et jõuda teoreetilise raamistiku alusel kõrgemale tasemele. Kokkuvõtlikult on toodud tegevused ära lisas 2, kus need on sarnaselt teooriale järjestatud. Eraldi on analüüsitud tegurite relevantsust organisatsioonis, toodud on konkreetsemaid näiteid ning intervjuueeritavate hinnanguid. Analüüs tugineb autori poolt koostatud teoreetilisele raamistikule ning intervjuudele.

Läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude kvalitatiivse sisuanalüüsi põhjal saab kokkuvõtlikult järeldada, et organisatsioon paigutub Taani Disainiredeli kolmandal astmel ning on liikumas neljandale astmele tänu juba täna käimasolevatele arengutele ning eesmärgiks seatud suundadele. Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistiku kohaselt paigutub Luminor Bank AS teisele astmele kust on ta liikumas kolmandale astmele. Neljandal astmel paigutuvad peatükis I kirjeldatud McKinsey raportis esile tõstetud ettevõtted, kes on tänu edukale disaini rakendamisele oma konkurentidest uuringu perioodi jooksul kaks korda kiiremini käivet kasvatanud.

3.3.1. Organisatsiooni juhtimise tasand

Organisatsioonil on tugevalt kliendikeskne strateegia, mis tuli välja kõikidest intervjuudest. Strateegiate loomisel kasutatakse disaini tööriistu nagu persoona, kliendi teekonna kaardistamine ja väärtuspakkumise lõuend ning viiakse läbi intervjuusid reaalse klientidega nende vajaduste kaardistamiseks. Samas on kasutusel ka traditsioonilised mõtteviisid ning isegi kui disainimõtlemisega tegeletakse, siis seda protsessi teadlikult teenusedisainiks alati ei nimetata. Strateegiate elluviimisel ootavad juhid initsiatiivi, sealjuures ka disainimõtlemist populariseerivat, pigem altpoolt.

Tulenevalt hetkel toimuvatele operatsioonimudeli muudatuste käimalükkamisele ning selle lõpule viimiseks vajalike tegevuste juhtimisele on juhtide igapäevatoos disainimõtlemine pigem teisejärguline ja tegeletakse harjumuspärase töövõtetega kuid ollakse valmis uutmoodi mõtlemist asuma juurutama kui nii-öelda kiired ajad on möödas.

Kuna strateegilise disainiga ollakse kokku puutunud alles vähe aega, ei ole organisatsioonis veel päris selge kelle vastutusala see on ning kuidas disaini kasu mõõta. Uute toodete ja teenuste arenduse üheks osaks on luua ka mõõdikud, et lisaks finantsnäitajatele mõõta ka näiteks kliendi rahulolu, kasutusmugavust ja muid tegureid. Olemasolevatele toodetele ja teenustele uute mõõdikute rakendamist pigem ei kaaluta. Üha rohkem kaasatakse teenusedisaini osakonda ka strateegilistest projektidest osa võtma kuid tihtipeale on disaineri roll lõppviimistluse andmisel.

Uue operatsioonimudeli loomist peetakse disainiprojektiks, mille eestvedajateks on organisatsiooni tippjuhtkond. Uus operatsioonimudel on muutnud kogu organisatsiooni struktuuri,

pannes kliendi kesksele kohale. See strateegiline liigutus on selgelt tulevikku vaatav ja eesmärke seadev kuna senimaani ei ole kliendikogemust esikohale tõstetud.

Organisatsiooni juhtimise tasandi vaates on uuritav organisatsioon TDR 3. Astmel ning OIER faas 2 juures. Sellele astmele paigutub autori hinnangul organisatsioon kliendikeskse strateegia ning operatsioonimudeliga:

Meie eesmärk on olla tulevikus tuntud suurepärase kliendikogemuse poolest ja seetõttu oleme võtnud selle ka endale strateegiliseks eesmärgiks. Kui klient ei ole strateegia keskmes, siis ei olegi võimalik teha kestvaid äri. (J4)

Strateegiate ja strateegiliste projektide tegemises on katsetatud disaini tööriistu ning leidub projekte kus on disain olulisel kohal. Iga strateegia ja projekti tegemisel ei kasutata disainmõtlemist teadlikult.

Disain on väga suurelt mõtlemise osa kuid alati ei nimetata seda nii. Oluline on, et teenus ja toode on kliendile väga mugav kasutada. (J3)

Disaini mõõdikud ja mõõtmine on organisatsioonis arenev valdkond, mida eelkõige takistab vananenud IT-taristu kuid veab vajadus luua uusi kliendikeskseid tooteid.

Uute toodete ja teenuste arendamisel luuakse samal ajal ka mõõdikud ning dashboardid tulemuste mõõtmiseks. (J3)

Täna töötame praktikas oma vundamendi ehitamisega millega klient otseselt veel kokku ei puutu. (J5)

Kokkuvõttena on organisatsioon juhtimistasandil valmis olema disainikesksem kui ning tugev alus selleks on pandud operatsioonimudeli muudatusega ning investeeringutega IT-taristusse, mis aitavad tulevikus luua kliendikesksemaid tooteid.

3.3.2. Disaini kompetentsi tasand

Organisatsiooni ühe osana on loodud teenusedisaini osakond, mis tegeleb peamiselt uute digitaalsete pangakanalite disainimisega. Teenusedisainereid kaasatakse ka teiste osakondade projektidesse peamiselt uute töövõtete ja värskete ideede sissetoomise eesmärgil. Teenusedisaini

projektidesse on kaasatud ka organisatsiooni välise teenusedisaini agentuuri abi. Üheks suuremaks projektiks koostöös välise agentuuriga on Luminor LABs, mis on oluliseks lüliks organisatsiooniülese disainmõtlemise ja teenusedisaini tööriistade tutvustamisel.

Disainikompetentsi suurendamist organisatsioonis peetakse oluliseks kuid mitte värbamise teel vaid disainmõtlemine peaks olema osa organisatsiooni DNAst. See tuleb ajaga kui organisatsioon ja kultuur areneb ning inimestel tekib endal huvi uusi ja teistsuguseid meetodeid kasutada oma töös. Nende inimeste jaoks kellel on huvi olemas täna, võiksid olla olemas võimalused õppimiseks. Üheks soodustavaks teguriks saaks olla disainiprojektide edulugude tutvustamine organisatsioonis. Tuleviku meeskonnad on multidistsiplinaarsed kuid täna tegeletakse veel olulisel määral traditsioonilise panganduse käimashoidmisega, kus on vaja konkreetse valdkonna oskuseid ja teadmisi.

Disaini kompetentsi tasandi vaates on uuritav organisatsioon TDR 3. Astmel ning OIER faas 2 juures. Sellele astmele paigutub autori hinnangul organisatsioon olemasoleva ja areneva teenusedisaini meeskonna olemasolu tõttu. Teenusedisaini meeskond on kaasatud osakondadevahelistesse projektidesse ning vastutab organisatsiooniülese disainmõtlemise tutvustamise eest.

Olemasolev teenusedisaini osakond on ülivajalik uute mõtteviiside ja ideede arendamiseks ja organisatsiooniüleseks laialikandmiseks. (J4)

Disainiosakondi juurde looma või disainereid teistesse osakondadesse värbama juhid ei torma. Küll aga ollakse seisukohal, et disainmõtlemist praktiseerivaid inimesi peaks olema organisatsioonis rohkem kuid see initsiatiiv võiks tulla inimeste endi seest. Pooldatakse tulevikus multidistsiplinaarsete meeskondade loomist, kus üheks baasoskuseks inimestel on ka disainmõtlemine. Organisatsiooni inimestel on huvi disainmõtlemist praktiseerida ja eksperimenteerida kuid see ei ole kohustus.

Disainioskus võiks olla igas meeskonnas kuid eraldi kedagi sunniviisiliselt selleks koolitada ei ole mõtet. (J3)

See (autor: disainmõtlemise koolitused) ei ole esmatahtis, kõigepealt on vaja õiget kultuuri ning inimesi kes ise tulevad küsima. (J5)

Kokkuvõttena on organisatsiooni juhtidel huvi liikuda disaini kompetentsi tasandil järgmisele tasemele kuid mitte värvates disainereid vaid pakkudes inimestele võimalust disainmõtlemisega tutvust teha kui selleks on neil huvi. Lähiaastatel võiks olla disainmõtlemine baasoskuste seas ja seega rohkem multidistsiplinaarseid inimesi.

3.3.3. Innovatsiooni tasand

Uus operatsioonimudel toetab erinevate osakondade omavahelist koostööd, endise bürokraatia peale kulub vähem aega kuna osakondade arv on väiksem. Reaalsuses aga on koostöö alati inimeste mitte osakondade vahel ja seetõttu tegeletakse barjääride lõhkumisega sisekommunikatsiooni abil ning LABsi korraldamisega.

Eraldi innovatsiooni- või disainiosakonna ruume organisatsioonis ei ole ning valdav osa intervjueeritavaid seda ka vajalikuks ei pidanud. Pigem tõsteti esile meeskondade omavahelise koostöö ja läheduse vajalikkust ning eraldiseisvad ja lokaalsed ruumid baltikumiiülesel organisatsioonil seda ei soodustaks.

Uute toodete arendamisel kaasatakse protsessi kliente ning see toob kaasa uusi ideid mida võib pidada innovatsiooniks. Olemasolevate toodete muutmine vastavalt kliendi vajadustele on keeruline ajalooliste süsteemide tõttu ja seepärast pigem hakatakse arendama uusi tooteid kuhu saab võimalikud mõõdikud ja tänapäevased iteratsioonivõimalused sisse ehitada.

Organisatsioonil on strateegia ja huvi olla innovaatiline ja kliendikeskne ja täna tegeletakse suures mahus selle realiseerimiseks vajaliku vundamendi ehitamisega. Eelarve prioriteedid on ka vastavalt jagatud.

Mitmes vestluses tõsteti esile vajadus eraldi väikese osakonna või eraldi inimeste järele kes tegeleksid uute ja innovaatiliste lahenduste otsimisega ja teistele tutvustamisega. Lisaks toodi välja huvi väikese inkubaatori osas, kus LABsi ja muid ideid prototüübitakse, arendatakse ja testitakse ning jagaks organisatsioonis järeelvaadatavat või kuulatavat disainmõtlemise igakuist infot.

Innovatsiooni tasandi vaates on uuritav organisatsioon TDR 3. Astmel ning OIER faas 2 juures. Sellele astmele paigutub autori hinnangul organisatsioon eelkõige innovatsiooniks valmistumise

tõttu. Uus operatsioonimudel soodustab osakondade vahelist koostööd ja vähendab otsustamisel ette tulevat bürokraatiat. Lisaks toetab koostööd ja osakondadevaheliste barjääride lõhkumist LABs.

Uus opmudel toetab osakondadevahelist koostööd toodete arendamiseks, bürokraatia peale kulub vähem aega. (J3)

Organisatsioonisisene hackathon (autor: LABs) on just selleks loodud, et osakondade vahel lõhkuda barjäärid. (J4)

Pilootprojektidena on katsetatud koosloomet klientidega, kus intervjueritakse sihtklientide esindajaid nende vajaduste kaardistamiseks ning tootearenduse protsessi vältel valideeritakse nendega lahendusi. Klientidega testimisse on kaasatud ka Tallinna Ülikooli teadlased Iija Šmorgun, Abiodun Ogunyemi, Mati Mõttus ning Siddharth Gulati. Tehnoloogiana oli kasutusel silma liikumise jälgimise ja salvestamise riistvara ja tarkvara Tobii Pro Glasses (Tobii Pro 2019).

Esmaste vajaduste kaardistamiseks on läbi viidud kliendiintervjuud. (J2)

Prototüübi valideerimisel kasutatakse ülikooli abi kuna seal on olemas teadurid kes sellega tegelevad ja tööriistad, mis aitavad paremini analüüsida kliendi käitumist toote kasutamisel. (J1)

Klientide tagasisidega soovitakse arvestada ning antud tagasiside põhjal toodet kliendi tagasisidele ja vajadustele vastavalt parendada, kuid täna puudub selleks ressursid. Tulevaste toodete arendamisel ehitatakse iteratsioonivõimalused ning mõõdikud juba algfaasis sisse, et kohanduda vajadustele.

Olemas on NPS ning vaba teksti arvestatakse. Põhjalik mõõdikute süsteem täna puudub. (J2)

Tulevikunägemus, mida me hetkel ehitame, on see, et tooteid ja teenuseid on lihtne timmida vastavalt turu ja kliendi vajadustele. (J4)

Eraldi disaini või innovatsiooni ruumide loomist juhid ei poolda, kuna eraldatuna innovatsiooni tekkida ei saa. Innovatsiooni tekkeks pakuti välja pigem organisatsiooniülese kogukonna loomist, kus erinevatest osakondadest oleksid huvilised koondunud uute lahenduste õppimiseks ning teistega jagamiseks. Lisaks võiks see kogukond tegeleda inkubatsiooniga ning prototüüpimisega.

Ei näe vajadust eraldi ruumideks kuna disain ei vaja teistest eraldi funktsionaalsust. Oluline on tiimide omavaheline koostöö ja üksteise lähedal olemine. (J1)

Pigem võiks olla väike osakond, kes hoiab kommuuni koos ning leiab mujalt huvitavaid uusi lahendusi mida teistele tutvustab. (J5)

See osakond võiks tegeleda ka prototüüpimisega, et saada varajases staadiumis aru kas toode on mõistlik arendada või mitte. (J5)

Kokkuvõttena on organisatsiooni juhtidel huvi liikuda innovatsiooni tasandil järgmisele tasemele kuid selle eelduseks on inimestevahelise koostöö valmisoleku kasv, uue operatsioonimudeli aktiveerimine ning IT-taristu valmimine, et uute toodete puhul oleks iteratsioonide võimalused paindlikumad.

4. JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis vastab autor magistritöö sissejuhtuses püstitatud kahele viimasele uurimisküsimusele. Alapeatükk 4.1 Hetkeolukord vastab **millisel tasemel on disaini rakendamisel Luminor Bank AS** ning alapeatükk 4.2 Ettepanekud vastab **kuidas edendada disaini rakendamist uuritavas organisatsioonis** jaotades ettepanekud kolme tasandi vahel: organisatsiooni juhtimise tasand, disaini kompetentsi tasand ning innovatsiooni tasand.

4.1. Hetkeolukord

Autor paigutab organisatsiooni intervjuude kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemusena organisatsiooni juhtimise tasandil, disaini kompetentsi tasandil ning innovatsiooni tasandil Taani Disainiredeli (TDR) 3. astmele ja Organisatsiooni innovatsiooniosakonna evolutsiooni raamistiku (OIER) 2. faasi. Intervjuude sisuanalüüsi tulemusena võib järeldada ka seda, et organisatsiooni juhid on valmis liikuma järgmisele astmele, mis TDR puhul on viimane ehk neljas ning OIER puhul kolmas ehk eelviimane faas.

Järgmisele tasemele liikumise valmisolekut võib järeldada olemasolevast kliendikesksest strateegiast ja operatsioonimudelist. Lisaks on juhtide tasandil huvi ning esimesed katsetused teenusedisaini tööriistade rakendamise osas ning loodud on teenusedisaini osakond mille ülesandeks on lisaks toodete ja uute digikanalite arendusprotsessis visuaalse viimistluse andmise ka organisatsioonisisene teenusedisaini tööriistade ja disainimõtlemise ideede tutvustamine läbi ühiste projektide ning LABs programmi.

Disainimõtlemist peetakse juhtide tasandil oluliseks strateegiliseks oskuseks mida soovitakse tulevikus näha laiemalt üle organisatsiooni inimste omavahelise koostöö edendamiseks ja kliendile sobivamate toodete arendamiseks. Isegi kui disainimõtlemise või teenusedisainiga tegeletakse, ei nimetata seda protsessi disainiks.

Organisatsioon januneb innovatsiooni järele kuid päris selgeks ei ole tehtud mida see endast kujutama peaks. Ühest küljest peetakse innovatsiooniks kaasaegsemaid IT lahendusi, teisest küljest kliendile sobivama toote loomist. Mõlemad vaatenurgad on õiged ning nende kahe

kombineerimine toob kahtlemata edu. Täna pannakse põhirõhk IT taristu värskendamisele, mis on tulevikus soodsaks pinnaseks innovaatiliste toodete arendamiseks. Täiendavalt leitakse, et organisatsioonis võiks olla kogukond, kes tegeleb uudsete lahenduste otsimise, testimise ja prototüüpimisega ning sellekohase info ja praktikate jagamisega üle organisatsiooni.

4.2. Ettepanekud

Järgnevalt on autor välja toonud ettepanekud organisatsioonile disaini rakendamise tasemel kõrgemale tõusmiseks vastavalt Taani Disainiredelile, Organisatsiooni Innovatsiooniosakonna Evolutsiooni Raamistikule ning 2018 aastal avaldatud rahvusvahelise konsultatsioonibüroo McKinsey raportile, mis käsitleb disaini väärtust äriks.

4.2.1 Organisatsiooni juhtimise tasandi ettepanekud

Via läbi teenusedisaini ja innovatsiooniteemalised koolitusprogrammid juhtide seas, et tutvustada tööriistu ning inspireerida uut moodi mõtlema ning tegutsema. Disain saab olla juhtimise tööriist, mis aitab luua väärtust ja innovatsiooni (Johansson-Sköldberg *et al.* 2013, 121-123). Kultuurimuutus on efektiivsem kui initsiatiiv tuleb kõrgemalt alla (Mager, Moussavian 2017).

Kuigi kliendikogemus peaks olema kogu organisatsiooni vastutada, on vajalik ka siinkohal vastutajat tippjuhtide seas kellest peaks see mõtteviis alguse saama (Sheppard *et al.* 2018). Ettevõtte kes panevad rõhku kliendikogemusele on pea kolm korda edukamad kui ettevõtte kes kliendikogemusele tähelepanu ei pööra või ei oska seda teha (Watermark Consulting 2019).

Finantsnäitajate ja -mõõdikute kõrvale arendada disaini- ja kliendikogemuse mõõdikud. Nende pidev jälgimine, nendest õppimine ning muutuste sisseviimine nii klienditeekonnas kui mõõdikutes on oluline samm disaini strateegilisel rakendamisel (Sheppard *et al.* 2018).

Disainiosakonnale anda selged vastutuspiirid ning otsustusõigus ka vastutuspiirides oleva eelarve osas

4.2.2. Disaini kompetentsi tasandi ettepanekud

Arendada organisatsioonis teenusedisaini võimekust, et tekiks multidistsiplinaarsed meeskonnad. Üheks võimaluseks on teenusedisaini osakonna kaasamine erinevatesse projektidesse. Leida igas projektis teenusedisaini elemente. Töötajatel, kes on seotud teenusedisaini projektides, on tõenäoliselt suurem kaasatus, oskus ja teadmine ning parem võimekus pakkuda teenuseid kas sisemisele või välisele kliendile kõrgema kliendikesksuse viisil (Giles 2016, 35).

LABsi programmi populariseerimine, et rohkem inimesi saaksid osa disainitööriistade kasutamisest. Kasutades disaini tööriistu aitab disainimõtlemine luua lahendusi mis on ühtaegu ihaldusväärseid kliendi vaatenurgast, tehnoloogiliselt teostatavad ja majanduslikult elujõulised organisatsiooni seisukohast (Brown 2009).

4.2.3. Innovatsiooni tasandi ettepanekud

Jätkata osakondade ülese koostöö toetamist kuni osakondade vahel kaovad tunnetatavad piirid. Innovatsioon ei ole eraldi osakonna vastutus ega teki hierarhiast. Interdistsiplinaarne ja loov koostöö on edu teguriks innovatsioonikeskses organisatsiooni struktuuris (Mager, Moussavian 2017).

Disainitööriistade üle organisatsiooniline kasutamine ja nende arendamine vastavalt organisatsiooni vajadustele, et oleks ühine keel mida rääkida ning tuttavad tööriistad ladusama koostöö jaoks (Stickdorn *et al.* 2018).

Investeeringud disaini taristusse – ruumide ümberkorraldused disaini tööks, prototüüpimiseks. Seinad joonistamiseks ja kleepimiseks, ekraanid ja vastavad ruumid esitlusteks ja koolitusteks, inspireerivad ruumid koosloomeks. Teoreetilises raamistikus toodi välja vajadus disainiosakonnale eraldiseivate ruumide järele mis muutub avatumaks iga OIER faasiga. Intervjuude ja nende autoripoolse analüüsi tulemusena leiti, et eraldiseivaid ruume ei ole otstarbekas uuritavas organisatsioonis luua, kuna see oleks liiga lokaalne ning eraldatud ülejäänud töökeskkonnast. Teenusedisaini edendamiseks ei ole vaja eraldatud ruume, vaid kõik ruumid võiksid olla kohandatud vastavalt (Mager, Moussavian 2017; Stickdorn *et al.* 2018).

Uuringud ja arendustegevus koostöös ülikoolide ja *start-up* ettevõtetega.

Eraldi kogukond kes tegeleb uute lahenduste otsimisega turult ning ideede prototüüpimise ning tutvustamisega organisatsioonis ja tegeleda avatud innovatsiooniga

Luaa tööriistad ja protsessid klientide kaasamiseks tootearenduse igas faasis. Empiiriliselt on kindlaks tehtud, et tarbijate kaasamine uute lahenduste loomisprotsessi annab väärtuslikumaid ja unikaalsemaid ideid võrreldes tootearendajate poolt loodud lahendustega (Kristensson *et al.* 2003). Klientidega koosloome parandab läbi jagatud teadmiste ideede loomist, suurendab toote turulejõudmise kiirust, kõrgemat kliendirahulolu tootega, suurendab lojaalsust ning vähendab toote arenduskulusid (Roser *et al.* 2013).

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli edendada teadmisi disaini rakendamisest organisatsioonis. Tulenevalt eesmärgist, sõnastas autor uurimisküsimused:

- *Millist kasu toob disaini rakendamine organisatsioonile*
- *Kuidas mõõta disaini rakendamist organisatsioonis*
- *Millisel tasemel on disaini rakendamisel Luminor Bank AS*
- *Kuidas edendada disaini rakendamist uuritavas organisatsioonis?*

Esmalt avas autor disaini teoreetilise poole, andes lugejale ülevaate disainimõtlemisest, teenusedisainist, koosloomest ja innovatsioonist. Seejärel vastas esimesele uurimisküsimusele koondades kokku teaduskirjanduse analüüsi tulemusena disainimõtlemise rakendamisest saadavad kasud tabelites 1 kuni 3. Lisaks tõi autor välja asjaolu, et disaini rakendamise mõõtmiseks ei leidunud ühtegi sobivat mudelit, mistõttu tuli liita Taani Disainiredelit ning Organisatsiooni innovatsiooniosakonna raamistik ning siduda see McKinsey uuringuga, mis viitav sellele, et disaini rakendavad organisatsioonid on oma konkurentidest edukamad. Mudelite ja uuringu liitmisega lõi autor raamistiku edasiseks empiiriliseks uuringuks ning ühtlasi vastas teisele uurimisküsimusele tabelite 10 kuni 12 näol.

Mainitud mudeli põhjal koostas autor intervjuu kava. Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud, sest see võimaldab küsida täpsustusi ja täiendusi lähtuvalt esilekerkinud vajadustest. Intervjuud viis autor läbi viie Luminor Bank AS juhiga individuaalselt. Valimi moodustamiseks kasutas autor eesmärgistatud valimi põhimõtet ning sinna kuulusid toodete ja teenuste arendamisega, organisatsiooni digitaliseerimisega, disainiga ning üldjuhtimisega tegelevad juhid. Intervjuude analüüsiks valis autor kvalitatiivse sisuanalüüsi, sest see võimaldas tänu oma skemaatilisusele suuremahulist andmekogu selgelt analüüsida ning anda uurimisprobleemile parimad vastused.

Magistritöös läbiviidud empiiriliste andmete analüüs vastas kolmandale uurimisküsimusele, mille eesmärgiks oli aru saada Luminor Bank AS disaini rakendamise tasemest. Luminor asub Taani Disainiredeli (TDR) 3. astmel ning Organisatsiooni innovatsiooniosakonna raamistikul (OIER) 2. Faasi. Intervjuude sisuanalüüsi tulemusena võib järeldada ka seda, et organisatsiooni juhid on

valmis liikuma järgmisele astmele, mis TDR puhul on viimane ehk neljas ning OIER puhul kolmas ehk eelviimane faas.

Käesoleva uurimistöö viimasele ehk neljandale uurimisküsimusele vastamiseks tõi autor välja sammud disaini edendamiseks organisatsioonis, mis aitavad jõuda teoreetilisel raamistikul järgmisele astmele, milleks on TDR 4. aste ning OIER faas 3:

- teenusedisaini ja innovatsiooni tutvustavad koolitusprogrammid juhtidele;
- tippjuhtkonnas määrata selge kliendikogemuse ja disaini eest vastutaja;
- luua ja jälgida disaini- ja kliendikogemuse mõõdikud;
- disainiosakonnale anda selged vastutuspiirid;
- arendada organisatsioonis teenusedisaini võimekust erinevate osakondade sisse;
- edendada disainitööriistade praktilise kasutamise programmi;
- toetada osakondade ülese koostöö toimimist;
- kõikide ruumide ümberkorraldused disainitööks sobilikuks;
- edendada uuringuid ja arendustegevusi koostöös ülikoolidega;
- toetada innovatsioonikogukonna ja avatud innovatsiooni teket;
- luua tööriistad ja protsessid klientide kaasamiseks tootearenduse igas faasis.

Autor leiab, et käesolev uurimustöö täitis oma eesmärgi ning lahendatud sai magistritöö eesmärk kui ka vastatud uurimisküsimustele. Kokkuvõtvalt on organisatsioonis huvi disaini strateegilisemalt rakendada olemas ning sammud selle tegemiseks planeeritavad ja teostatavad.

SUMMARY

MEASURING DESIGN IMPLEMENTATION IN ORGANISATION BASED ON THE EXAMPLE OF LUMINOR BANK AS

Timo Suvi

In the autumn of 2018, global management consulting firm McKinsey issued a report about business value of design which pointed out that companies implementing design strategically increased their revenues and shareholder returns at nearly twice the rate of their industry counterparts. This report was interesting but did not go into detail about concrete steps organisations could implement in order to show better revenue results. That was the inspiration for the current master's thesis.

The purpose of the thesis was to promote knowledge about implementing design in organisations which has not been researched in depth thus far but could offer substantial benefits to the organisation. The author is not investigating the common understanding about design but rather how to measure design and what are the benefits of implementing design for Luminor Bank.

The thesis posed four research questions:

- what are the benefits of implementing design in an organisation?
- how to measure design implementation in the organisation?
- on what level is Luminor Bank implementing design?
- how to improve design implementation in Luminor Bank?

The basis for the theoretical background was an analysis of both academic and practical literature to list the benefits of implementing design in an organisation. As there was no directly usable design implementation measuring model, the author combined the model of Danish Design Ladder and the framework of Evolution Map of Innovation Lab in Organisations. The Danish Design Ladder illustrates and rates company's use of design and the Evolution Map evaluates the innovation lab evolution in organisations thereby observing innovation through design. By combining those models, the author proposed a framework for measuring design implementation in organisation and used the same model to design an interview plan to conduct semi-structured

interviews with five leaders of Luminor Bank. Author applied principles of qualitative data analysis to analyse the interviews and to map the level of design implementation in Luminor Bank. Author concluded that that Luminor Bank was placed on the 3rd step of Danish Design Ladder and was on the 2nd phase of innovation lab evolution. According to the conducted and analysed interviews, the author reached a conclusion that the leaders of Luminor Bank are ready to step to the next level of strategic design implementation.

In conclusion the author proposed 11 steps which would lead Luminor Bank to the next level of strategic design implementation:

- run a training program for leaders about service design and innovation;
- appoint a chief design officer;
- develop and measure design and client experience KPIs;
- assign clear responsibilities for design department;
- develop service design capability inside different departments;
- promote practical usage of design tools;
- redesign working environment to promote the use of design tools;
- facilitate collaboration between different departments;
- foster research and development in collaboration with universities;
- support the development of innovation community and formation of open innovation;
- develop processes and tools to co-create with users in every phase of product development.

The author concluded that current research fulfils its purpose. The author is also in the opinion that the reseach is usable for other organisations who find it difficult to explain the value of design or need a model to measure design implementation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alam, I. (2002). An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, 250-261.
- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B., & Markey, R. (2005). *Closing the delivery gap*. Bain & Company.
- Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. Tallinn: Baltic HLT.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Bristol: The Policy Press.
- Beckman, S., & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking - *California Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 24-56.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. HarperCollins e-books.
- Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning - *Design Issues*, Vol. 17, No. 4, 3-23.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). *Transformation Design*. London: UK Design Council.
- Carbone, L., & Haeckel, S. (2005). Engineering Customer Experiences - *Marketing Management Magazine*, Vol 3, No. 3, 8-19.
- Carlgrén, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective - *The Design Journal*, Vol. 17, No. 3, 403-423.
- Christensen, C., Cook, S., & Hall, T. (2016). *Harvard Business School*. Kättesaadav: <https://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-want-from-your-products>, 28. veebruar 2019.
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective - *Design Management Review*, Vol. 20, No. 2, 46-55.
- Cross, N. (1990). The Nature and Nurture of Design Ability - *Design Studies*, Vol. 11, 127-140.

- de Vries, J. (2015). *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2015/08/pepsicos-chief-design-officer-on-creating-an-organization-where-design-can-thrive>, 12. jaanuar 2019
- Felix, E., & Nwankwo, V. (2016). The Value of Customer and Staff Engagement: How Service Design Pays for Itself - *The Journal of Service Design - Touchpoint*, Vol 7, 68-71.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research Fourth Edition* (4th tr.). An Introduction to Qualitative Research: Sage.
- Giles, P. (2016). The Path To Value via Service Design - Conversations in the C-suite - *The Journal of Service Design - Touchpoint*, Vol 7, No. 3, 32-35.
- Goldkuhl, G., & Perjons, E. (2014). Focus, Goal and Roles in E-Service Design: Five Ideal Types of the Design Process - *e-Service Journal*, Vol. 9, No. 2, 24-45.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja Kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development - *Journal of Service Research*, Vol 13, No. 3, 283-296.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis - *Qualitative health research*, Vol. 15, No. 9, 1277–1288.
- Huertas-García, R., & Consolación-Segura, C. (2009). A framework for designing new products and services - *International Journal of Market Research*, Vol. 51, No. 6, 819-840.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures - *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22, No. 2, 121-146.
- Johnson, G. (2002). *Data Collection: Surveys and Focus Groups*. Connecticut: Quorum Books.
- Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V., & Mattelmäki, T. (2012). Storytelling Group – a co-design method for service design - *Journal Behaviour & Information Technology*, Vol. 31, No. 3, 221-230.
- Kimbell, L. (2009). The turn to service design. rmt: G. Julier, & L. Moor (Toim-d) - *Design and Creativity: Policy, Management and Practice*, 157-173. Oxford / New York: Berg.
- Krippendorff, K. (2007). An Exploration of Artificiality - *Artifact*, Vol. 1, No. 1, 17-22.
- Kristensson, P., & Magnusson, P. (2010). Tuning Users' Innovativeness During Ideation - *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19, No. 2, 147-159.

- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Archer, T. (2003). *Harnessing the Creative Potential among Users*. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.0737-6782.2004.00050.x>, 17. aprill 2019.
- Kristensson, P., Magnusson, P., & Matthing, J. (2002). Users as a Hidden Resource for Creativity: Findings from an Experimental Study on User Involvement - *Creativity and Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, 55-61.
- Kujala, S. (2003). User involvement: A review of the benefits and challenges - *Behaviour & Information Technology*, Vol. 22, Nr. 1, 1-16.
- Kukk, J. (2016). *Value Creation in Knowledge-intensive Business Services*. Tallinn: TTÜ.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Leppiman, A. (2010). Arjen elämyksiä – Leiri- ja elämispohjainen Arkipäivät-perhepalvelu sosiaalisen kokemuksen tuottajana. Rovaniemi.
- Liedtka, J. (2018). *Why Design Thinking Works - Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>, 18. januar 2019.
- Lindberg, T., Meinel, C., & Wagner, R. (2011). Design Thinking: A Fruitful Concept for IT Development? - *Design Thinking: Understand – Improve - Apply*, 3-18.
- Luminor Bank AS. (2018). *Luminor.ee*. Kättesaadav: <https://www.luminor.ee/ee/investorisuhted>, 26. aprill 2019.
- Luminor Bank AS. (2019). *Aastaaruanne 2018*. Tallinn: Luminor.
- Mager, B., & King, O. (2009). Methods and Processes of Service Design - *Touchpoint - The Journal of Service Design*, Vol. 1, No. 1, 20-29.
- Mager, B., & Moussavian, R. (2017). *Design Thinking Inhouse - Design-Driven Innovation Labs*. Köln: Service Design Network & Deutsche Telekom.
- Mager, B., & Sung, T.-J. (2011). *International Journal of Design*. Kättesaadav: <http://ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/994/341>, 13. januar 2019. a.

- Mulgan, G. (2014). *Design In Public And Social Innovation - What Works And What Could Work Better*. Kättesaadav: https://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf, 13. jaanuar 2019. a.
- OECD and Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Paris/Luxembourg: OECD.
- Oracle. (2011). *2011 Customer Experience Impact Report*. Oracle.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy - *Harvard Business Review*, 97-105.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rauth, I., Carlgen, L., & Elmquist, M. (2015). Making It Happen: Legitimizing Design Thinking in Large Organizations - *Design Management Journal*, 47-60.
- Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts - *European Business Review*, Vol. 25, No. 1, 20-41.
- Royalty, A., & Roth, B. (2016). Developing Design Thinking Metrics as a Driver of Creative Innovation - *Design Thinking Research - Making Design Thinking Foundational*, 171-183.
- Sanders, E.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design - *CoDesign*, Vol. 4, No. 1, 5-18.
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., & Dore, F. (2018). *The business value of design - McKinsey Quarterly Report*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>, 17. jaanuar 2019
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd tr.). London: MIT Press.
- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of Co-design in Service Design Projects - *International Journal of Design*, 53-60.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Shneider, J. (2018). *This is Service Design Doing*. O'Reilly.
- Taani Disainikeskus (2015). *Danish Design Centre*. Kättesaadav: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>, 10. veebruar 2019

Tobii Pro (2019), *Tobii Pro 2*. Kättesaadav: <https://www.tobii.com/product-listing/tobii-pro-glasses-2/>, 9.10. mai 2019

Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective - *European Management Journal*, Vol. 26, No. 3, 145-152.

Veemaa, J., Puolokainen, T., Varblane, U., & Trumm, E. (2018). *Disainikasutus Eesti ettevõtete ja sihtasutustes*. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus (RAKE).

Voss, C. A., & Zomerdijs, L. G. (2010). Service Design for Experience-Centric Services - *Journal of Service Research*, 67-82.

Voss, C., & Zomerdijs, L. (2007). *Innovation in Experiential Services – An Empirical View*. London: London Business School.

Watermark Consulting. (2019). *2019 Customer Experience ROI Study*. Watermark.

Yin, R. (2012). *Application of Case Study Research*. Los Angeles: Sage.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Aeg	Teema	Eesmärk
5 min	Sissejuhatus	
	<i>Sissejuhatus intervjuule</i> <ul style="list-style-type: none">• Tervitused, tutvustused, intervjuu eesmärkide selgitamine.• Kes ma olen (nimi), miks ma seda intervjuud läbi viin (TTÜ Magistri õppekava), mis on intervjuu teema (Disaini strateegiline rakendamine Luminoris).• Palun luba intervjuu salvestamiseks.	Luua intervjuueeritavaga kontakt, saada ühele lainele. Teema põgusa tutvustusega intervjuueeritav küsimusteks ette valmistada.
10 min	Soojendus	
	<i>Isiklikud kogemused ja assotsiatsioonid</i> <ul style="list-style-type: none">• Mis on disain• Senised kogemused disainmõtlemisest• Kokkupuuted disainiga• Kokkupuuted kliendikeskse disainiga?	Eesmärk on teemat avada, viia intervjuueeritav teemasse sisse, aga ka saada ülevaade intervjuueeritava üldistest hoiakutest disainmõtlemise kohta
25min	Üldine	
	<i>Strateegia</i> <ul style="list-style-type: none">• Organisatsiooni strateegia – kuidas klient sinna mahub?• Kuidas luuakse strateegiaid?• Milliseid tööriistu kasutatakse?	Arusaam ettevõtte strateegiate loomise protsessist
	<i>Disainmõtlemine juhatuse/juhtide tasemel</i> <ul style="list-style-type: none">• Kas juhtide/juhatuse tasemel rakendatakse disainmõtlemist/teenusedisaini?• Miks?	Arusaam organisatsiooni disainiotsustajate hierarhiast

<p><i>Otsustamine – Kliendikeskne disainiprotsess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuidas käib otsustusprotsess milliseid tooteid disainitakse? • Kuidas otsustatakse millisele kliendile projekt/teenus/toode on suunatud? Miks? • Kuidas saadakse kliendi vajadustest aru? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Kuidas otsustatakse milliseid tooteid ja teenuseid arendatakse kliendi vaatenurgast lähtuvalt</p>
<p><i>Mõõtmine – kliendi ja disaini mõõdikud</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuidas mõõdetakse projektide tulemusi • Kuidas mõõdetakse toodete ja teenuste tulemusi • Kuidas mõõdetakse toote ja teenuse sobivust kliendile? • Mida võetakse tulemustega ette? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Kuidas mõõdetakse kliendikesksete toodete sobivust klientidele</p>
<p><i>Koostöö erinevate osakondade vahel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas ja milline koostöö toimub erinevate osakondade vahel? • Miks see nii on? 	<p>Kuidas toimub koostöö erinevate osakondade vahel</p>
<p><i>Toodete ja teenuste arendamise protsess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Milline on toodete/teenuste arendamise protsess? • kuidas eristada mis on strateegiline toode/teenus ja mis mitte? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Milline on toodete/teenuste arendamise protsess?</p>
<p><i>Iteratsioonid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas tooteid parandatakse jooksvalt • Mille põhjal otsustatakse mida ja miks parandada on vaja? • Kuidas mõõdetakse • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam itereerimise võimekusest või valmisolekust</p>

<p><i>Projekti eelarve</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuidas tekib eelarve? • Kui kauaks on eelarve? • Kuidas mõõdetakse eelarve täitmist? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam projekti eelarve strateegiast</p>
<p><i>Värbamine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuidas ja keda värvatakse osakonda? • Kas ja kuidas otsistakse disainivõimekusega inimesi? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam värbamisprotsessist</p>
<p><i>Meeskond</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuidas koostatakse meeskonnad? • Kas meeskonnad komplekteeritakse sarnaste oskuste järgi või otsitakse erinevate oskustega inimesi? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam meeskondade komplekteerimisest</p>
<p><i>Uute osakondade loomine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas on plaanis luua uusi disainiosakondi? • Kuidas suhtute innovatsiooniosakonna loomisesse? 	<p>Arusaam organisatsiooni disaini- ja innovatsioonikeskseks arenemise väljavaadetest</p>
<p><i>Disainistuudio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas organisatsioonis on spetsiaalne disainistuudio? • Miks see on/ei ole? • Mis selle eesmärk on? 	<p>Arusaam disainiosakonnale eraldatud spetsiaalsete ruumide olemasolust</p>
<p><i>Kuidas toimub inimeste koolitusprotsess, harimine?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kes otsustab inimeste koolitusvajaduse? • Kuidas käib koolitusprotsess Keda koolitatakse? • Kas koolitatakse inimesi disainitööriistu kasutama? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam organisatsiooni koolitusstrateegiast</p>

<p><i>Tarkuse jagamine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas ja kuidas jagatakse osakonna/organisatsiooniülevalt tarkust? 	<p>Arusaam organisatsiooni sisemisest tarkuse jagamisest</p>
<p><i>Välispartnerid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Keda ja miks kasutatakse? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam organisatsiooni suhtumisest välistesse partneritesse</p>
<p><i>Uuringud</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas ja miks viiakse läbi uuringuid? • Kuidas viiakse läbi uuringuid • Milliseid uuringuid läbi viiakse? • Miks viiakse uuringuid läbi? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam organisatsiooni uuringute läbiviimise strateegiast</p>
<p><i>Edukate projektide jagamine organisatsioonis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas ja kuidas jagatakse edulugusi organisatsioonis? • Miks seda tehakse/ei tehta? 	
<p><i>Disainmõtlemise tööriistad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Milliseid disainmõtlemise tööriistu ja protsesse kasutatakse? • Kes on need organisatsiooni toonud? • Kes neid kasutab? • Kuidas neid kasutatakse • Miks neid kasutatakse? • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	<p>Arusaam organisatsioonis kasutatavatest disainmõtlemise protsessidest ja tööriistadest</p>
<p>Kommunikatsioon disainiteemadel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas disainmõtlemisest, teenusedisainist, kliendikesksusest või innovatsioonist räägitakse väljapoole? • Mida räägitakse? • Miks? 	<p>Arusaam valmosolekust rääkida disainiteemadel avalikult</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Millised on erinevused teie osakonna ja kogu organisatsiooni vahel? 	
5 min	Lõpetamine	
	<p><i>Käsitlemata teemade arutelu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas sooviksite veel midagi öelda disaini rakendamise, tootearendusprotsesside või kliendikesksuse kohta? • Disainimeeskonna või selle võimekuse arendamise kohta? • Millised on teie nägemusel tuleviku pank? 	<p>Käsitlemata teemad, millest intervjueritav sooviks veel rääkida.</p>
	<p><i>Lõppsõna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rääkisime Luminor panga strateegilisest disaini kasutamisest või valmisolekust seda kasutada • Suur tänu antud sisendi ja leitud aja eest. 	<p>Sujuv intervjuu kokkuvõtte ja juhi tänamine leitud aja eest.</p>

Lisa 2. Disaini rakendamise tegurid organisatsioonis lähtuvalt teoreetilisest mudelist

	TDR 2. aste	TDR 3. aste	TDR 4. aste	
			McKinsey raporti edukad	
	OIER faas 1	OIER faas 2	OIER faas 3	OIER faas 4
Organisatsiooni juhtimise tasand				
Organisatsioonil on kliendikeskne strateegia	Ei	Ei	Jah	Jah
	<p><i>Ettevõtte on oma eesmärkides öelnud, et kliendikogemus on tähtsal kohal. (J1)</i></p> <p>See, kuidas iga osakond kliendikeskset strateegiat ellu viib on täna iga osakonna enda otsustada ning vaateid on erinevaid. (J1)</p> <p><i>Strateegia loomisel küsime endalt b”””</i></p> <p><i>kuidas see loob kliendile väärtust. (J2)</i></p> <p><i>Luminoril on selge kliendistrateegia, mis ütleb millised on meie peamised kliendid ning millised on tema vajadused. (J3)</i></p> <p><i>Selle aasta activity plan, mis katab kõikide osakondade tegevusi käib kõik ümber kliendi ja tema vajaduste. (J3)</i></p> <p><i>Meie eesmärk on olla tulevikus tuntud suurepärase kliendikogemuse poolest ja seetõttu oleme võtnud selle ka endale strateegiliseks eesmärgiks. Kui klient ei ole strateegia keskmes, siis ei olegi võimalik teha kestvaid äri. (J4)</i></p> <p><i>Tahame olla kliendiga võrdsed partnerid ja nendest hoolida ja mõista, pakkudes just neile õigel ajal õigeid lahendusi ja seda jätkusuutlikult ning pikaajaliselt. (J4)</i></p> <p><i>Soovime pakkuda kliendile digitaalset ja lihtsamat pakkumist. (J4)</i></p> <p><i>Kogu strateegia ehitamine algab kliendist ja tema vajadustest. (J5)</i></p>			
Disain on strateegiate loomise tööriist	Ei	Ei	Jah	Jah
	<p>Jälgitakse turul toimuvat ja võetakse ka start-uppidelt trende üle (J1)</p> <p><i>Strateegia loomine sai alguse target persona kokku leppimisega ning temale väärtuspakkumise paika panemisega. (J2)</i></p> <p><i>Kliendile väärtuse loomine igal juhul, kas selleks on design thinking või midagi muud pole oluline. (J2)</i></p> <p><i>Disain on väga suurelt mõtlemise osa kuid alati ei nimetata seda nii. Oluline on, et teenus ja toode on kliendile väga mugav kasutada. (J3)</i></p> <p><i>Disainmõtlemine muutub üha olulisemaks viisiks luua tooteid ja teenuseid klientidele väärtust pakkuvana ning nende vajadustele vastvalt. (L4)</i></p>			

Disain töötab strateegiliste projektidega	Ei	Jah	Jah	Jah
	<p><i>Osad projektid on strateegiliselt olulised ja nendes on suur roll kanda disainil ja disaineritel. (J1)</i></p> <p><i>Disaini tööriistad on kaasatud projektides. (J3)</i></p> <p><i>Uuted digikanalid näiteks on strateegiline ning ka väga suures osas disaini rakendav projekt. (J5)</i></p>			
Juhid kasutavad oma töös disainmõtlemist	Ei	Jah	Jah	Jah
	<p><i>Ma väga tahaksin, et seda oleks veel rohkem. See ei ole niisugune asi, mida sa koolitad. (J4)</i></p> <p><i>Täna suurte muutuste keerises kasutame tuttavaid ja traditsioonilisemaid töömeetodeid. (J5)</i></p> <p><i>Disainmõtlemine ja teenusedisain on minu suur huvi ning selles valdkonnas täiendan ma end pidevalt. Oma töös aga ma ei ütle, et nüüd hakkab teenusedisaini tegema, kuigi kliendile väärtuse loomine on alati kesksel kohal. (J3)</i></p> <p><i>Uue opmudeli loomisel viidi läbi põhimõtteliselt 2-3 päevane hackaton kasutades teenusedisaini tööriistu ja disainmõtlemist. (J4)</i></p> <p><i>Suund selles suunas on olemas, aga tööd on vaja veel palju teha. (J5)</i></p> <p><i>Juhtide drive on teha asju teistmoodi ja siin on disainmõtlemisel ka oma roll mängida. (J5)</i></p>			
Disain on tippjuhtkonna vastutusala	Ei	Ei	Jah	Jah
	<p><i>Kliendile suunatud toote arendamine on Products & Offerings osakonna ülesanne ja vastutus. Koordineerida projektide liikumist läbi erinevate osakondade ning ka lõplik sõna jääb selle osakonna juhtidele. (J3)</i></p> <p><i>Tiitlid ei ole olulised. Täna vastutab Head of Products & Offerings just selle sama kliendikesksuse disainimise eest. (J4)</i></p>			
Disain on muutnud organisatsiooni struktuuri	Ei	Ei	Jah	Jah
	<p><i>Uus operatsioonimudel on kliendikeskne ning selle loomisel on rakendatud disainitööriistu. (J4)</i></p> <p><i>Uue operatsioonimudeli keskmes on klient. (J3)</i></p>			
Arendatud on disaini mõõdikud	Ei	Ei	Jah	Jah, neid arendatakse pidevalt
	<p><i>Uute digikanalite arendamisel on silmas peetud võimalusi A/B testimiseks ja teisteks analüütiliste tööriistade kasutamiseks, mis võimaldab aru saada eelkõige veebidisaini kontekstis, milline disain töötab või mitte. (J1)</i></p> <p><i>Uute toodete arendamisel kirjutatakse juba KPI'd sisse, et neid siis jooksvalt mõõta. (J3)</i></p>			
	Ei	Ei	Jah	Jah

Disainimeeskonnal on otsustusõigus	<i>Tegelik disainiosakonna otsustusõigus sõltub palju osakonnast ja selle juhust kuna ajalooliselt ei ole organisatsioonis teenusedisaini osakonda olnud ning täna ei tea paljud selle funktsiooni ning rolli. (J1)</i> <i>Teenusedisain peaks olema nendes kõigis kaasas ja omama otsustusõudu disaini küsimustes. (J1)</i> <i>Disainimeeskonnal on õigus välja pakkuda tulevikuvision ning seda ellu viia. (J4)</i>				
Disaini kompetentsi tasand					
Disaini ekspertide palkamine	Ei	Jah	Jah	Jah	
	<i>Disainimõtlevaid inimesi on alati rohkem vaja nii otseseks disainitööks kui ka sisemiseks seemneks. Aga täna konkreetselt sellega ei tegeleta (J4)</i>				
Disainimõtlemise projektid	Pilot	Jah, osakondade vahelised	Jah, kõik projektid organisatsioo nis	Jah, kõik projektid ja tegevused organisatsiooni s	
	<i>LABsi projekte peaks inkubeerima. (J2)</i> <i>Disaini tööriistu kasutatakse kliendile väärtust andvate toodete ja pakkumiste loomisel. (J3)</i> <i>Me lihtsustame ja ühtlustame oma tooteportfelli. Eesmärk on tulla 400 toote pealt kahekohalise numbri peale. See on väga suur osakondadevaheline disainimõtlemise projekt. (J4)</i> <i>Uute kanalite loomisel lähtutakse väga palju service designi mõttemiisist. (J5)</i>				
Välise agentuuri abi	Jah	Jah	Jah	Ei	
	<i>Välispartnereid kasutatakse kuna suurenenud tööhulga korral on värbamine pikem protsess kui partnereid hankida. Partnereid kasutatakse olemasolevate inimeste toetamiseks sarnastel funktsioonidel. (J1)</i> <i>Kompetents peaks olema majas, aga töömahu suurenedes või toodete haldamisel aga ka IT arenduses on mõistlik kaasata väliseid partnereid. (J2)</i>				
Olemas disainimeeskond	Projektipõhine	Jah	Jah	Jah	
	<i>Loodud on teenusedisaini meeskond (J1)</i> <i>Olemasolev teenusedisaini osakond on ülivajalik uute mõttemiiside ja ideede arendamiseks ja organisatsiooniüleseks laialikandmiseks. (J4)</i>				
Disainimeeskondade arendamine üle organisatsiooni	Ei	Jah	Jah	Jah	
	<i>Eesmärgiks on teenusedisaini osakonna edulugude kaardistamise, et neid organisatsioonis tutvustada. (J1)</i> <i>Situatsioonis kus me oleme janunevad kõik nende edulugude järgi, et saada seda energiat. Kõik teevad palju tööd ja panustavad aga tagasisidet on täna vähe. (J2)</i>				
Disainiosakondade kasvatamine	Ei	Jah	Jah	Jah	

	<i>Teenusedisaini meeskonna üks rollidest on tutvustada organisatsioonis disainmõtlemist. Seetõttu on lisaks disainioskusele vajalik ka suhtlemisoskus ja teiste meeskonnaliikmetega sarnased väärtused. (J1)</i>			
Disainiosakonna väliste inimeste koolitamine	Ei	Jah	Jah, kõigile kohustuslik	Jah
	<p><i>Üldised põhimõtted võiksid olla kõigile teada. Kasvõi omavaheliseks edukamaks koostööks oluline. (J3)</i></p> <p><i>Uute mõtete, disainipraktikate, teenusedisaini tööriistade, prototüüpimise osas võiks keegi meil kord kuus vahepeal omandatud tarkust jagada näiteks video või kõne vahendusel mis oleks salvestatud. (J3)</i></p> <p><i>See peaks olema vajaduspõhine. Aga info võimalusest peaks olema kättesaadav. (J3)</i></p> <p><i>Seda võiks teha rohkem kaasamise teel, näiteks kolleege kutsudes üles erinevates projektides osalema. (J3)</i></p> <p><i>See ei ole esmatähtis, kõigepealt on vaja õiget kultuuri ning inimesi kes ise tulevad küsimal. (J5)</i></p> <p><i>Teenusedisaini osakonna üks eesmärkidest on disainmõtlemist maja sees tutvustada. Täiendades enda teadmisi väljaspool ja tuues teenusedisaini tööriistade teadmist sissepoole. Suur roll on kanda meeskonna enda motivatsioonil ja huvil. (J1)</i></p> <p><i>Organisatsiooni sisene hackaton peaks olema kõikidele töötajatele kohustuslik läbi käia, et õppida disaini tööriistu ning teistmoodi intensiivselt omavahelist koostööd. (J4)</i></p> <p><i>Teenusedisaini või disainmõtlemise baaskursus peaks olema kõikidele töötajatele kohustuslik. (J4)</i></p>			
Multidistsiplinaarsed meeskonnad	Ei	Ei	Jah	Jah
	<p><i>Hetkel ei ole, aga disainmõtlemine peaks olema juurdunud organisatsiooni sisse, et üksteise ja kliendiga paremat koostööd teha. (J2)</i></p> <p><i>Teenusedisain on strateegiline oskus, mida peab arendama, et oma strateegiaid ellu viia. (J2)</i></p> <p><i>Teenusedisaini tööriistu rakendatakse erinevates osakondades, kuid alati ei nimetata protsessi teenusedisainiks. See on tavaline töö osa. (J3)</i></p> <p><i>Lähiaastatel on disainmõtlemine baaskompetentsi osa nagu projektijuhtimine. (J3)</i></p> <p><i>Pooldan uute vaatenurkade ja teistest valdkondadest värbamist, et tuua sisse uutmoodi mõtlemist. (J3)</i></p> <p><i>Prototüüpimine toimub ka osakondades kus ei tööta disainereid. (J3)</i></p> <p><i>Disainmõtlemine peaks olema organisatsiooni DNA. (J4)</i></p>			
Innovatsiooni tasand				

<p>Osakondade vaheline koostöö: osakondade vahel puuduvad piirid</p>	<p>Ei ole oluline</p>	<p>Osakonnad õpivad omavahel koostööd tegema</p>	<p>Osakondadevahelist koostööd toetatakse teadlikult</p>	<p>Jah, osakonnad teevad koostööd nii nagu nad ei oleks eraldiseisvad osakonnad</p>
<p><i>Uue operatsioonimudeliga on lihtsustatud struktuuri omavahelise koostöö edendamiseks. (J2)</i></p> <p><i>Osakondade vahelised piirid peaksid olema nähtamatud ning inimeste vaheline koostöö julgustatud, et luua innovatsiooni. (J2)</i></p> <p>Omavahelisele koostööle peab tulevikus rohkem rõhku panema. (J3)</p> <p><i>Vanast harjumusest ja erinevate nägemuste puhul minnakse üksteisest mööda. (J3)</i></p> <p>Paljud projektid on osakondade ülesed. Projektijuht tõmbab erinevatest organisatsiooni osadest vajalikud sidusgrupid kokku. (J5)</p> <p><i>Uus opmudel toetab osakondadevahelist koostööd toodete arendamiseks, bürokraatia peale kulub vähem aega. (J3)</i></p> <p><i>Koostöö on inimeste mitte osakondade vahel. (J3)</i></p> <p><i>Organisatsioonisisene hackathon on just selleks loodud, et osakondade vahel lõhkuda barjäärid. (J4)</i></p> <p><i>Uus operatsioonimudel peaks osakondadevahelist koostööd soodustama, me liigume selles suunas. (J4)</i></p> <p><i>Organisatsioonisisene hackaton toetab ja julgustab osakonnavahelist koostööd. (J5)</i></p>				
<p>Disainmõtlemine erinevate osakondade vaheliseks koostööks</p>	<p>Ei</p>	<p>Jah</p>	<p>Jah</p>	<p>Osakondade juures on disainimeeskonnad</p>
<p><i>Erinevate osakondade omavaheliseks koostööks protsessi ei ole. Kõik on kinni inimeste omavahelisest suhtlusest ning huvist koostööd teha ja just disainitööriistu kasutada. (J1)</i></p> <p><i>Disain peaks olema erinevate osakondade vaheliseks koostöö tööriistaks, et kliendile üheskoos väärtust luua. (J2)</i></p> <p><i>Erinevate osakondade omavaheliseks koostöö õppimiseks ja ühtlasi teenusedisaini tööriistadega tutvumiseks korraldatakse organisatsioonisisest vabatahtlikku programmi. (J1)</i></p> <p><i>Kliendile väärtuse loomine ei saa olla erinevate osakondade omavahelised kompromissid. Ühiselt peab jõudma kliendile väärtust loova tooteni. (J3)</i></p>				
<p>Investeeringud disainitööriistadesse ja -taristusse</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Jah</p>	<p>Jah</p>

Disainiosakonna ruumid	Ei	Jah	Avatud kõigile	Kogu organisatsioon disaini rakendamiseks kohandatud
<p><i>Ei näe vajadust eraldi ruumideks kuna disain ei vaja teistest eraldi funktsionaalsust. Oluline on tiimide omavaheline koostöö ja üksteise lähedal olemine. (J1)</i></p> <p><i>Hetkel ei ole, aga prototüüpimiseks ja toote arendamiseks eraldiseisev koht on hea mõte. (J2)</i></p> <p><i>Kuna oleme baltikumiiulene ettevõtte, siis eraldi füüsilise ruumi vajadust ei näe. (J3)</i></p> <p><i>Oluliste teemade isoleerituna tegemist ei toeta. (J4)</i></p> <p><i>Inkubaatorina uute ideede loomiseks oleks asjakohane kui see tõestab end. (J4)</i></p>				
Kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed uuringuid	Ei	Ei	Jah, koostöö klientide ja ülikoolidega	Jah
<p><i>Olemas on NPS ning vaba teksti arvestatakse. Põhjalik mõõdikute süsteem täna puudub. (J2)</i></p> <p><i>Meil ei ole uuringute ja arenduse osakonda. Hetkel on meil probleeme mida lahendada piisavalt palju. (J5)</i></p> <p><i>Klientidelt võetakse tootearenduse algfaasis sisend. (J1)</i></p> <p><i>Olemasolevate toodete juures viikase läbi uuringuid klientidega ja intervjuusid. (J1)</i></p> <p><i>Prototüübi valideerimisel kasutatakse ülikooli abi kuna seal on olemas teadurid kes sellega tegelevad ja tööriistad, mis aitavad paremini analüüsida kliendi käitumist toote kasutamisel. (J1)</i></p> <p><i>Esmaste vajaduste kaardistamiseks on läbi viidud kliendiintervjuud. (J2)</i></p> <p><i>Tellime ka küsitlusi sisse, et katta ka inimesi kes ei ole veel meie kliendid. (J3)</i></p> <p><i>Kasutame erinevaid küsitluskeskkondi, et teha ka spetsiifilisi uuringuid. (J3)</i></p>				
Teenuse/tootearenduses toimuvad iteratsioonid	Ei	Ei tule välja	Jah	Jah
<p><i>Ajalooliselt vähe, pigem on featureid pidevalt juurde lisatud. (J4)</i></p> <p><i>Hetkel käimasolevad suured projektid on pigem waterfall projektid (J5)</i></p> <p><i>Olemasolevate toodete juures viikase läbi uuringuid klientidega, et vajadusel tootes muudatusi sisse viia. (J1)</i></p> <p><i>Tulevikunägemus, mida me hetkel ehitame, on see, et tooteid ja teenuseid on lihtne timmida vastavalt turu ja kliendi vajadustele. (J4)</i></p>				
Teenuse/tootearenduses koosloome klientidega	Ei	Projektipõhiselt	Jah	Jah

	<p><i>Tooteüksus koostöös offering-üksusega otsustab mis toodetega kliendile väärtust tuuakse. See peab käima käsikäes panga strateegiaga. (J2)</i></p> <p><i>Tootearenduse faasides viiakse läbi customer journey töötubasi kuhu klient ei ole otseselt kaasatud. (J2)</i></p> <p><i>Olulisemaid disainiprojekte tehakse koostöös sihtkliendi esindajatega. Projekti alguses võetakse kliendilt sisend intervjuuude näol ning poolikut disaini valideeritakse. (J1)</i></p> <p><i>Olemasolevate toodete juures viiakse läbi uuringuid klientidega, et vajadusel tootes muudatusi sisse viia. (J1)</i></p> <p><i>Teenusedisaini osakond koos offeringiga uurib otse klientidelt viib läbi testimisi klientidega. (J1)</i></p> <p><i>Tootearenduse sisendiks on defineeritud kliendi isiksused keda aeg-ajalt täiendatakse. (J3)</i></p>			
Klientide tagasisidega arvestamine	Ei	Osaliselt	Jah	Jah
	<p><i>Tagasisidet võetakse arvesse kuid seda otseselt täna veel ei koguta. (J2)</i></p> <p><i>Tootearenduses küsitakse klientide arvamust. (J3)</i></p> <p><i>Täna töötame praktikas oma vundamendi ehitamisega millega klient otseselt veel kokku ei puutu. (J5)</i></p>			
Avatud innovatsioon	Ei	Ei	Jah	Jah
	<p><i>Loomisel on innovatsiooniosakond, kes peaks vaatama tulevikku ning looma meie nägu ja pakkumist aastaks 2020. (J4)</i></p>			
Organisatsioon on tuntud avalik disaini edendaja	Ei	Ei	Jah	Jah, esinetakse seminaridel ja müüakse konsultatsiooni
	<p><i>Hetkel tegeleme enda sihiku paika saamisega nign vundamendi loomisega. Liiga palju kliendikesksusest ja disainist ei tasu hetkel rääkida. (J3)</i></p>			
Disainiprojektide eelarve	Ei	Teiste osakondade arvelt	Erinevad eelarvestamise viisid	Kindel eelarve, disaini konsultatsioon on ärimudel
	<p><i>Disainiprojektidele või disainimeeskonnale ei ole eraldi eelarvet. Eelarvestatakse projektipõhiselt ja vastavalt kokkulepitud eesmärkidele ja strateegiatele. (J2)</i></p> <p><i>Iga osakond ja division loob järgmiseks aastaks eelarve ning olulisemad ja strateegilisemad projektid saavad eelarve. (J2)</i></p> <p><i>Strateegilistesse väljavaadetes oleme valmis raha panustama aga ka kiirelt reageerima ning seda vähendama. (J4)</i></p> <p><i>Eelarve jaguneb nelja prioriteedi vahel, milleks alles viimane on täna business case driven ja ROI põhine. (J5)</i></p>			

Koostaja: Autor

Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Transkribeeritud intervjuud on kättesaadavad elektrooniliselt aadressil <http://bit.ly/2J4r8ga>.