

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Alina Kester

**TEENUSE DISAINI PROTSESSI STANDARDISEERIMINE
ETTEVÕTTE LIVEN AS NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Juhtimine

Juhendaja: Jana Kukk, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 8559 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Alina Kester

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 114170TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: alina.kester@gmail.com

Juhendaja: Jana Kukk, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. DISAINI JA DISAINMÕTLEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK.....	7
1.1. Disain, teenuse disain, ja disainmõtlemine – mõisted	7
1.2. Teenuse disaini mudelid	10
1.3. Teenuse disaini ja disainmõtlemise rakendamisest saadav kasu	14
1.4. Kolm innovatsioonistrateegiat.....	17
1.5. Ettevõtte teenuse disaini küpsuse määramine	20
2. METOODIKA	24
2.1. Liven AS lühitutvustus	24
2.2. Metoodika kirjeldus	25
2.3. Uurimismeetod	27
2.4. Andmete kogumine.....	28
3. UURIMUSE TULEMUSED JA JÄRELDUSED	30
3.1. Inimeste ja ressursside kasutamine teenuse disainiks.....	30
3.2. Tööriistade ja võimete kasutamine teenuse disainiks.....	31
3.3. Struktuuri sobivus teenuse disaini rakendamisele	32
3.4. Mõõdikute ja väljundite kasutamine.....	32
3.5. Liven AS paiknemine teenuse disaini küpsuse mudelis.....	33
3.6. Ettepanekud teenuse disaini arendamiseks.....	35
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY.....	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	42
LISAD	45
Lisa 1. Intervjuu kava	45
Lisa 2. Disaini küpsuse mudeli alussammaste hetkeolukord Liven AS-is	47
Lisa 3. Intervjuude elektroonilised transkriptsioonid.....	49
Lisa 4. Liven AS teenuse disaini protsessi standard.....	50
Lisa 5. Lihtlitsents	55

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisprobleemiks on ettevõtte meeskonna kliendi soovidega ja vajadustega seotud teadmiste kiire aegumine. Antud probleemi aitab lahendada disainmõtlemise põhimõtete rakendamine ettevõttes ja teenuse disaini taseme tõstmine. Lahenduse leidmisel on abiks uurimisülesanded, milleks on disainmõtlemise ja teenuse disainiga seonduva kirjanduse ülevaate tegemine; ettevõtte disaini küpsuse taseme kaardistamine; ettepanekud selle tõstmiseks ning uue projekti algatamisel kasutatava teenuse disaini protsessi standardiseerimine.

Töö teoreetiliseks aluseks on eelkõige Corsten, Prick (2019) teenuse disaini küpsuse mudel. Lisaks sellele kirjeldatakse Eestis ja rahvusvaheliselt läbi viidud uurimuste andmetele toetudes teenuse disainist saadavat kasu ettevõtetele ning tutvustatakse erinevaid teenuse disainimiseks kasutatavaid mudeleid, nagu sprint (Knapp 2017), IDEO disainiprotsess (Moen 2001) ja topeltteemanti mudel (What is ... 2019).

Magistritöö uurimismetoodika on juhtumiuuring ning selle raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega, mille kava aluseks oli teenuse disaini küpsuse mudeli (Corsten, Prick 2019) kategooriad. Uurimuse tulemusena, kasutades suunatud sisuanalüüsi, määrati uuritava ettevõtte tase disaini küpsuse mudelis. Vastavalt tulemustele on tehti ettepanekud disaini taseme tõstmiseks ning lisana on valminud ka teenuse disaini protsessi standard igapäevaseks praktiliseks rakendamiseks ettevõttes.

Märksõnad: disain, teenuse disain, disainmõtlemine, innovatsioon

SISSEJUHATUS

Paljud ettevõtted on liikumas traditsioonilisest tööjaotusest meeskonnatööd soodustavate ning loomingulisemate töövõtete kasutamise suunas (Katz 2015). Sünergia suurendamiseks meeskondades on erinevaid võimalusi, kuid kõik nad eeldavad koostöö tihedamaks muutumist.

2018. aastal avaldatud 300 ettevõtte juhtide seas läbi viidud uurimuse kohaselt on disaini rakendamine juhtkonna tasemel edu võtmeteguriks. Erinevate valdkondade ettevõtted, kus on disain olulisel kohal, on keskmiselt 56% kiiremini kasvava kogukasumiga aktsionäridele võrreldes konkurentfirmadega. (Sheppard *et al.* 2018) Seega disaini rakendamine strateegilisel tasemel loob ettevõtetele konkurentsieelise ja toob tulu. Eestis on ainult 13% ettevõtetest rakendamas disaini strateegilisel tasemel (Veemaa *et al.* 2018).

Täendusrikkaid kliendikogemuse muudatusi on keeruline ellu viia (Duffy 2019) ning strateegilist disaini on keeruline tellida, kuna see on kulukas ja aeganõudev ja paljude ettevõtete juhid skeptilised tulemuslikkuse osas (Veemaa *et al.* 2018). Mitmed autorid on arvamisel (Katz 2015; Corsten, Prick 2019), et teenuse disain peab olema põimitud ettevõtte igapäevategevustesse ning seda tuleb korraldada ettevõttesiselt, mitte teenusena sisse osta. Nii ettevõttesiseselt kui ka väga tugeva strateegilise partneri abiga on teenuse disain jätkuv tegevus, mitte ühekordne muudatus. Pidev arendamine ja kliendikogemuse täiustamine loob ettevõttele konkurentsieelise.

Uurimisprobleemiks on Liven ASi meeskonna kliendi soovidega ja vajadustega seotud teadmiste kiire aegumine. Selleks, et meeskonnal oleks kaasaegne info oma klientide soovidest ja vajadustest, tuleb luua süsteemne lähenemine teenuse disainile. Ettevõtte disainikesksemaks muutmine aitab juurutada disainmõtlemist meeskonnaliikmete seas ja muutuda seeläbi kliendikesksemaks, mis on ka ettevõtte olulisim strateegiline eesmärk (Liven: Strateegia ... 2019).

Antud töö eesmärk on standardiseerida teenuse disaini protsessi uue projekti käivitamisel Liven ASis.

Uurimuse eesmärgi laiendamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millisel tasemel on disain Liven AS-is?
2. Milliseid meetodeid kasutatakse Liven AS-is uute toodete ja teenuste disainimiseks?
3. Milliste disainmõtlemise tööriistade kasutamine tagab tõhusama info hankimise projekti alguses?

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade disainmõtlemise ja teenuse disainiga seonduvast kirjandusest;
2. Kaardistada Liven AS disaini küpsuse tase;
3. Teha ettepanekud Liven AS-i disaini küpsuse taseme tõstmiseks;
4. Pakkuda välja standardiseeritud lähenemine teenuse disainile.

Uurimisülesannete täitmiseks tutvutakse disainmõtlemise ja teenuse disainiga seotud kirjandusega ning Eestis ja rahvusvaheliselt läbi viidud disainialaste uurimistega. Antakse ülevaade teenuse disaini mudelitest ning ettevõtte disaini taseme määramise võimalustest.

Antud magistritöö uurimismetoodikaks on juhtumiuuring, kus juhtumiks on meeskonna tegutsemine uue projekti käivitamise ajal, antud uuring toetub kvalitatiivsetele andmetele. Liven AS disaini küpsuse taseme määramiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega ning saadud andmetele teostatakse suunatud sisuanalüüs neljas kategoorias, mis vastavad teenuse disaini küpsuse mudeli sammastele (inimesed ja ressursid, tööriistad ja võimed, organisatsiooni struktuur, mõõdikud ja väljundid). Teenuse disaini protsessi väljatöötamiseks analüüsitakse ettevõtte hetkeolukorda. Toetudes teoreetilisele osale tehakse ettepanekud disaini taseme tõstmiseks ja seejärel valitakse kirjandusest leitavate mudelitest sobivaimad Liven AS-ile ning pakutakse standardiseeritud lähenemine teenuse disainile.

1. DISAINI JA DISAINMÕTLEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Käesolev peatükk tutvustab disaini, disainmõtlemise ja teenuse disaini mõisteid ja mudeleid, kirjeldab disaini rakendamise tasemeid ettevõtetes ning selgitab, millist kasu toob disaini ja disainmõtlemise rakendamine ettevõtte igapäevatoos. Antud peatükk johtub esimesest uurimisülesandest, milleks on anda disainmõtlemise ja teenuse disainiga seonduva kirjanduse ülevaade. Lisaks ajaloolisele disainmõtlemise definitsioonide kujunemisele tutvustab autor ka Eestis tehtud ja ka rahvusvahelisi uurimusi antud valdkonnas.

1.1. Disain, teenuse disain, ja disainmõtlemine – mõisted

Disain annab optimistliku tulevikuvaate läbi probleemide võimalusteks ümberkujundamisele (Definition of ... 2019). Herbert A. Simon selgitab, et iga inimene disainib. Igaüks, kes kavandab tegevusi, mis muudavad olemasolevat olukorda eelistatud olukorraks, tegeleb disainiga (Simon 1996, 111-138). Disain ei tähenda alati funktsionaalsuse lisamist tootele ja selle mitmekesisemaks muutmist, paljud tuntud brändid on saavutanud oma konkurentsieelise just läbi toote või teenuse lihtsustamise, nendeks on näiteks Apple ja Ikea (Thomke, Feinberg 2012; Li *et al.* 2008).

Kui algsed lähenemised teenuste disainile olid keskendunud protsessi algosadeks võtmisele ning iga osa parendamisele iseseisvalt, siis teise põlvkonna disainiteooriad ja meetodid lähenevad disainile kui sotsiaalsele protsessile, kaasates lahenduste otsimisse rohkem osapooli. Toimus muutus selles, kuidas autorid lähenevad disainile, ma ei kirjelda enam disaini kui probleemi lahendamist, keskenduvad pigem probleemi sõnastamisele ning selle kaardistamisele. (Beckman, Barry 2007)

Disain mõjutab kaasaegset elu olulisel määral ja mitmest aspektist. Kõikjal on tooteid ja teenuseid, mis on sündinud läbi disaini ning mida inimesed igapäeva eluks vajavad. Richard Buchanan (1992) toob välja, et disain puudutab inimesi neljal laial alal:

- sümboolne ja visuaalne kommunikatsioon;

- materiaalsed objektid;
- tegevused ja organiseeritud teenused ning
- kompleksed süsteemid või elu-, töö-, mängu- ja õppekeskkonnad.

Neist neljast ükski pole teistest üle ning nad kõik on omavahel ühendatud ning toimivad koos. Tänu juba disainitud objektide, tegevuste ja süsteemidele on võimalik innovatsioon läbi disainmõtlemise. Ühendades omavahel erinevad disainitud objektid ja teenused on võimalik luua uus lähenemine lahendamaks kliendi probleemi. Sellist lähenemist nimetatakse disainmõtlemiseks või ka teenuse disainiks.

Disainmõtlemine on USA koolkonna lähenemine, selle mõiste loomine omistatakse IDEO disainagentuurile, mida on edasi arendatud d.school instituudis Stanfordis. Disainmõtlemine ja seotud definitsioonid on võrdlemisi uued mõisted, nendega seotud publikatsioonide arv kasvas hüppeliselt 2000ndatel aastatel (Johanson-Sköldberg *et al.* 2013). Teenuse disain on seevastu Euroopa juurtega (Kuosa, Koskinen 2012).

Disainmõtlemine on inimeste poolt soovitu ja tehnoloogia poolt võimaliku ühendamine inimeste poolt, kes ei ole mõelnud endast kui disainerist (Brown 2009). Disainida on võimalik mitte ainult toodet, vaid ka teenust ja laiemaid aspekte, nagu eelnevas peatükis kirjeldatud, siis disain on ka visuaalne kommunikatsioon ja kompleksed süsteemid või elu-, töö-, mängu- ja õppekeskkonnad. (Buchanan 1992)

Edvardsson *et al.* (2005) nimetab teenust toote laiemaks kontseptsiooniks. Toode võib koosneda esemest, teenustest, tarkavarast või kõige enam levinud juhul nende kombinatsioonist. Teenuse puhul on ka kliendil oluline osa selle õnnestumisel ning võib öelda, et klient on tootmise protsessidesse kaasatud. Täna infoühiskonnas ei ole keskmes niivõrd toode ise kuivõrd sellega kaasneva teenuse kvaliteet. Need ettevõtted, kes on taibanud seda konkurentidest kiiremini, näiteks Virgin Atlantic Airways, Orange, Four Seasons, on saanud vastutasuks lojaalsed kliendid ning on oma konkurentidest eespool (Brown 2009, 177- 201).

Disainimine on nii toote kui ka teenuse arendamine. Teenuse arendamise põhiülesanne on luua õiged üldised eeldused, mis panevad klienti tundma, et selle teenuse kasutamisega saab ta soovitud lisaväärtuse võrreldes konkureerivate teenustega. See omakorda eeldab, et ettevõttel on põhjalik ülevaade kliendi vajadustest ja ootustest. (Edvardsson, Olsson 1996) Kliendi vajadustele tuginedes

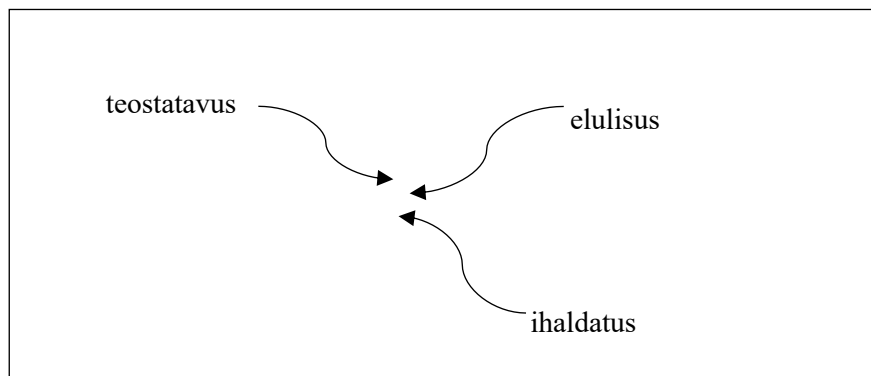
on võimalik luua vajalik toode või teenus. Teenuse disaini praktikud tihti rakendavad just neid mudeleid ja lähenemisi teenuse disainile, mis nendele sobivad antud olukorras. Lähenemiste mitmekesisus ühelt poolt tekitab arusaamatusi, kuid samas jätab võimaluse arenguks ilma, et oleks liigselt piiranguid (Kuosa, Koskinen 2012, 25-29). Teenuse disaini mõistele ei ole ühest definitsiooni ning vaatamata keskse selgituse otsimisele on mitmed autorid jõudnud järelduseni, et tegemist on mitmetahulise ja kognitiivse mõistega ning seda ei saagi ühtlustada (Buchanan 1992; Johansson-Sköldberg *et al.* 2013; Kuosa, Koskinen 2012). Disainmõtlemise missiooniks on vaatluse käigus jõuda taipamiseni ja rakendada seda taipamist uute teenuste ja toodete disaini, mis teevad kliendi elu lihtsamaks ja/või mugavamaks (Brown 2009, 49). Teenuse disaineri töö on mitmekesine ning erinevates valdkondades nõuab erinevat oskuste taset. Kuosa ja Koskinen (2012, 22-29) toovad välja, et teenuse disainerite töö on:

- luua uute teenuste ideid ja kontseptsioone;
- teenuse protsessi disain;
- multisensoorne teenuskeskkondade disain;
- analüüs ja multidistsiplinaarse teenuse arendusega seotud uurimustöö;
- teenuse arendusega seotud ettenägelikkus ja strateegiline töö;
- teenuse turunduse ja kommunikatsiooni plaanimine ja disain;
- teenuse protsesside ja keskkondadega arendamisega seotud juhendamine;
- teenuse arendusega seotud juhendamine ja väljaõpetamine.

Disainer võib olla igäüks ning disainmõtlemist saab rakendada erinevatel elualadel. Disainmõtlemise vundamendiks on toimetulek konkureerivate piirangutega (Brown 2009, 18), mis on toodud joonisel 1. Nendeks piiranguteks on iga toote/teenuse puhul on (*ibid.*):

- teostatavus (kuidas see tulevikus toimib);
- elulisus (kas see saab jätkusuutlikuks äriks) ja
- ihaldatus (kuivõrd klient seda vajab).

Vaatamata sellele, et tundub enesestmõistetavana sellise raamistiku kasutamine projektides, on siiski täna palju ettevõtteid, kes lähenevad uutele ideede küllalt teisiti – proovivad suruda uusi ideid oma äri olemasolevasse raamistikku. Nii jõutakse tihti vähese uudsusega ennustatavatele ideedele, mida on ka konkurentidel lihtsam jäljendada. (*ibid.*)



Joonis 1. Konkureerivad piirangud disainmõtlemises

Allikas: Brown 2009, 18

Klientide vajaduste ja soovide mõistmiseks on sobilik, ja tihti vajalik, kaasata kliente uute teenuste loomise protsessi. Atraktiivsed ja kliendisõbralikud teenused tekivad dialoogis kompetentsete ja nõudlike klientidega. (Edvardsson, Olsson 1996, 142) Klientidelt õpitakse uusi lähenemisi ja saame jõuda uute lahendusteni oma toodete arendamisel. Disainmõtlemine ongi valmidus õppida ja mitte leppida *status quo*-ga. Kuosa ja Koskinen (2012, 24-25) toob välja, et peamine disainiga seotud asjatundlikkuse arengus on:

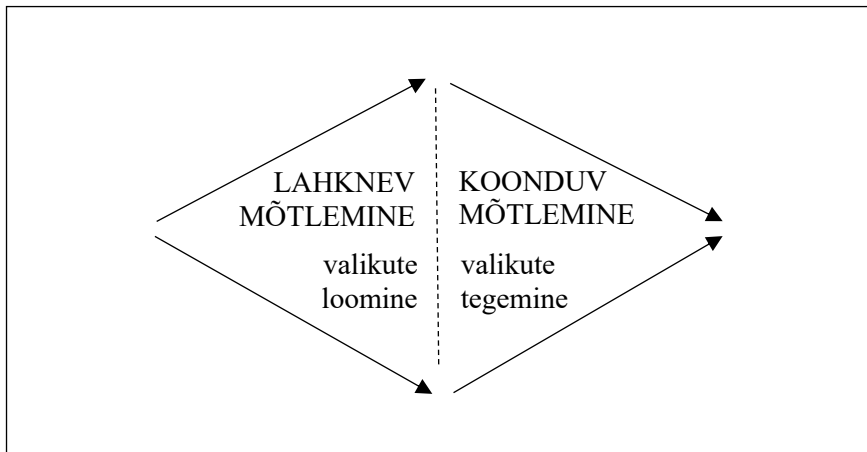
- oskus küsida õigeid küsimusi;
- olemasolevate lahenduste küsimuse alla seadmine;
- multidistsiplinaarsete probleemide põhjalik lahendamine.

Lähenemised disainile ja disainmõtlemisele on ajas muutunud. Erinevad teemat käsitlenud autorid on lähenenud nendele mõistetele erineva vaatenurga alt. 2000ndate aastate algusest on lähenemine disainile tulnud praktilisele tähenduse otsimisele lähemale ning disaini käsitletakse ka juhtimisteooria osana (Johansson-Sköldberg *et al.* 2013), kuna arvatakse, et see on oluline osa strateegia loomisel.

1.2. Teenuse disaini mudelid

Teenuse disaini protsessi tutvustamiseks on erinevad autorid välja pakkunud mudeleid, millele tugineda, et antud protsess arusaadavaks teha. Enamik mudeleid koosneb mitmest osast ning need osad omakorda jagunevad analüüsi ja sünteesi faasideks. Analüüsi osas keskendutakse leidmisele ja avastamisele, aga sünteetilistes faasides leiutamisele ja teostusele (Beckman, Barry 2007).

Disainmõtlemisele on omane analüüsi (lahkneva mõtlemise) ja sünteesi (koonduva mõtlemise) vaheldumine (Joonis 2). Oluline on teatud punktides teha otsused, milliste ideedega edasi minna ja millised kõrvale jätta – see võib osutada keeruliseks, kuna enda ideid on raske selja taha jätta (Brown 2009, 66-71).



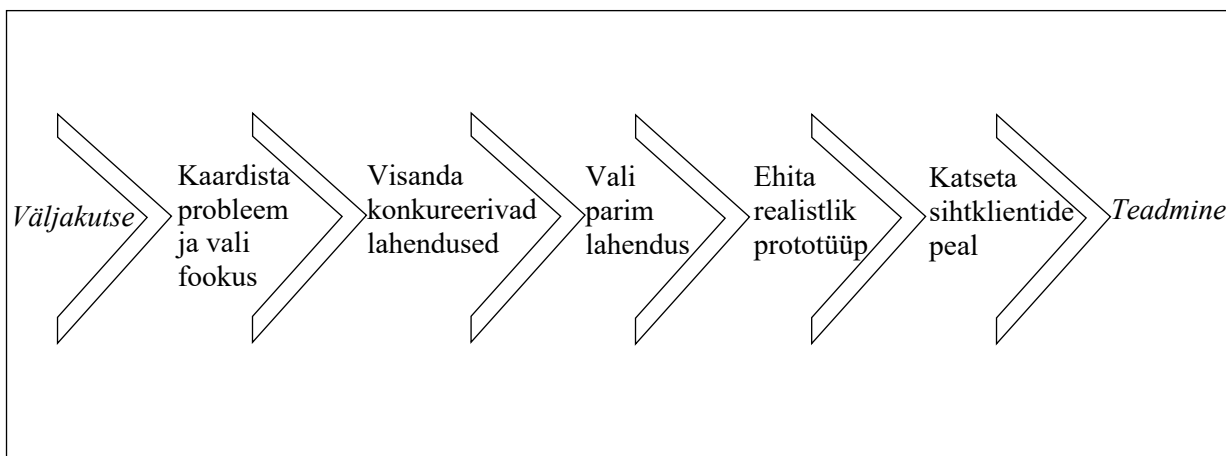
Joonis 2. Lahknev ja koonduv mõtlemine

Allikas: Brown 2009, 67

Sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnale on sobiliku disainimise mudeli leidmine ettevõtte meda otsustada. Järgnevalt on antud ülevaade enimlevinud ja -viidatud mudelitest. Näiteks Google Ventures (Knapp 2017) poolt välja töötatud sprint-mudel on lihtne ning sobilik kasutamiseks erinevates olukordades, näiteks äri elujõulisuse testimiseks, probleemi lahendamiseks olemasolevas protsessi või ka uue toote testimiseks. Pakutud mudel (Joonisel 3) eeldab viiepäevast protsessi, kus meeskond võtab aja, et fokuseeritult tegelda ühe toote või teenuse arendamisega. Lisaks tegevustele, mis nende päevadega ette võetakse, pakub mudel ka teostamise vormi ja abivahendid, et nn sprint võimalikult produktiivne oleks.

Rakendades sprint-mudelit, kaardistatakse esimesel päeval probleem ning seatakse pikaajaline eesmärk. Teine päev on mudeli järgi ette nähtud lahenduste visandamiseks ning selle kolmandal päeval valitakse meeskonna poolt parim võimalik lahendus. Neljandal päeval ehitatakse realistlik prototüüp, mis peab olema piisavalt tõepärane, et katsetada ja teada saada, milliseid reaktsioone see klientides viiendal päeval esile kutsub. Prototüüp peab olema realistlik, kuid sellele ei ole vajalik kulutada lõppviimistluses liiga palju aega. Viies päev on prototüübi testimiseks klientide hulgas ning soovitatakse viia läbi viis intervjuud potentsiaalsete klientidega, sest sellega saab põhilised probleemid teada, kuuenda intervjuuga hakkavad juba suure tõenäosusega vastused korduma. Intervjuudest saadud vastuste põhjal on võimalik aru saada, kas antud toote vastu on

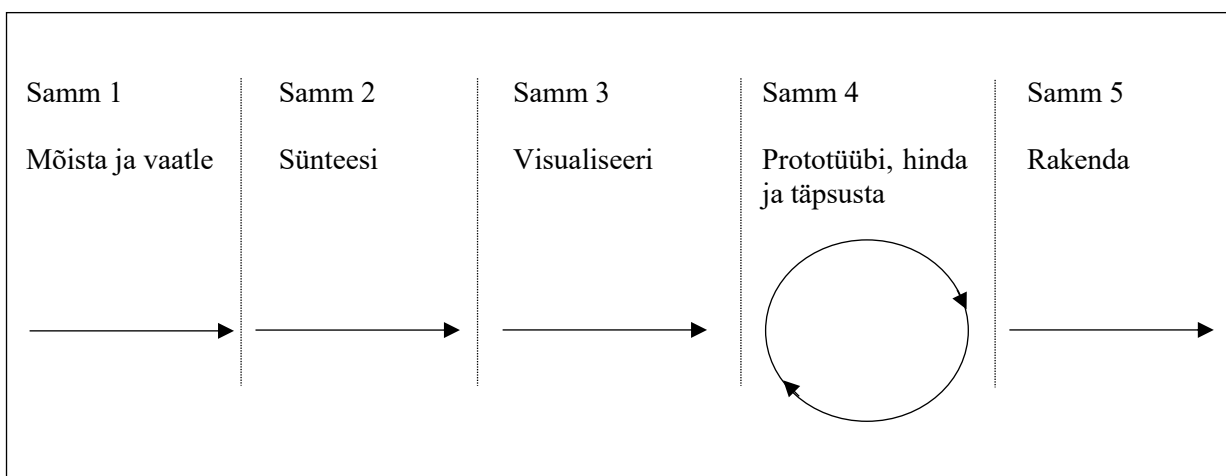
klintidel huvi. Pärast seda minnakse tootega edasi või siis liigutakse tagasi, et leida veelgi paremat lahendust antud probleemile. (Knapp 2017).



Joonis 3. Google Ventures sprint-mudel

Allikas: Knapp 2017

Disaini eestkõneleja, ettevõtte IDEO läheneb disainmõtlemisele kui töötamise viisile või protsessile (Joonis 4). IDEO vähem-akadeemiline lähenemine (Johanson-Sköldberg *et al.* 2013) on andnud võimaluse disainmõtlemise populariseerimiseks ning Tim Brown (2009), üks protsessi autoreid, nõustub, et disain ei ole vaid professionaalsete disainerite pärusmaa, vaid on igapäevaks. Sarnaselt sprint-mudelile on IDEO mudel lihtne ning loetav ka nendele inimestele, kes ei ole teemaga kokku puutunud. Rakendades neid mudeleid meeskonnas esmakordselt, tuleb kasuks mõne rahvusvahelistelt tuntud ettevõtte eduloo tutvustamine, et motiveerida inimesi kaasa mõtlema ning vähendada skeptilisust meeskonnas (Corsten, Prick 2019).

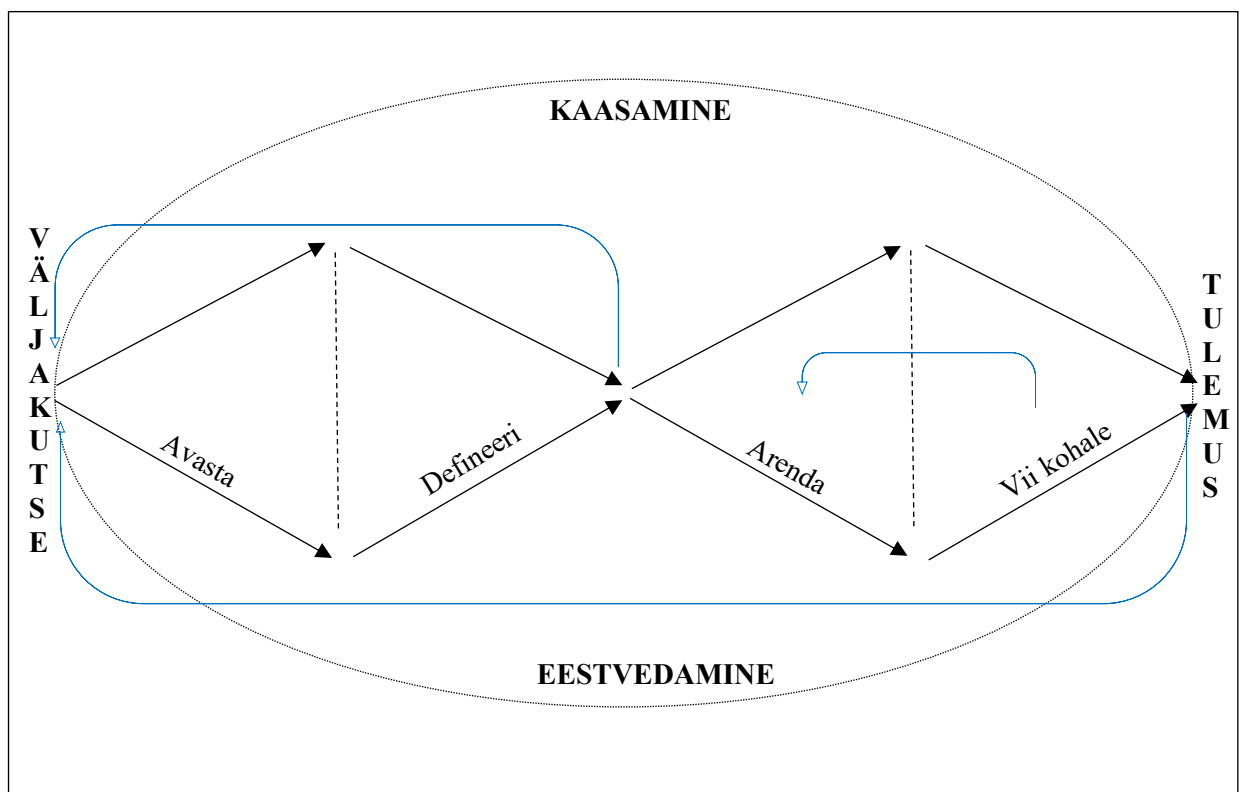


Joonis 4. IDEO disainiprotsess

Allikas: Moen 2001

IDEO disainiprotsess on samuti viie sammuga ning sarnaneb loogikalt sprint-mudelile. Esimene samm on probleemi mõistmine ja klientide vaatlemine, et aru saada, kuidas toodet või teenust kasutatakse – rakendatakse lahknevat mõtlemist. Teine samm on sünteesimine, et saadud teadmistest luua võimalused, mida saab disainis kasutada. Kolmandaks tuleb visualiseerida ehk luua käega katsetavaid kogemusi. Neljas samm on prototüüpimine ja testimine ning seejärel tuleb see lahendus ellu rakendada. (Moen 2001).

British Design Council on 2004. aastal välja töötanud topeltteemanti mudeli (*Double Diamond*), mida rakendatakse teenuste disainimisel. (What is ... 2019) Selle algus ja lõpp sarnaneb sprint-mudeliga kasutatule – väljakutse ja tulemus (sprint-mudeli puhul väljakutse ja teadmine). Topeltteemanti mudeli esimeses osas tuleb avastada (*discover*) ja defineerida (*define*) probleem ning seejärel toodet või teenust arendada (*develop*) ja kohale viia (*deliver*). Probleemi avastamiseks tuleb rääkida ja veeta aega inimestega, kes on antud probleemist mõjutatud. Seejärel tuleb sõnastada väljakutse.



Joonis 5. Topeltteemanti disainimudel

Allikas: What is ... 2019, autori kohandused

Topeltteemanti mudel on võrdlemisi uus, kuid vaatamata sellele laialdaselt kasutatud ja viidatud. Oluline on mudeli juures disainiprotsessi mittelineaarsuse rõhutamine. Lisaks tegevustele toob topeltteemanti mudel välja disainimise printsiibid, milleks on (What is ... 2019):

- Inimeste esikohale seadmine – selleks tuleb mõista, kes kasutavad teenust, millised on nende inimeste vajadused ja mille poole nad püüdleavad.
- Visuaalne ja kaasav suhtlemisvorm, mis aitab inimestel jõuda jagatud arusaamani probleemist ja ideedest.
- Koostöö ja koosloome rakendamine töös, et meeskonna liikmed saaksid üksteise tegevustest inspiratsiooni.
- Tegevuste kordamine vigade varajaseks tuvastamiseks, riskide maandamiseks ja kindlustunde saavutamiseks.

Mudeli edukaks rakendamiseks on vajalik edukas eestvedamine ja kaasamine. Kaasata tuleb nii ettevõtte töötajaid, kes loovad ideid ja peavad neid klientidele tutvustama, kui ka väliseid partnereid, kellel võivad tekkida teised ideed. Väljakutsele lahendamiseks ja tulemuste saavutamiseks tuleb: tuvastada, millised on väljakutsed, vajadused ja võimalused; kujundada visioone, luua prototüüpe ning jõuda uute teadmiseni. (*ibid.*)

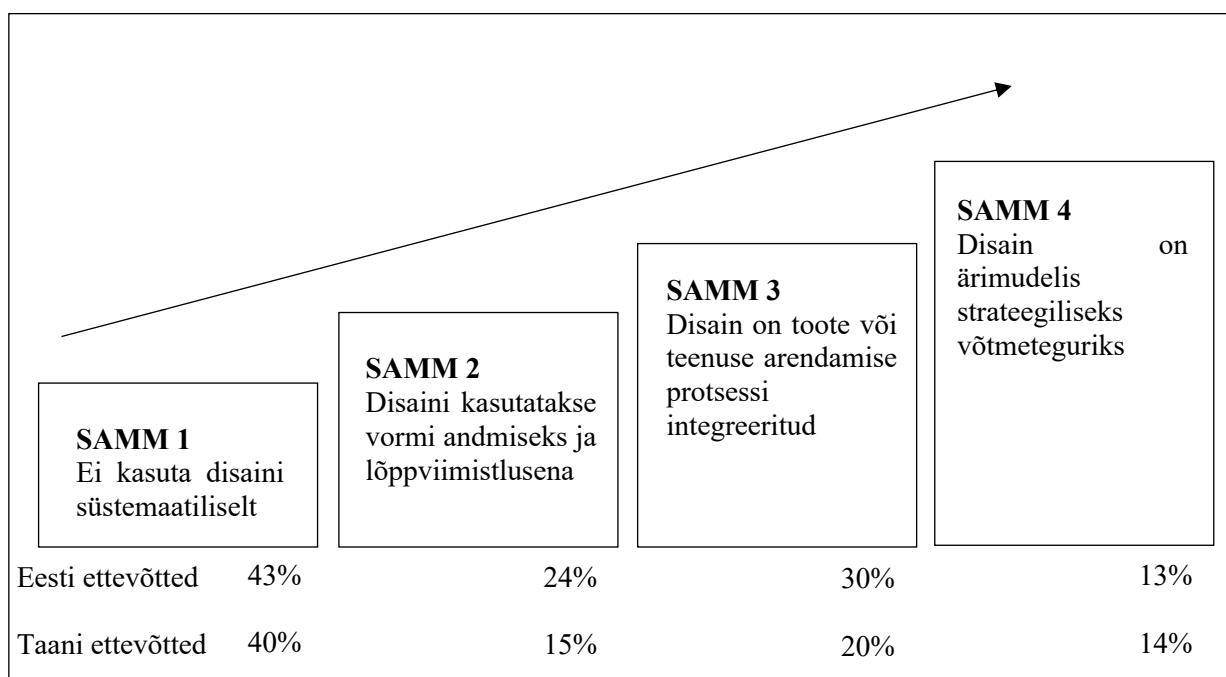
1.3. Teenuse disaini ja disainimõtlemiss rakendamisest saadav kasu

Disainimõtlemiss rakendamine toob ettevõtetele kasu. Vaatamata sellele on paljud ettevõtete juhid ka tänapäeval skeptilised, kuna saadav kasu on raskesti mõõdetav ja tõestatav. Ettevõtte areng on mõjutatud erinevatest teguritest, seega skeptilised juhid viitavad sellele, et alati pole üheselt tõendatav, et just disaini rakendamine on kasu toonud. Lisaks sellele on disainimõtlemiss rakendamisest saadav kasu mitmetasandiline ja mittemateriaalne, seega potentsiaalsed tulemused ei ole ainult suurenenud kasuminumber, vaid ka paranenud töörahulolu, brändi maine kasv, soovitude kasv ja palju muud.

2015. aastal läbi Design Management Institute (DMI) (The Value ... 2019) ja 2018. aastal läbi viidud McKinsey (Sheppard *et al.* 2018) uuringud toovad välja, et ettevõtted, kus kasutatakse disaini süsteemselt on teistest edukamad. DMI puhul jälgiti aktsiahinna tõusu ning McKinsey uuringus võrreldi ettevõtete kasumlikkust ja kogutootlust. Uuring näitas, et ettevõtted, kus disain oli juhtkonna tasandil oluline, olid edukamad kui teised osalenud ettevõtted. Nendes edukates

ettevõtetes mõisteti, et disaini rakendamise jälgimine on sama oluline kui kulude ja tulude kontrolli all hoidmine. Vaatamata sellele, tõid paljud disainijuhid välja, et nendesse suhtuti halvustavalt (Sheppard *et al.* 2018). Kahjuks ka nendes edukates ettevõtetes, tegutses juhtkond pigem kõhutunde alusel kui konkreetsele tõenditele või meetoditele tuginedes.

Teenuse disaini ja disainimõtlemise populaarsuse kasvule vaatama ei kasuta paljud ettevõtted oma igapäevatoös disaini. Taani disainiredel (Joonis 6) kirjeldab ettevõtte disaini rakendamise tasemeid (The Design Ladder ... 2017). Taani ettevõtetes 2016. aasta küsitluse tulemusena 40% ettevõtteid ei kasutanud disaini süstemaatiliselt, 15% kasutasid seda toodetele ja teenustele vormi andmiseks ning lõppviimistlusena, 30% ettevõtetest on integreerinud disaini toote või teenuse arendamise protsessi ning 13% ettevõtete ärimudelid on disain võtmeteguriks (*ibid.*). Eesti ettevõtete ja sihtasutuste disainikasutuse lõpparuandest selgub, et 2018. aastal oli Eestis vastavad protsendipunktid 43, 24, 20 ja 14. (Veemaa *et al.* 2018) Ettevõtete jaotumine erinevate tasemetel vahel sarnaneb Taani tulemustele (Joonis 6).



Joonis 6. Disainiredel ja ettevõtete paiknemine astmetel – Eesti 2018 ja Taani 2016

Allikas: The Design Ladder ... 2017, Veemaa *et al.* 2018, autori koostatud

Eelnevalt on kirjeldatud, et ettevõtte muutuse üle võib arutleda ja hinnata mitmel tasemel – autorid toovad välja esimese ja teise järgu muutust (Watzlawick *et al.* 1974 viidatud Sangiorgi 2010). Esimese järgu muutus on see, kui tehakse kohandusi ja muudatusi olemasolevas süsteemis,

seevastu teise järgu muutused tähendavad juba seda, et muudetakse süsteemi ennast. Teise järgu muudatust võib võrrelda Taani disainiredeli kolmandast ja neljandast astmest, kus rakendatakse disainmõtlemist kõrgemal tasandil. Selleks, et disainmõtlemist juurutada ning Taani disainiredelil kõrgemale tõusta, tuleb disaini juhtida. Gillespie ja Joziasse (2019) toovad välja, et disainiga tuleb tegelda nii strateegilisel, taktikalisel kui ka operatiivsel tasandil, vaid nii jõutakse tervikliku disainini. Ka McKinsey uuringus küsitletud ettevõtted, kes olid erakordselt edukad, tõid välja, et disain peab olema tippjuhtide taseme küsimus (Sheppard *et al.* 2018).

Disainmõtlemist ja teenuste disaini rakendamist on Eesti ettevõtetes võrdlemisi vähe uuritud. Disainiekspertid meenutavad (Kuosa *et al.* 2012, 33-44), et enne 1990ndaid aastaid disaini on suhtunud kui kunstiliiki või tegevusse, mis teeb tooted visuaalselt ilusamaks. Nõukogude ajal oli disaineri tööks valmis toote ilusamaks tegemine ning antud ametikohal olev inimene ei saanud aru, kuidas tema töö mõjutab toote edasist elutsüklit. Organisatsioonide juhid ei väärtustanud disaini ja sellesse panustamist, kuna usuti, et kõik, mis jõuab polettidele, ostetakse nagunii ära. 1990ndatel muutus Eesti disainimaastik seoses iseseisvumisega, samas oli jätkuvalt arvamused, et disain on visuaalne kujundamine. 2000ndatel aastatel, seoses IT valdkonna hüppelise arenguga ja teenindussektori jätkuva kasvuga, hakati järjest enam väärtustama disaini ning suhtumine hakkas muutuma – järjest enam mõisteti, et disaini saab ja tuleb rakendada ka toote või teenuse arendamisel. (*ibid.*)

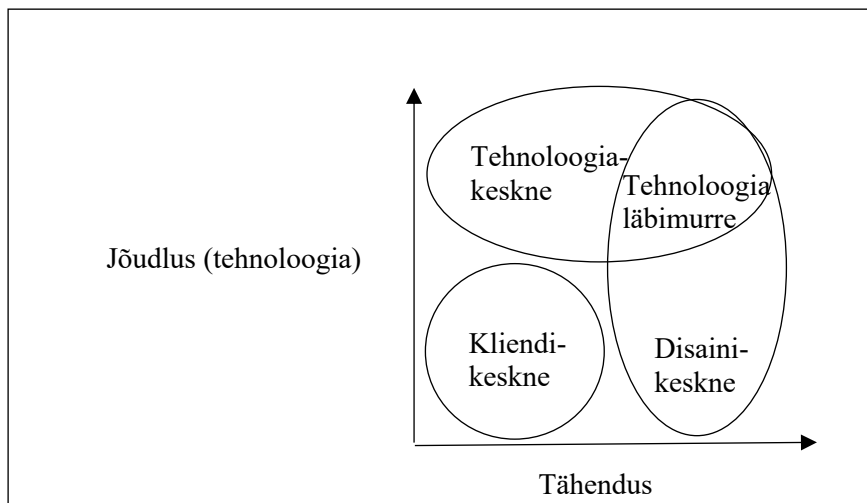
2018. aasta Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskuse (RAKE) uuring, mida kasutatakse ka riiklike tegevuskavade ja valdkonna arengukavade koostamisel, analüüsib Eesti ettevõtteid ja nende disainiteadlikkust. 2013. aasta EMORi ja 2018. aasta RAKE küsitluse (Veemaa *et al.* 2018) tulemused näitavad, et Eesti ettevõtete arv, kes on valmis panustama disaini, kasvab. Lisaks sellele on Eestis kasvanud selliste ettevõtete arv, kes näeb disaini kui strateegilist juhtimisvajadust, mitte lihtsalt visuaalset vahendit. Sellise lähenemise nõustuvad tihedamini Eesti teenindussektori ettevõtted. (*ibid.*)

Teenuse disaini peaksid olema kaasatud erinevad osapooled (Mager, King 2009), disain loob väärtust nii ettevõtte siseselt kui väljapoole. Võtmeteguriteks disaini rakendamisel saab kliendikesksus, kogu ettevõtte kaasamine ning disaini juhtimine ettevõtte igal tasandil (Gillespie, Joziasse 2019). Disaini juhtimine peab olema ettevõttes läbimõeldud ning juht toetama töötajaid ja lubama neil eksida, just eksimistest õpitakse ning kui keskkond võimaldab eksimist, siis julguvad töötajad ka katsetada (Bason, Austin 2019).

1.4. Kolm innovatsioonistrateegiat

Ajalooliselt oli toodete loomisel lihtne kliendi vajadustele vastata, kui tootja ja klient olid lähedal ning tootja, näiteks rätsep, sai küsida ostjalt, mida ta vajab. Mida suurem kaugenemine tootja ja lõpptarbija vahel toimub, seda enam on tarvis klientide vajaduste kaardistamist ja analüüsimist, et järeltöid teha ning tootmise või teenindamise protsessi täiendada. (Beckman, Barry 2007)

Kliendikeskne disaini käsitlus on saanud alguse 1970ndatel ning populaarseks 1990ndatel, kuid tänaseks on see kahjuks ebapiisav lähenemine toote- ja teenusearenduses, kuna disainitakse homse tarbeks, aga keskkond on pidevas muutumises (Sanders, Stappers 2008). Verganti (2009) kirjeldab kolme innovatsioonistrateegiat – turu-, tehnoloogia- ning disainikeskset (Joonis 7). Kliendikeskne innovatsioon on kliendist tulenevatel muudatustel põhinev, pigem vähemahukate toote või teenuse täiendustega, kus tehnoloogiat ja tootele või teenusele antud tähendust ja funktsioone ei muudeta olulisel määral. Tehnoloogia arengust tulev innovatsioon põhineb tehnoloogia arengul ning uute tehnoloogiate kasutuselevõtul tootmisel, toote kohale viimisel või teenuse arendamisel ja/või kohale viimisel. Seevastu disainikeskne innovatsioon tuleneb tootele või teenusele uue tähenduse andmisest kasutades disainimõtlemist. Kui rakendatakse korraga nii tehnoloogiast kui ka disainist tulenevat innovatsiooni, siis on muutus kõige suurem ja on tõenäoline uue turuniši loomine, kus konkurente veel ei ole. (*ibid.*)



Joonis 7. Kolm innovatsioonistrateegiat

Allikas: Verganti 2009, autori kohandused

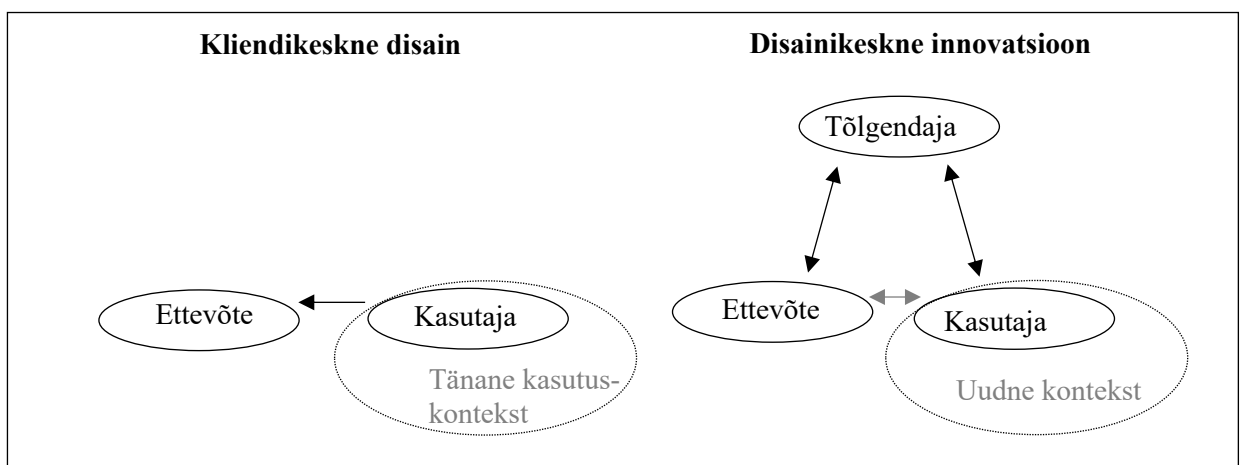
Erinevates majandusharudes tegutsevatel ettevõtetel on oma koostööpartnerid ning ühes süsteemis olevate ettevõtete huvid võivad olla sarnased, seega ettevõtte klientide vajaduste kaardistamiseks

on võimalik kaasata koostööpartnereid või muid kolmandaid osapooli, kes aitavad tõlgendada kliendi vajadusi. Klientide andmeid kogudes (kas siis vaatluse, küsitlemise või veebiandmete puhul) tuleb keskenduda kliendi väärtustele ja vajadustele, mitte niivõrd olemasoleva toote omadustele (*ibid.*). Toote või teenuse igapäevased kasutajad ei ole võimelised sõnastama, kuidas toodet olulisel määral arendada, samas nende tegevuste vaatlemine on hea viis andmete kogumiseks (Brown 2009).

Verganti (2009) toob välja, et disainikeskne innovatsioon on suurema kaaluga kui kliendikeskne muudatus või areng. Selleks, et luua tooteid, mis vastavad ka nendele vajadustele, mida klient ise ei oska sõnastada, võib kliendiga suheldes kaasata tõlgendaja (Joonis 8). Tõlgendajaks saab olla nii meedia, tehnoloogia arendaja, firmad teistest valdkondadest, kunstnikud, turundajad, edasimüügi firmad, uuringufirmad ja õppeasutused, disainerid, erinevad organisatsioonid ja teised (Verganti 2009). Disainikeskne innovatsiooniprotsess koosneb kolmest tegevusest (*ibid.*):

- 1) kuulamine – saamaks uusi teadmisi, mis aitavad luua tootele uusi tähendusi;
- 2) tõlgendamine – tõlgendaja saadud info kohaselt täiustatakse toodet või teenust;
- 3) suunamine – ettevõtte tutvustab oma uut visiooni tõlgendajale.

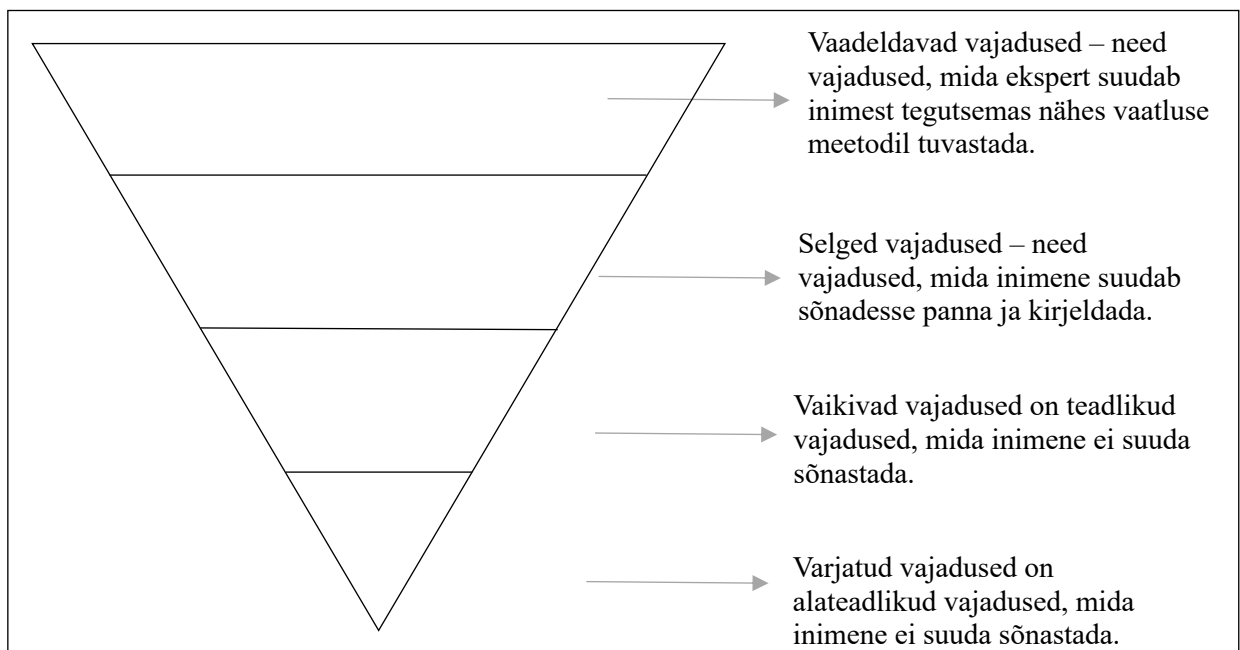
Disainikeskse innovatsiooniprotsessi lisaväärtuseks on tõlgendajate mõjuvõim ning võimalik toote levik läbi nende isikute. Verganti (2009) toob välja, et tõlgendajaid ei pea olema sadu või tuhandeid, vaid pigem peavad need olema hoolikalt valitud üksikud mõjuisikud või organisatsioonid, kellega arendada tõhusat koostööd. Tõlgendaja kaasamine on kasulik eelkõige selleks, et luua tootele või teenusele uudne lähenemine ning seeläbi edendada konkurenti.



Joonis 8. Kliendikeskse disaini ja disainikeskse innovatsiooni võrdlus

Allikas: Verganti 2009, 118

Kliendi vajadused ei ole pelgalt ratsionaalsed, vaid ka emotsionaalsed. Emotsionaalseid põhjendusi toodete ja teenuste kasutamiseks on palju. Seetõttu lisaks klientide küsitlemisele on mõistlik neid ka vaadelda, et tuvastada pehmemad väärtused, mis antud tootel või teenusel on või puuduvad (Beckman, Barry 2007). Sanders (1992) on loonud inimeste vajaduste väljendamise tasandid, kus osa vajadusi ei ole klient võimeline sõnadesse panema. Vajaduste väljendamise neljast tasemest ainult kaks on tegevustes nähtavad ning inimese enda poolt sõnadega väljendatavad. Lisaks sellele on inimestel ka vaikivad vajadused, mida ta ei oska sõnadega selgitada, ja varjatud vajadused, mis on alateadlikud (Joonis 9).



Joonis 9. Vajaduste väljendamise tasandid

Allikas: Sanders 1992

Ka Brown (2009) toob välja, et inimesed ei tegutse alati teadlikult, vaid kasutavad teatud tooteid teisiti kui seda on planeerinud disainer. Selliseid uudseid lähenemisi toote rakendamisele ei ole võimalik välja selgitada klienti vaadeldes, intervjuuerides või fookusgruppides (*ibid.*). Selleks, et mõista, kuidas toodet või teenust arendada, tuleks mõista lisaks klientidele ka ettevõtte kultuuri ja disainiteadlikkust, saamaks ülevaate, kuidas ollakse valmis muudatuste elluviimiseks ja pidevaks arenemiseks. Lähemalt kirjeldab seda järgnev alapeatükk.

1.5. Ettevõtte teenuse disaini küpsuse määramine

Disainimõtlemine ei ole ettevõtetes tänapäeval normiks ning ei saa selleks ka üleöö. Ka ettevõtted, mis oma tegevusalalt tunduvad olevat loomingulised, on siiski tihti aegunud struktuuridega ning neis ei ole loodud võimalusi, et inimesed saaksid loominguliselt koostööd teha. Disainimõtlemise arendamiseks ettevõttes on vaja inimesi, kes on seda praktiseerinud ning soovivad selles areneda. Lisaks sellele on kogu ettevõtte disaini- ja kliendikeskseks muutmisel vajalik ka vajalike vahendite, teadmiste ja ressursside olemasolu. (Katz 2015)

A. Katz kirjeldab (2015) seitset astet, mida on ettevõttel vajalik läbida, et juurutada disainikeskset innovatsioonikultuuri. Nendeks astmeteks on:

- 1) skeptilisus;
- 2) sümboolne kaasamine;
- 3) uudishimu;
- 4) katsetamine;
- 5) pühendumus;
- 6) piiride nihutamine ja
- 7) uus normaalsus.

Skeptilisus on innovatsioonikultuuri stardipositsioon, kus ettevõttes ei mõisteta disaini vajalikkust ning ei suudeta seostada seda ettevõtte tegevusalaga. Skeptilisuse vähendamiseks soovitatakse jagada teiste ettevõtete edulugusid, mis on seotud disainikesksete protsessidega, lisaks sellele veenda juhtpositsioonil olevaid isikuid tegema esmaseid investeeringuid disaini, mis on piiritletud ja riskivabamad. Teisel tasandil, kui on olemas mõningane teadlikkus disainimõtlemisest, kuid siiski kasutatakse disainimõtlemisega seotud definitsioone ja raamistikke pinnapealselt ja pigem juhuslikult. Selleks, et antud tasandilt edasi liikuda, tuleb rakendada uusi viise ning tõestada juhtidele, kuidas disainimõtlemine viib ettevõtet missioonile lähemale ning on strateegiaga kooskõlas. Kolmandaks tasemeks peetakse uudishimu ning siis hakkavad juhid tõsisemalt otsima teenuse disaini meetodeid, mida rakendada ning mõned ressursid suunatakse selle testimisele. Sel ajal, kui osadel meeskonnaliikmetel suureneb uudishimu, võib suurenda ka vastupanu, kuna uute protsesside rakendamisel on oht vanade struktuuride ja väljakujunenud võimupositsioonide lõhkumisele. Arengu toetamiseks on soovituslik kaasata organisatsiooniväliseid eksperte, kes sisemiste oponentide vastuargumendid suudab ümber lükata ning tutvustada uusi tõenduspõhiseid lähenemisviise. (*ibid.*)

Uudishimu suurenemisele järgneb katsetamise periood, kus järjest suurem hulk erinevatel tasanditel ettevõtte töötajaid aktsepteerivad teenuse disaini praktika väärtust. Juhid jõuavad sel perioodil arusaamani, et disainivõimekus peab olema ettevõtte sisene, et mitte sõltuda ettevõttest väljaspool asuvatest ekspertidest. Just sellel perioodil tuleb harida ettevõtte võtmetöötajaid, kes saavad muudatuste eestvedajateks. Pärast katsetamist ning ettevõtte võtmetöötajate harimist on pühendumuse etapp – ettevõttes on töötajad, kes panustavad osa või kogu oma tööaja disainikesksetele innovatsiooniprojektidele.

Pühendumuse etapis on küll olemas entusiastid ja töötajad, kuid veel puudub täpne raamistik disainikeskseks tööks. Selleks, et ettevõttes saaks disainikesksus uueks normaalsuseks tuleb luua raamistik ja sellele vastavad edukuse mõõdikud. Võtmetöötajad, kes on disainimõtlemise praktikatega tutvunud, saavad ise harida oma kolleege ning niimoodi kogu ettevõtte teadlikkus kasvab. Disainikeskse innovatsioonikultuuri kuuendaks astmeks on piiride nihutamine ehk asjaajamine on muutunud – luuakse teenuse disainile keskendunud meeskond ning selle juht, kes vastutab disaini ja selle arendamise eest. Disainimeeskond tuleks hoida väiksena, kuid tegevused peaksid mõjutama kogu organisatsiooni. Oluline on disainimeeskonna avatus, sest organisatsioonis tuleb luua õhustik, kus disain on kõigi ülesanne, mitte ainult konkreetse meeskonna pärusmaa. (Katz 2015)

Disaini arendamise käigus on oluline meetodite õppimine, aga ka ettevõtte töötajate valmisolek muutusteks. Juhtimine muudatuste perioodil peab olema inimeste keskne ning avatud. (Duffy 2019) Muutuste järel jõutakse ettevõttes olukorda, kus disainikeskne lähenemine on uus normaalsus ehk disainikeskse innovatsioonikultuuri seitsmendale astmele. Teenuse disaini protsessi on kaasatud kõik ettevõtte töötajad, aga ka organisatsioonivälised kogukonnad ja kliendid. (Katz 2015)

Sellest raamistikust veelgi detailsemaks on viidud ettevõtte arengutasemed (Corten, Prick 2019) teenuse disaini küpsuse mudelis. Antud mudel kirjeldab teenuse disaini nelja tugisammast, mis on olulised, et ettevõtte areneks disainikeskseks. Need tugisambad on inimesed ja ressursid, tööriistad ja võimed, organisatsiooni struktuur ning mõõdikud ja väljundid (Tabelis 1). Autorid selgitavad iga samba olemust vastavatel tasemetel ning teevad ettepanekud edukaks muudatuse elluviimiseks ettevõttes, et liikuda järgmisele tasemele.

Tabel 1. Teenuse disaini küpsuse mudel

	Inimesed ja ressursid	Tööriistad ja võimed	Organisatsiooni struktuur	Mõõdikud ja väljundid
1 Avasta	Entusiastid on organisatsioonis laiali, teenuse disainile pole eelarvet, aega ega vahendeid eraldatud.	Teenuse disaini teadlikkus ja kogemus on isesaavutatud (läbi raamatute, artiklite, kursuste), aga organisatsioonis hajusad.	Traditsiooniline isoleeritud struktuur, kus ei ole määratud teenuse disainiga või kliendikogemusega seotud vastutusalasid.	Kliendikeskseid mõõdikuid ja väljundeid ei ole seatud.
2 Tõesta	Esimene projekti meeskond on moodustatud entusiastide ja/või disainagentuuri poolt.	Olemasolevad võimed on toodud kokku erinevate inimeste isikus. Organisatsioonid tihti ostavad võimekust sisse disainiagentuurilt.	Esimene multidistsiplinaarne meeskond on moodustatud ja esimene teenuse disainiga seotud algatus on aset leidmas.	Esimese projekti väljundid on kirjas, näiteks kliendi teekonna kaart. Esimesed mõõdikud tihti puuduvad.
3 Skaleeri	Kaasatakse rohkem inimesi ja eelarved on loodud teenuste disaini projektidele. Ruumid ja vahendid tihti kaaperdatakse teenuse disaini jaoks.	Võimekus levib ka väljapoole algatajameeskonda. Esimesed töötajad spetsialiseeruvad ja kliendikogemuse või teenuse disaini osakonnad formuleeruvad.	Tavastruktuur hakkab kannatama ning saab mõjutatud, kuna suureneb vajadus multidistsiplinaarsete meeskondade järele.	Projekti tulemused on üha ilmselgemad. Esimesed kliendikesksed tulemuslikkuse võtmenäitajad on määratud kliendikogemuse osakonnale.
4 Integreeri	Suurem osa inimestes on kaasatud teenuse disaini. On olemas teenuse disaini eelarve.	Teenuse disainiga seotud võimekus, metodoloogia ja keel on ühtlustunud kuna oskused on meeskondade ülesed.	Traditsiooniline struktuur on lõhutatud ning disainikeskne vundament on loodud. Tekkivad uued rollid ning need määratakse igas meeskonnas.	Kõik pühenduvad kliendikogemusele, teenuse disainile ja võimalik ka disainijuhi määramine. Kliendikesksed tulemuslikkuse võtmenäitajad on ettevõtteülesed.
5 Edenda/ arenda	Kogu organisatsioon on kaasatud teenuste disaini. Kõik on teadlikud, et kõik otsused võivad mõjutada kliendikogemust.	Range metodoloogia on kõrvale jäetud ning eksperimenteerimine on stimuleeritud, kuna disainikeskne mõtteviis on organisatsiooni kultuuris juurdunud.	Organisatsiooni struktuur lubab tihedat teenuskogemuste koosloomet multidistsiplinaarsetes meeskondades.	Iga algatus on seotud kliendikesksete mõõdikute ja väljunditega. Kliendikesksus on saanud oluliseks tulemuslikkuse võtmenäitajaks kogu ettevõttele.

Allikas: Corsten, Prick (2019)

Teenuse disaini küpsuse mudeli edukaks kasutamiseks tuleb välja selgitada, milline on ettevõtte hetkeolukord ning kui tugev on mudeli iga tugisammas. Oluline on välja selgitada, mis tasemel on ettevõtte ise, mis tasemel meeskonnad ja üksikisikud. Erinevused ettevõtte sees võivad näidata

erinevate meeskondade valmidust järgmisele tasemele suundumiseks. Selleks, et ettevõtte teenuse disaini üldine tase paraneks, tuleb panustada kõige nõrgemasse tugisambasse ja kõige vähemküpsemasse meeskonda, et seejärel järgmisele tasemele jõuda. Tihti areneb teenuse disain ettevõtetes alt üles ning sel juhul tuleb tegelda iga üksikisiku veenmisega. Selleks, et luua endale volitus antud teemaga tegelemiseks, tuleb tõestada teenuse disaini vajalikkus tipptaseme juhtidele ning seejärel juba meeskondadesse suunduda. Tuleb teadvustada teenuse disaineri olulist rolli ning disainerist suundub ta suure tõenäosusega disainiprotsesside juhiks. Seega kui selle eest vastutavad konkreetset inimesed, siis nendel peab olema valmidus nende rolli muutumiseks. (Corten, Prick 2019)

Selleks, et liikuda esimeselt tasemelt teisele on vajalik disainimõtlemise entusiastide kokkusaamine ettevõtte sees. Järgnevatks on oluline mõõdikute ja väljundite kaardistamine, see lihtsustab ka tõestamise meeskonna sees ja kogu ettevõtte tasandil, et teenuse disaini rakendamine on vajalik. Kolmandal tasandil olles on hea luua tööriistad, mida saavad kõik ühtselt kasutada. Oluline on rakendada tööriistu, mis on kasutatavad ka inimese poolt, et pole eelvalt disainimisega kokku puutunud. Järgnevalt on väljakutseks teenuse disaini integreerimine, mis hõlmab endas teadmiste ühtlustamist, süsteemse lähenemise juurutamist ning struktuuri muutust projektipõhisemaks. Viimasel, edendamise tasemel olles, tuleb olemasolevad meetodeid kasutada ning saab hakata katsetama uudseid lahendusi ning pidevalt inspireerida tiimi arenema. (*ibid.*)

Taani disainiredel (The Design Ladder ... 2017) annab ülevaate üldisest riigi või teatud valdkonna ettevõtete seisundist disainis. Seevastu seitse disainikeskse innovatsioonikultuuri astet (Katz 2015) ning teenuse disaini küpsuste mudel (Corten, Prick 2019) on konkreetse ettevõtte põhjalikumaks kaardistamiseks sobilik. Teenuse disaini küpsuse mudel on seetõttu konkreetsem, et on jaotatud tugisammasteks ning seega on võimalik konkreetseid muudatusi ellu viia, et kõrgemale tasemele pürgida.

Teenuse disaini küpsuse mudelit (*ibid.*) saab kasutada, et kaardistada, milline on ettevõtte valmidus disainikesksemaks muutumiseks. Seda mudelit on kasutatud magistritöö empiirilise osa teoreetilise alusena – vastavalt sammastele on koostatud küsimustik, et intervjuueeritavate arvamuse põhjal otsustada, mis tasemel asub uuritav ettevõtte ning millist sammast tuleb eelkõige tugevdada.

2. METOODIKA

Magistritöö empiiriline osa tutvustab Liven AS-is tehtud kvalitatiivset uurimust tuginedes eelnevatele teoreetilistele mudelitele. Antud peatükk kirjeldab uuritavat ettevõtet ning uuringu meetodikat. Uuritava ettevõtte strateegiline otsus on saada veelgi kliendikesksemaks ja pakkuda paremat teenust, mis on võimalik läbi teenuse disaini. Meetodikaks on valitud juhtumiuuring, et selgitada välja, mis tasemel on teenuse disain ettevõttes ja teha ettepanekuid selle arendamiseks.

Esimene alapeatükk tutvustab ettevõtet, sellele järgneb teine alapeatükk meetodika kirjeldusega ja uurimismeetodite kirjeldus kolmandas alapeatükis. Seejärel läbi viidud kirjeldatakse andmete kogumist ja salvestamist.

2.1. Liven AS lühitutvustus

Liven AS (endine Liven Kinnisvara OÜ) on asutatud 2014. aastal ning põhitegevuseks on kinnisvaraarendus Tallinnas ja Harjumaal. Liven AS (edaspidi Liven) on hiljuti kaasanud täiendavat kapitali, et tagada kiirem kasv ning lähiaastatel plaanib ettevõtte valmistada börsile minekuks (Sarapik 2019). Tegutsemise aja jooksul on ettevõtte müünud üle 300 kodu ning praeguses portfellis on krunte 1000 korteri ehitamiseks. Eesmärgiks on kuni 300 korteri rajamine igal aastal. (Kinnisvaraettevõtte ... 2019). Liven müüb enamiku oma toodetest ehk korteritest enne ehituse algust projekteerimise ajal.

Liveni meeskonnas on 12 inimest. Meeskonna liikmed tegelevad suurel määral teenuste sissetellimisega, seega projektidesse kaasatud meeskonnad on erineva suurusega ning koosseisuga erinevate projektide raames. Projektimeeskonnas on tavaliselt nii Liveni meeskonnaliikmeid kui ka koostööpartnereid, kellega projekt ellu viiakse – nendeks võivad olla arhitektid, sisearhitektid, projekteerijad, disainerid, erinevad agentuurid jt.

Liven AS strateegiadokumendis on välja toodud, et ettevõtte eesmärk on ehitada nauditavamaid kodusid inimestele, kes oskavad seda hinnata (Liven: Strateegia ... 2019). Eesmärgist on seega

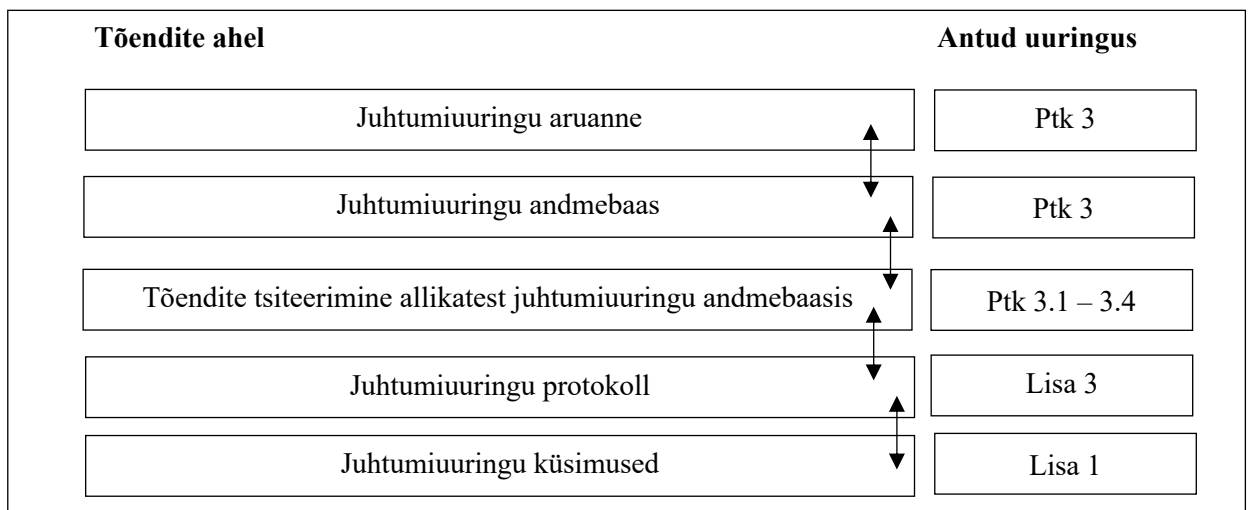
võimalik järeldada, et keskmes on klient ning ettevõtte näeb oma klienti teadliku ja/või nõudlikuna. Liven on kliendikeskne ning peab oma edu oluliseks mõõdikuks klientide tagasisidet (*ibid.*) ja see on juba toonud tulemusi – EMORi uuringu põhjal on Liven Merko järel kõige mainekam bränd Eesti kinnisvaraarendajatest (Kinnisvarabrändide ... 2019).

Liveni tegevjuht peab Liveni konkurentsieeliseks kliendikeskust ning konkurentidest erinevat lähenemist müügile. Liveni kliendid saavad soetada kodu koos sisustusega ning planeerida algusest lõpuni koos arendajaga nii oma korteri plaanilahendust kui ka sisustust. Kinnisvaraturul on tavaline, et klient saab valida korteri ja lemmiku viimistluspaketi, kus arendaja poolt on konkreetne eelvalik tehtud ning muudatuste sisseviimine on aega- ja rahanõudev protsess. Seevastu Liven kutsub ise otsjaid üles korterit kohandama ning valima just talle sobivad materjalid koju. (Kiire ... 2019)

Liven pidevalt koolitab oma meeskonda ning 2019. aastal on läbi viidud ka teenuse disaini koolitus, kus arendati loovmõtlemist ning tutvuti disainmõtlemise põhimõtetega (Eesmärgid ja tegevuskava 2019).

2.2. Metoodika kirjeldus

Antud töö metoodikaks on valitud juhtumiuuringu läbiviimine. Kasutusel on terviklik lähenemine – juhtumiks on üks analüüsiüksus, milleks on Liven AS-i meeskonna tegutsemine uue projekti käivitamise ajal. Juhtumiuuringu puhul on oluline osa teooria loomine kavandamise faasis (Laherand 2008, 73-87). Juhtumiuuring võib toetuda nii kvalitatiivsetele kui ka kvantitatiivsetele andmete kogumise viisidele (Laherand 2008), antud uuring toetub kvalitatiivsetele meetoditele. Juhtumiuuring on hea metoodika kui on soov analüüsida keerukat olukorda sügavuti. Juhtumiuuringu puhul on olulise selle tõendite ahela säilitamine (*ibid.*). Tõendite ahel on toodud Joonisel 10 ning on toodud ka antud uuringu sisupunktid, mis katavad vastavaid punkte ahelas. Antud uuringu puhul on arvestatud tõendite ahela säilitamisega.



Joonis 10. Tõendite ahela säilitamine juhtumiuuringus

Allikas: Yin 2018, 135; autori koostatud

Antud uurimuses on kasutatud andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuusid ning dokumendianalüüsi. Meetodi täpsem kirjeldus on toodud järgmises alapeatükis (2.3.). Juhtumiuuringu andmete kogumise üheks põhiprintsiipidest on mitmete tõendusallikate kasutamine, et oleks võimalik need koondada ning seejärel ühtseid järeldusi teha.

Antud uurimuses ei ole taotletud juhuslikku valimit, kuna valim on väike – nagu see on kvalitatiivsete uuringute puhul sageli (Laherand 2008). Kvalitatiivsetes uuringutes annavad osad inimesed rikkalikumat teavet kui oleks suutelised andma teised (Marshall 1996) ning seetõttu ka selles uurimuses on valim eesmärgipärane, maksimaalse variatiivsusega. Eesmärgipärane valim on uurija poolt valitud kõige produktiivsem valim, kes suudab uurimisküsimustele vastata. Sellise valimi kasutamine eeldab uurimisala head tundmist praktikas (*ibid.*). Antud uurimuse eesmärgipärasel valimil on neli ettevõtte töötajat. Valiku tegemisel oli oluliseks maksimaalne variatiivsus – seda nii ametipositsiooni kui ka disainiga kokkupuutumise sagedusest. Samuti arvestati sellega, et intervjuueeritav peaks olema töötanud ettevõttes vähemalt ühe aasta, mis tagab põhjaliku teadmise ettevõtte tegutsemisvaldkonnast ning ettevõtte sisestest protsessidest.

Uurimus on uuritavas ettevõttes praktiliselt rakendatav. Seda on võimalik rakendada koheselt, ettevõtte keskkond toetab seda ning selleks puuduvad muud piirangud või takistavad asjaolud. Uurimuse puudusena võib välja tuua, et uurimus on praktiliselt rakendatav ja kasulik ainult ettevõttele, kus see läbi viidi. Üldistamine teistele samas sektoris tegutsevatele ettevõtetele on

keerukas, kuna loodud raamistik on kohandatud just uuritava ettevõtte struktuurile ja strateegiale. Kuna teenuse disain on vähe levinud lähenemine antud sektoris, siis ka tööga ning teoreetilise raamistikuga tutvumine võib olla aluseks teises sarnases ettevõttes sarnast meetodit kasutades sobiva raamistiku loomisele.

Intervjuu vastuseid analüüsiti keskendudes tähendusele (võimalik ka keelele keskendumine), see tähendab intervjuudest osade leidmise, mis vastab koodidele või kategooriatele (Kvale, Brinkmann 2009). Kategooriad loodi vastavalt teooria osas toodud teenuse disaini küpsuse mudeli neljale tugisambale (inimesed ja ressursid; tööriistad ja võimekused; organisatsiooni struktuur; mõõdikud ja väljundid). Iga kategooriat analüüsiti eraldiseisvalt ning seejärel tehti ka üldiseid tähelepanekuid. Analüüsimeetodina kasutati suunatud sisuanalüüsi.

2.3. Uurimismeetod

Antud töös on valitud andmete kogumise meetodiks poolstruktureeritud intervjuu ja ettevõtte siseste dokumentidega tutvumine. Intervjuu on hea andmekogumise viis, kuna see on paindlik ning andmekogumist on võimalik vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida (Laherand 2008, 176 - 224). Poolstruktureeritud intervjuu on levinud andmekogumise viis ning tänu struktuuri olemasolule, saab ette kavandada ning seega on andmete maht prognoositav. Vastuseid on võimalik täpsustada ning teabe maht on põhjalik, samas on olemas teemad, mida kindlasti käsitletakse. (*ibid.*) Intervjuu eeliseks on see, et juhtumiuuringu teema on selgesti sihitav (Yin 2018, 114) ning intervjuueeritav on uurimuses tähendusi loov ja aktiivne osapool, lisaks on soov saada põhjalikku teavet (Hirsjärvi *et al.* 2005).

Intervjuu struktuur on välja toodud tabelis Lisas 1. Puudusena võib välja tuua siiski anonüümsuse küsitavuse, sest intervjuu vastusest on võimalik järeldada vastajate ametipositsioonid ja seega ka isikud. Autor on vastajatele seda puudust tutvustanud ning nad on teadlikud, et intervjuu ei taga täielikku anonüümsust. Intervjuueeritavad on andnud nõusoleku selliste intervjuude avaldamiseks ka juhul, kui see ei taga anonüümsust.

2.4. Andmete kogumine

Poolstruktureeritud intervjuu edukaks läbiviimiseks tuleb seda eelnevalt planeerida ning siis ellu viia. Antud uurimuse läbiviimisel on kasutatud intervjuueerimise 7 etappi (Kvale, Brinkmann 2009, 102; autori kohandatud):

- 1) uurimuse eesmärgistamine (miks ja mida uuritakse);
- 2) intervjuu planeerimine, kavandi koostamine;
- 3) intervjuueerimine;
- 4) transkribeerimine;
- 5) analüüsimine;
- 6) andmete kontrollimine ja hindamine, kas nende järgi saab üldistusi teha;
- 7) kirja panemine ja avaldamine.

Uurimuse eesmärgiks on teenuse disaini protsessi standardiseerimine, intervjuu planeerimiseks on koostatud intervjuu kava (Lisa 1). Intervjuueerimine ja transkribeerimine on kirjeldatud alljärgnevalt. Andmete kontrollimiseks ja hindamiseks, kas nende järgi saab üldistusi teha, arvestati andmete triangulatsiooni ehk intervjuueeriti mitut inimest ning lisaks kasutati dokumendianalüüsi.

Autor on kavandanud oma tegevusi ning intervjuueeritavad on positiivselt meelestatud uuringus osalemiseks, kuna see eelduslikult parendab nende töökorraldust. Uurimises osalejad valitati eesmärgipäraselt. Kõik neli intervjuud viidi läbi individuaalselt iga intervjuueeritavaga eraldi. Eelnevalt lepitati sobilik aeg ning kohaks sai valitud Liven AS kontori nõupidamiste ruum. Ruum on piisavalt privaatne ja samas intervjuueeritavale tuttav ning mugav koht.

Intervjuu viidi läbi vastavalt intervjuu kavale (Lisa 1). Intervjuud alustati vastavalt kavale sissejuhatava osaga. Intervjuueeritavad olid teemaga eelnevalt vähesel määral kokku puutunud ning teadlikud ka uurimuse eesmärgist. Pärast sissejuhatavat osa alustati intervjuud põhimõistete kohta küsimusi esitades. Intervjuu põhiosa alguses tutvustati intervjuueeritavale disainimõtlemise ja teenuse disaini teemat, selleks, et tekkiks ühte arusaam teemast ning intervjuueeritav saaks paremini küsimuste kontekstist aru. Seejärel tuginedes ettevõtte teenuse disaini küpsuse mudelile jätkati nelja küsimuste kategooriaga. Iga küsimuste kategooria oli seotud ühe mudeli tugisambaga, vastavalt inimesed ja ressursid, tööriistad ja võimed, organisatsiooni struktuur ning mõõdikud ja väljundid. Olles saanud vastused kõikidele intervjuu põhiosa küsimustele liiguti lõpetava osa

juurde, kus intervjuueeritaval oli võimalik välja tuua seni katmata teemasid, mida ta pidas oluliseks ning lisaks sellele tegi intervjuueeritav kokkuvõtte kuuldust, tänas ning lubas uurimuse tulemusi tutvustada nii intervjuueeritavale kui ka ülejäänud meeskonnale. Tabelis 2 on toodud intervjuude toimumise aeg, vastaja ametikoht ning intervjuu tähis uurimustöös kasutamise puhul.

Tabel 2. Uurimuse käigus läbi viidud intervjuud ja edasine viitamine

Intervjuu	Ametikoht	Tähis tsitaadi kasutamisel või refereerimisel
Läbi viidud 19.11.2019. a.	tegevjuht	I1
Läbi viidud 21.11.2019. a.	müügijuht	I2
Läbi viidud 22.11.2019. a.	projekteerimise projektijuht	I3
Läbi viidud 20.12.2019. a.	ehitusjuht	I4

Allikas: autori koostatud

Intervjuud kestsid 45 kuni 60 minutit ning need salvestati, et neid hiljem transkribeerida. Transkribeerimisel kasutati veebipõhist kõnetuvastust, mis on loodud riiklike programmide "Eesti keele keeletehnoloogiline tugi (2006-2010)" ja "Eesti keeletehnoloogia 2011-2017" raames ning kasutab Tallinna Tehnikaülikooli Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid (Alumäe *et al.* 2018). Veebipõhine lahendus transkribeeris teksti ja seejärel edastati see autori e-postile. Seejärel viimistleti tekst vastavalt helisalvestusele, parandati tekkinud vead ning lisati järgmised transkriptsiooni märgised (Souninen 1993 viidatud Laherand 2008, 282):

- *kursiiv* – intervjuueerija kõne;
- (.) – lühike, aga siiski selgesti eristuv paus;
- (2) – pikem paus, sulgudes sekundid;
- = – pausi puudumine sõnade vahel või vooruvahetuse järel;
- °tasa° – vaikselt lausunud koht;
- alla joonitud – rõhutatud koht;
- SUURED TÄHED – valjusti lausunud koht;
- [] – kattuva kõne algus ja lõpp (kui kaks inimest räägivad üheaegselt);
- (()) – analüüsija märkused on pandud topleltsulgudesse.

Transkribeeritud intervjuud on toodud lingina täistekstile Lisas 3. Intervjuud on läbi viimise järjekorras ning ilma vastajate isikuandmeteta. Intervjuudest on tsiteeritud lauseid ning nendele tehtud analüüs vastavalt järgmises peatükis toodud kirjeldusele.

3. UURIMUSE TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Käesolev peatükk on olemuselt juhtumiuuringu aruanne, millele on lisatud ettepanekud ettevõtte teenuse disaini arendamiseks läbi teoreetilises osas toodud mudelite ja mõistete. Kasutades suunatud sisuanalüüsi kirjeldavad peatükid 3.1. kuni 3.5., mis tasemel on Liven AS teenuse disaini küpsuse mudelil, selleks kasutatakse juhtumiuuringule iseloomulikke tõendite tsiteerimist allikatest ehk antud juhul läbiviidud intervjuudest.

Alapeatükid 3.1. kuni 3.4. vastavad intervjuu kategooriatele, mis on loodud analüüsi teostamiseks ning tulenevad teenuse disaini küpsuse mudeli sammastest. Alapeatükis 3.5. on antud hinnang ettevõtte praegusele olukorrale ning välja toodud, millised eeldused on olemas, et arendada teenuse disaini. Viimases alapeatükis on toodud ettepanekud teenuse disainis uuele tasemele liikumiseks ja teenuse disaini protsessi standard, mis loodi ettevõttes edaspidiseks kasutamiseks, et iga uue projekti alguses viiks projekti eestvedaja läbi sarnased toimingud parima võimaliku lahenduse leidmiseks.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et Livenis rakendatakse disainimõtlemist uute projektide käivitamise faasis ning igapäevatoos, kuid seda ei tehta süsteemselt. Sellest johtuvalt on antud uurimusele jätkuks pakutud standardiseeritud lähenemist teenuse disainile, mida ettevõttes edaspidi uue projekti käivitamisel rakendada.

3.1. Inimeste ja ressursside kasutamine teenuse disainiks

Teenuse disaini küpsuse mudeli on neli tugisammast, vastavalt millele on loodud neli kategooriat intervjuude analüüsi läbiviimiseks. Nendeks on: inimesed ja ressursid; tööriistad ja võimekused; organisatsiooni struktuur; mõõdikud ja väljundid. Esimeses kategoorias paigutub Liven neljandale tasemele, mõõndusega, et disainile ei ole eraldi eelarvet. Küll aga teenuse disaini rakendatakse kõikidel ametikohtadel igapäevaselt ning seega on ressursid teenuse disainimiseks on olemas. Suurem osa meeskonnaliikmetest kaasatud teenuse disaini protsessi. Viiendale tasemele hetkel

veel ettevõtte ei paigutu, kuna ei saa väita, et kogu meeskond on süsteemselt kaasatud teenuse disaini:

Kergelt kaootiline selles mõttes (autori märkus: info hankimise protsess) – kliendiga rääkijad on, on erinevad inimesed. (I1)

... meeskond on teadlik valdavalt, mis asi teenuse disain on ... kõik võib-olla ei ole veel nagu lõplikult lõpuni seda mõistnud ja ei ole võib-olla paadis. Aga ma ütleks, et olulised inimesed on. (I1)

... meil on nii on töötajaid, kellel on väga head teadmised ja on teise valdkonna töötajad, kes sellega ei peagi tegelema, kelle teadmised on, on nagu minul, rahuldavad võib-olla. (I4)

Livenis on teenuse disain olulisel kohal ning ettevõtte panustab nii rahalisi vahendeid inimeste koolitamisesse kui ka võimaldab kasutada tööaega teenuse disainiks. Vahendid teenuse disainiks on olemas:

Ja ettevõtte toetab seda (autori märkus: teenuse disaini). (I2)

Võimalused on head, meid ei piirata, et kuhugi minna, ennast harima koolitustele. (I3)

Esimene alussammas ehk inimesed ja ressursid on neljandal tasandil – inimesed on kaasatud teenuste disaini ja selleks on olemas vahendid. Ettevõttes ei ole teenuse disainile eraldatud eraldi eelarvet, aga see võib tuleneda ka sellest, et meeskond on väike ning bürokraatia tase on madal. Üldiselt on eelarved kinnisvaraarenduste põhised. Ettevõtte võimaldab teenuse disainimist, kuid see ei ole süsteemselt läbimõeldud. Samas töötajad saavad aru, et teenuse disain on igapäevase tööks, mitte üksikute eestvedajate pärusmaa. Teenuse disain on meeskonnale tuttav mõiste ning seda rakendatakse igapäevaselt, kuid mitte süsteemselt.

3.2. Tööriistade ja võimete kasutamine teenuse disainiks

Livenis rakendatakse mõningaid tööriistu teenuse disainiks ja inimestele võimeid pidevalt arendatakse. Teenuse disaini küpsuse mudelis paigutub Liven kolmandale tasemele. Teenuse disaini võimekus levib ka väljapoole algataja-meeskonda. Intervjuudest selgub, et enamusi inimesi mingil määral tegeleb teenuse disainiga.

Teenuse disainiga seotud võimekus, metodoloogia ja keel ei ole ühtlustunud:

... ma arvan, et võtmeisikud on, on hästi kursis ... (I1)

... on väga sõltuvuses selle konkreetse töötaja teadmistega teenuse disainist. (I1).

Enda disainialast teadmist ja praktikat ma väga tugevaks kindlasti ei hinda. (I2)

... teenuse disain on tegelikult viidud ettevõtte kõikidesse rakkudesse ja see on igas selles rakus oluline osa tema igapäevatööst.(I2).

Et saaks paremini, et me tegeleme sellega, aga ta võiks olla rohkem süstematiseeritud ja teadlikult igas projektis ... (I3)

... põhilised töövahendid, ma pean olema seega loominguks tööks – keskkonda ja õhkkond on, on, ma arvan, sobilik, hea. Tehnilised võimalused on olemas, eelarvelised võimalused – ma arvan, on ka vastavalt vajadusele olemas küll. (I4)

3.3. Struktuuri sobivus teenuse disaini rakendamisele

Liveni struktuur toetab inimeste vahelist koostööd ning meeskonnaliikmed on kaasatud erinevatesse projektidesse vastavalt vajadusele. Koostöö on projektide põhine, kuid on ka teemasid, mida käsitletakse kogu ettevõttes. Teenuse disaini küpsuse mudelis viiendal tasemel.

Livenis ei ole olnud tavastruktuuri, mida kirjeldatakse antud mudelis, kuna ettevõtte on alles noor ning meeskond on suhteliselt väike. Hierarhilist struktuuri ei ole ettevõttes tekkinud. Struktuur toetab koostööd ja läbi selle ka teenuse disaini arengut:

... avatud kontori näol hoitakse need valdkonnad siis omavahel tihedalt seotud. (I2).

Meie organisatsiooni struktuur on horisontaalne, meil ei ole mingit vertikaali, ega võimupüramiidi ega midagi sellist. See on väga hea. Me istume kõik ühes avatud ruumis, kogu info on kõigi vahel enam-vähem jagamiseks ... (I3).

Ma arvan, et meie struktuur toetab jah (teenuse disaini). (I4)

3.4. Mõõdikute ja väljundite kasutamine

Teenuse disaini mõõdikute ja väljunditega on ettevõttes vähe tegeletud. Kõik neli intervjueeritavat tõid ettevõtte edukuse esimeseks mõõdikuks klientide tagasiside – seega on antud näitaja ettevõttes olulisel kohal. Ka ettevõtte strateegiadokumendis (2019) on välja toodud edukuse mõõdikuna kliendi tagasiside:

Meie ausus, vastutustunne ja ambitsioonikus väljendub kliendi tagasisides teeninduse osas ja tulemustes, mida projektidega saavutame.

Liveni teenuse disaini küpsuse mudeli tase mõõdikute ja väljundite kasutamise kategoorias on tase 2, kuna on olemas kliendikesksed mõõdikud, kuid ei ole selgelt kirjas väljundeid ja kliendikogemuse eest ühte vastutavat isikut või osakonda ei ole:

... puudub küll eraldi, ainult kliendi vaatest lähtuv protsessikaart või teekonna kirjeldus. (11)

Klienditeeninduse protsessi ettevõttes dokumendid minu arvates väga ei kirjelda. (13)

... sellist asja, et oleks nagu kliendi teekond kaardistatud eraldi kuidagi, ei ole. (13)

Aga kliendi vaatest sellist dokumenti hetkel ei ole. (14)

Livenis ei rakendata olulisel määral teenuse disaini konkreetseid väljundeid ja ei ole kirjeldatud väljundeid. Järgnevas peatükis on väljatoodud Liveni üldine teenuse disaini tase autori hinnangul. Samuti kirjeldatakse intervjuudest selgunud disainialaseid murekohti ettevõttes.

3.5. Liven AS paiknemine teenuse disaini küpsuse mudelis

Vastavalt selle uurimuse käigus tehtud kvalitatiivsele sisuanalüüsile paigutus Liveni teenuse disaini küpsuse mudelis eri kategooriates (tugisambad) erinevatele tasemele, mis on toodud tabelis 3 ning ülevaatlik tabel koos rohkemate tsitaatidega intervjuudest on toodud Lisas 2. Intervjuude elektroonilised transkriptsioonid on toodud Lisas 3.

Tabel 3. Liveni teenuse disaini küpsuse mudeli tasemed vastavalt tugisammastele

Tugisamm	Tase
Inimesed ja ressursid	4
Tööriistad ja võimed	3
Organisatsiooni struktuur	5
Mõõdikud ja väljundid	2

Allikas: Corsten, Prick 2019, autori koostatud

Vastavalt Taani disainiredeli (The Design Ladder ... 2017) tasemetele on Liveni autori hinnangul kokkuvõttes kolmandal tasandil, kuna disaini rakendatakse protsesside kujundamisel, kuid see ei ole veel läbiv ja süsteemne. Kuigi juba praegu on ettevõtte oma strateegias sätestatud kliendikesksuse ja teenuse pideva arendamise (Liven: Strateegia ... 2019). Eesti ettevõtetega võrreldes (Veemaa *et al.* 2018) on Liveni keskmisest edukam disaini alal ning ettevõttes on olemas disainimõtlemise arendamise ja juurutamise soov nii juhtkonna kui ka meeskonna tasemel. Seega

on täidetud vajalikud eeldused Taani disainredeli neljandale astmele liikumiseks kui panustada süsteemsuse loomisesse.

Üldiselt on ettevõttes positiivne hoiak teenuse disaini põhimõtete rakendamise suhtes. Süsteemsuse puudumine võib tuleneda ka ettevõtte väiksusest. Viimastel aastatel on meeskond kasvanud ning on suurenenud vajadus koostöö järele. Ettepanekud teenuse disaini arendamiseks on toodud järgmises alapeatükis.

Uurimuse käigus tehtud intervjuudest selgub, et Liven AS-is rakendatakse disainmõtlemist ning igapäevaselt tegeldakse disainimisega. Meeskond ei hoi ülemäära kinni väljakujunenud normidest, vaid otsitakse pidevalt uusi võimalusi toote ja teenuse parendamiseks (I2). Teenuse disaini kohta on viidud ettevõttes läbi ka koolitus (Eesmärgid ja tegevuskava 2019) ning strateegiapäevadel käsitletakse antud teemat. Vaatamata disainmõtlemise rakendamisele ja meeskonna harimisele on Livenis teenuse disaini võimalik veel olulisel määral arendada. Ettevõtte teenuse disaini põhilised murekohad vastavalt intervjuudes väljatoodule (Lisa 3):

- puudub süsteemne lähenemine teenuse disainimisele;
- igas projektis rakendatakse erinevaid meetodeid teenuse disainimiseks;
- ei ole määratud ühtset klientidelt saadud info töötlemise viisi;
- ei ole määratud ühtset klientidelt saadud info edastamise viisi teistele meeskonna liikmetele;
- sobivuse valideerimine kliendiga toimub projekti hilises staadiumis, kus ei ole võimalik enam osasid või kõiki vajalikke muudatusi sisse viia;
- otsuseid ei vormistata selgelt, kliendiinfo põhjal tehtud järeldustest tehtud otsuseid ei teostata alati.

Põhiliste murekohtade lahendamiseks on vajalik standardi loomine, mida kasutatakse ettevõttes iga projekti algatamisel. Selle abil muutuks lähenemine süsteemsemaks, meetodid projektides sarnasteks ning testimist on võimalik teostada tunduvalt varem. Kui lisaks standardile luua andmebaas kliendiinfo talletamiseks, siis kõik uurimuse käigus selgunud põhilised murekohad saaks lahendused. Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse pakutud teenuse disaini standardit Livenile.

3.6. Ettepanekud teenuse disaini arendamiseks

Liven soovib muutuda kliendikeskseks ja omada alati värsket infot klientide vajaduste ja soovide osas (Liven: Strateegia ... 2019). Antud uurimuse käigus tuvastati, et ettevõtte on heal tasemel teenuse disaini küpsuse mudelis ning ettevõttes on rakendanud disainimõtlemise põhimõtteid juba eelnevalt, kuid puudub süsteemsus. Teenuse disaini küpsuse mudeli neljast tugisambast kõige nõrgem on ettevõttes hetkel mõõdikud ja väljundid ning tööriistad ja võimekused. Kõige nõrgemaid sambaid tuleks tugevdada ennekõike (Corsten, Prick 2019). Tabelis 4 on toodud ettepanekud vastavate kategooriate täiustamiseks.

Tabel 4. Täiustamise võimalused ettevõtte disainikeskseks muutmisel

Kategooria	Tase	Täiustamise võimalus
Inimesed ja ressursid	4	Teenuse disaini eelarve loomine.
Tööriistad ja võimed	3	Meeskonnaliikmete jätkuv harimine antud teemal. Teenuse disaini protsessi standardiseerimine ja selle juurutamine ettevõttes. Pidevad infotunnid protsessi tutvustamiseks ja/või meelde tuletamiseks. Teenuse disaini eestvedaja poolt pidev protsessi mudeli täiendamine.
Organisatsiooni struktuur	5	Kasvades jälgida, et asjaajamine ei muutuks liigselt bürokratlikuks ning ettevõtte struktuur ei muutuks hierarhilisemaks ja soodustaks jätkuvalt disainikeskse organisatsioonikultuuri arengut.
Mõõdikud ja väljundid	2	Disainialaste mõõdikute ja väljundite loomine. Klienditeekonna kaardistamine ja kliendikogemuse täpsem kirjeldamine.

Allikas: Corsten, Prick 2019, autori koostatud

Meeskonna teadmiste ühtlustamiseks ja samadest teenuse disaini põhimõtetest lähtumiseks igas projektis on vajalik teenuse disaini standard, mis on rakendatav iga meeskonnaliikme poolt, loomine. Alljärgnevalt tehakse ettepanekud antud magistritöö teoreetilise osa rakendamiseks, mille abil on võimalik teenust disainida, lisas 4 on toodud Liveni teenuse disaini standard. Antud dokument on edaspidi kasutatav iga uue projekti algatamisel ettevõttes.

Kuna meeskonnaliikmete teadmised on erinevad, siis lisaks protsessi mudelitele selgitatakse dokumendis põhimõisteid ja lähenemisi. Dokument on koostatud võimalikult kompaktsena ning spetsiifiliste märksõnadeta, et see oleks rakendatav iga meeskonnaliikme poolt ka ilma eelneva koolituseta. Dokumendi kasutaja ei pea olema varem disainimõtlemise mõistetega tuttav.

Standardi disainikeel vastab Livenis kasutusel olevatele presentatsioonidele, kuna tegemist on uue ettevõttesisese dokumendiga.

Eduka teenuse disaini protsessi läbiviimiseks teeb autor ettepaneku Livenis edaspidi kasutada Lisas 4 toodud standardit, kus disainimõtlemise ja teenuse disaini mõistete avamiseks tuuakse välja, et disainida saab igäüks (Brown 2009, Simon 1996). Selgitatakse, et disain on sümboolne ja visuaalne kommunikatsioon; materiaalsed objektid; tegevused ja organiseeritud teenused ning kompleksed süsteemid või elu-, töö-, mängu- ja õppekeskkonnad (Buchanan 1992). Lisaks tutvustatakse koonduva ja lahkneva mõtlemise põhimõtteid (Brown 2009) ja selgitatakse, et disainimõtlemise üheks eelduseks on vabanemine *status quo*-st ning olemasolevate lahenduste küsimuse alla seadmine (Kuosa, Koskinen 2012). Teenuse disaini protsessi standardi põhimudeliks pakub autor välja topeltteemanti mudeli (What is ... 2019), mis on sobilik ettevõtte olemusega. Selgitamaks, et klientidelt info hankimine võib olla erinev, tuuakse välja ja kolm innovatsioonistrateegiat (Verganti 2009) ning disainikeskse innovatsiooni olemus (*ibid.*).

Teenuse disaini protsessi standardi aluseks pakutakse topeltteemanti mudelit (What is ... 2019), kuna see koondab enda alla disainimise printsiibid, meetodid ja eduka disainikultuuri loomise alused (Lisa 4). Antud mudeli oluline komponent on kaasamine, lähtuvalt Verganti (2009) disainikeskse innovatsiooni mudelist on võimalik ja vajalik mitte ainult kolleegide kaasamine, vaid ka muude tõlgendajate kaasamine, kelleks võivad olla Liveni puhul näiteks arhitektid, projekteerijad, uuringufirmad, potentsiaalsed kliendid, juba ostu sooritanud kliendid ja muud osapooled.

Liveni kliendikeskemaks muutumine on võimalik läbi kogu meeskonna panuse ning ettevõtte kasvamisel on oluline standardiseeritud lähenemine teenuse disaini protsessidele. Antud magistritöö raames valminud standardi kasutamine toetab ettevõtte strateegilise eesmärgi ehk kliendikeskemaks muutumise saavutamise.

KOKKUVÕTE

Uurimustöö eesmärgiks oli pakkuda välja teenuse disaini protsess uue projekti käivitamiseks Liven ASis. Uurimisküsimusteks oli:

1. Millisel tasemel on disain Liven AS-is?
2. Milliseid meetodeid kasutatakse Liven AS-is uute toodete ja teenuste disainimiseks?
3. Milliste disainmõtlemise tööriistade kasutamine tagab tõhusama info hankimise projekti alguses?

Töö esimene osa tutvustas disaini ja disainmõtlemise teoreetilist tausta. Disaini mudelitest kirjeldati esimesena sprint-mudelit, mis hõlmab endast viie päevast toote või teenuse arendamise protsessi. Teise mudelina oli IDEO disainiprotsess, mis samuti koosneb viiest sammust teenuse arendamisel. Mõlemad on kujutatud lineaarselt, kuid lähenemiste autorid toovad välja, et vajadusel naastakse eelmise või üle-eelmise protsessi tegevuse juurde, kui tuvastatakse, et väljund ei ole piisav. Kolmandaks ning enim kasutatavaks ja ka uuritavale ettevõtte enim sobivamaks hinnatud on topeltemanti disainimudel (*Double Diamond*), mis kirjeldab lihtsalt, kuid põhjalikult, kuidas on võimalik teenust disainida.

Teoreetilises osas tutvustati ka Eestis ja rahvusvaheliselt tehtud uurimusi ning põhjendusi, miks on teenuse disain kasulik, seejärel kirjeldati teenuse disaini taseme määramise võimalusi ettevõttes.

Magistritöö empiiriliseks osaks oli Liven AS-is teostatud juhtumiuuring, mis toetus kvalitatiivsetele andmetele. Ettevõtte töötajatega läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude, mis toetusid teenuse disaini küpsuse mudeli tugisammastele, andmetele teostati suunatud sisuanalüüs. Teenuse disaini küpsuse mudelil on viia astet ning neli tugisammast, milleks on inimesed ja ressursid, tööriistad ja võimed, organisatsiooni struktuur ning mõõdikud ja väljundid.

Uuringus selgus, et Liven AS rakendab igapäevaselt teenuse disaini põhimõtteid, kuid ei tee seda süsteemselt. Ettevõtte töötajad on üldiselt informeeritud disainmõtlemise olemuses ning on avatud

muudatustele, samuti on olemas ressursid teenuste disainimiseks ja ettevõtte struktuur toetab seda. Liven AS-is puuduvad konkreetsete mõõdikud ja väljundid teenuse disaini edukuse määramiseks. Teenuse disaini tööriistade ja võimete kasutamine oli Liven AS-is keskmisel tasemel ning seda parandatakse antud magistritöö lisas välja toodud teenuse disaini protsessi mudelite rakendamisel.

Olles määranud teenuse disaini küpsuse tase Liven AS-is, tegi autor ettepanekud järgmisele tasemele liikumiseks. Uurimuse lisana valmis teenuse disaini protsessi juures kasutatav ettevõttesisene presentatsioon, mida ettevõttes kasutatakse edaspidi iga uue projekti käivitamisel.

Olulisemad ettepanekud, toetudes uurimuses selgunud ettevõtte hetkeolukorrale ja valmidusele muutusteks, olid:

1. Teenuse disaini eelarve loomine.
2. Meeskonnaliikmete jätkuv harimine antud teemal.
3. Teenuse disaini protsessi standardiseerimine ja selle juurutamine ettevõttes.
4. Pidevad infotunnid protsessi tutvustamiseks ja/või meelde tuletamiseks.
5. Teenuse disaini eestvedaja poolt pidev protsessi mudeli täiendamine.
6. Kasvades jälgida, et asjaajamine ei muutuks liigselt bürokraatlikuks ning ettevõtte struktuur ei muutuks hierarhilisemaks ja soodustaks jätkuvalt disainikeskse organisatsioonikultuuri arengut.
7. Disainialaste mõõdikute ja väljundite loomine.
8. Klienditeekonna kaardistamine ja kliendikogemuse täpsem kirjeldamine.

Magistritöö täitis oma eesmärgi ja selle tulemusena loodi teenuse disaini protsessi standard, mida edaspidi Liven AS-is kasutatakse. Uurimisküsimustele leiti vastused ning uurimisülesanded said lahenduse. Üldiselt on ettevõttel head eeldused disainikesksemaks muutumisel ning antud magistritöö toetab ettevõtte edasist arengut selles suunas.

SUMMARY

SERVICE DESIGN PROCESS STANDARDISATION BASED ON THE EXAMPLE OF LIVEN AS

Alina Kester

Report issued in 2018, covered over 300 leaders, proved that companies using design on a leadership-level has a key success factor. Average of 56 percentage points of higher total return profit on stakeholders during the last 5 years. Report covered three different industries and higher use of design meant that company did better than their competitors. (Sheppard *et al.* 2018) Meaning using design on a strategy level creates competitive advantage and better revenue. Only 13% of Estonian companies are using design on strategy level (Veemaa *et al.* 2018).

The purpose of this thesis was to create design process based on the example of Liven AS which is a real estate company in Estonia. The reserach problem is that information about customer's wants and needs becomes outdated fast. To improve team`s knowledge about customer wants and needs author proposes to use standardized service design process and therefore become more customer-centered as it is a primary strategic objective for the company (Liven: Strateegia ... 2019).

The thesis posed following research questions:

1. On that level is design in Liven AS?
2. What kind of methods are used in the company to design new products and services?
3. What kind of service design tools can be used to make an acquisition of information in the benning of the project more efficient?

The thesis posed following research actions:

1. Give an overview on design thinking and service design theoretical background;
2. Determine Liven AS design maturity stage;

3. Propose activities to progress toward the next stage;
4. Propose standardized service design process to be used in the beginning of the new project.

The first part of the thesis gives an overview of design and design thinking theoretical background. Several design models were described, including five-day long Google sprint, IDEO design process which also consists of 5 steps. Both processes are shaped linearly but authors of both approaches bring out that if needed, the user can return to previous steps to design even better service or product. Third and most cited and best fit for research company is Double Diamond, a brief but comprehensive service design model.

Empirical part of the thesis is a case study based on qualitative data. During the research semi-structured interviews were conducted. Interviews were structured based on the Service Design Maturity Model stages and targeted content analysis were performed. The Service Design Maturity Model has five stages and four main pillars: people and resources, tools and capabilities, organisational structure and metrics and deliverables.

Research concluded that Liven AS is using principles of service design on a daily basis but the process is not standardized. Team members are informed about design thinking in general and are open-minded to changes as well as resources are provided in the company to implement service design. Organisational structure supports the implementation of service design, though there are no metrics and deliverables used for measuring the success of it in Liven AS. Usage of service design tools and capabilities is on average level and it can be improved by using standardized service design models as proposed in appendix of the thesis.

Having determined the design maturity level in Liven AS, author of this thesis has made suggestions for moving towards next levels. As appendix of this research presentation, for internal use in the company, supporting the usage of service design has been developed and will be implemented with all the new projects.

Based on the current state of the company and capability for changes, next suggestions have been made:

1. Service design budget should be created.
2. Team members should be continuously educated on service design.
3. Standardized service design process should be created and implemented.

4. Regular service design briefings should be organized.
5. Service design process should be reviewed periodically and necessary improvements implemented.
6. While the organization grows, it's important to keep an eye on the progress of bureaucracy and management so it would not start to obstruct the development of the design thinking in the company.
7. Service design metrics and deliverables should be created.
8. Customer journey map and documented description of customer experience should be created.

The master thesis fulfilled its objective and as a result, the standardised service design process was created for Liven AS. Answers to research questions were found and the tasks were solved. Overall, the company is likely to become more design-centred and the master thesis is supporting the company moving in that direction.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. Tallinn: Baltic HLT.
- Bason, C., Austin, R. D. (2019). The Right Way to Lead Design Thinking. *Harvard Business Review*. March-April 2019, 1-11.
- Beckman, S.L., Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review*, 50 (1), 25-56.
- Brown, T. (2009). *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8 (2), 5-21.
- Corsten, N., Prick, J. (2019). The Service Design Maturity Model: A strategic framework to embed service design into an organisation. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 10 (3), 72-77.
- Definition of Industrial Design*. Kättesaadav: <https://wdo.org/about/definition/>, 20.11.2019.
- Duffy, W. (2019). Influencing Service Design Success. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 10 (3), 40-45.
- Edvardsson, B., Olsson, J. (1996). Key Concepts for New Service Development, *The Service Industries Journal*. 16 (2), 140 -164.
- Eesmärgid ja tegevuskava*. (2019). Tallinn: Liven AS.
- Gillespie, B., Joziase, F. (2019). From Thinking and Doing to Service Design Leading *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 10 (3), 14-19.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- ISO 9004:2018, *Quality management -- Quality of an organization -- Guidance to achieve sustained success*. Kättesaadav: <https://www.evs.ee/eelvaade/iso-9004-2018-en.pdf>, 20.11.2019.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22 (2), 121-146.

- Kantar EMOR. (2019). *Kinnisvarabrändide tuntus ja maine: Koduostjate vajadused ning kliendikogemus Suur-Tallinnas. Uuringuaruanne*. Tallinn: EMOR.
- Katz, A. (2015). Seven Stages to a Design-Based Innovation Culture: A guide for in-house design teams. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 7 (2), 20-25.
- Kiire hooga kasvav arendaja Liven sihib börsi. Raadiosaade. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/saated/2019/10/23/hooga-kasvav-arendaja-liven-sihib-borsi>, 28.11.2019.
- Kinnisvaraettevõtte Liven kasvab ning kaasas kolm miljonit eurot. Kättesaadav: <https://liven.ee/postitus/kinnisvaraettevote-liven-kasvab-ning-kaasas-kolm-miljonit-eurot/>, 20.11.2019.
- Knapp, J. (2017). *Sprint: Kuidas kõigest viie päevaga lahendada suuri probleeme ja proovida läbi uusi ideid*. Tallinn: Äripäev.
- Kuosa, T., Koskinen, J. (2012). Design Tree. T. Kuosa, L. Westerlund (toim), *Service Design: On Evolution of Design Expertise*, 11-32. Lahti: Lahti University of Applied Sciences.
- Kuosa, T., Viia, A., Tafel-Viia, K. (2012). Evolution of Expertise in Service Design – Comparison between Finland and Estonia. T. Kuosa, L. Westerlund (toim), *Service Design: On Evolution of Design Expertise*, 33-44. Lahti: Lahti University of Applied Sciences.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (2nd ed). Los Angeles: SAGE.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Li, H., Guo, H., Skibniewski, M. J., Skitmore, M. (2008). Using the IKEA model and virtual prototyping technology to improve construction process management, *Construction Management and Economics*, 26 (9), 991-1000.
- Liven AS. (2019). *Liven: Strateegia koondokument 2019*. Tallinn: Liven AS.
- Mager, B., & King, O. (2009). Methods and Processes of Service Design. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 1 (1), 20-29.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13 (6), 522-525.
- Moen, R. (2001). *A Review of the IDEO Process*. Kättesaadav: <http://rand.gatech.edu/wp-content/uploads/2010/11/The-IDEO-Process.pdf>, 25.11.2019
- Sanders, E. B.-N. (1992). Converging Perspectives: Product Development Research for the 1990s. *Design Management Journal*, 3 (4), 49-54.
- Sanders, E.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4 (1), 5-18.

- Sangiorgi, D. (2010). Transformative Services and Transformation Design. *International Journal of Design*, 5 (1), 29-40.
- Sarapik, R. (2019). *Kiire hooga kasvav arendaja Liven sihib börsi*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/saated/2019/10/23/hooga-kasvav-arendaja-liven-sihib-borsi>, 28.11.2019.
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., Dore, F. (2018). *The business value of design*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>, 15.11.2019.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. (3rd ed) London: MIT Press.
- The Design Ladder: Four Steps of Design Use*, (2017) Kättesaadav: https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design_ladder_2016_eng, 25.11.2019.
- Thomke, S., Feinberg B. (2012). Design Thinking and Innovation at Apple, *HBR Case Collection*, Kättesaadav: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36789>, 20.11.2019.
- Veemaa, J., Puolokainen, T., Varblane, U., & Trumm, E. (2018). *Disainikasutus Eesti ettevõtete ja sihtasutustes*. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus (RAKE).
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Means*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Kättesaadav: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>, 10.11.2019.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6th ed). Los Angeles: SAGE.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Faas	Eesmärk
Sissejuhatav faas (3 min)	
<p>Tere! Mina olen Alina Kester, Tallinna Tehnikaülikooli magistrant ning koostan magistritööd disainmõtlemise rakendamiseks Liven AS-is. Soovin Sind intervjuuerida, et kaardistada teenuse disaini protsesse Liven AS-is ning seejärel tuginedes valdkonna-alasele kirjandusele pakkuda välja raamistik, kuidas Liven AS võiks edaspidi klientidelt infot hankida ja seejärel ka töödelda. Salvestan intervjuud ning hiljem transkribeerin selle ning esitan ka ülikoolile täisteksti. See on vajalik intervjuu analüüsimiseks ja järelduste tegemiseks. Intervjuu võtab kuni 60 minutit aega.</p> <p>Küsituleja rollis olles esitan küsimusi vastavalt sellele järjestusele, kuidas olen need ette valmistanud. Juhul kui tekib soov mõnda teemat pikemalt käsitleda, palun anna mulle märku. Sina kui intervjuueeritav, võiksid olla avatud ning rääkida oma arvamusest keskendumata sellele, milliseid vastuseid ma võiksin oodata.</p>	Tutvustada intervjuu kava ning selgitada rolle.
Intervjuu alustamine (10 min)	
<ol style="list-style-type: none">1. Mis on disain?2. Mis on Sinu arust disainmõtlemine?3. Mis on teenuse disain?	Selgitada välja, millised on intervjuueeritava taustateadmised disainist, disainmõtlemisest ja teenuse disainist.
Intervjuu põhiosa 1 (10 min)	
<ol style="list-style-type: none">4. Kuidas kirjeldate tüüpilist uue projekti algatamist Liven AS-is?5. Millist infot vajate kliendilt projekti alguses?6. Kuidas Liven AS klientidelt seda infot hangib?	Kliendilt info hankimise ja analüüsimise

7. Kirjeldage, mis saab klientidelt saadud infost pärast seda kui see on nendelt kätte saadud?	meetodite selgitamine.
Intervjuu põhiosa 2 (25 min)	
<p><i>Inimesed ja ressursid</i></p> <p>8. Kuidas hindate Liven AS meeskonna oskust teenust disainida?</p> <p>9. Millised vahendid on Liven AS-i poolt olemas uute teenuste disainimiseks?</p> <p>10. Millised on rahalised vahendid teenuste disaini arendamiseks eraldatud?</p> <p><i>Tööriistad ja võimekused</i></p> <p>11. Kuidas hindate enda disainialast teadmist ja praktikat?</p> <p>12. Kuidas hindate ettevõtte töötajate üldisi teadmisi teenuse disaini protsessidest?</p> <p>13. Kes tegeleb kliendikogemuse kaardistamisega?</p> <p><i>Organisatsiooni struktuur</i></p> <p>14. Kirjeldage oma kokkupuudet klientidega igapäevatoos.</p> <p>15. Kirjeldage organisatsiooni struktuuri.</p> <p>16. Kirjeldage, kelle vastutusalaks on teenuste kogemusega seotu?</p> <p><i>Mõõdikud ja väljundid</i></p> <p>17. Millised on ettevõtte edukuse mõõdikud? Kirjeldage neid?</p> <p>18. Milline on kliendi teekond ettevõttes?</p> <p>19. Millised ettevõttesisesed dokumendid ja mil määral kirjeldavad klienditeeninduse protsessi?</p>	<p>Selgitada välja, kuidas intervjueritav hindab Liven AS disainitaset vastavalt Corten, Prick 2019 teenuse disaini küpsuse mudelile. Küsitakse iga samba kohta küsimusi, selgitamaks iga samba tugevust Liven AS-is.</p>
Intervjuu lõpetamine (3 min)	
<p>20. Kui on mõni teema, mis jäi käsitlemata, siis palun kirjeldage seda.</p> <p>21. Kokkuvõtvalt ...</p> <p>22. Täna vastamast, see on suur panus nii minu uurimusse kui ka Liven ASi jaoks. Panen oma uurimuse kokku lähikuudel ning seejärel tutvustan seda nii Sulle kui ka kogu ettevõttele.</p>	<p>Kokkuvõtte kuuldist ja tänusõnad. Lubadus esitleda tulemusi pärast mag töö kaitsmist.</p>

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Disaini küpsuse mudeli alussammaste hetkeolukord Liven AS-is

Tugisammas ja selle kohased väljavõtted intervjuudes	Tase
Inimesed ja ressursid	4
<p>Kergelt kaootiline selles mõttes (autori märkus: info hankimise protsess) – kliendiga rääkijad on, on erinevad inimesed. (I1).</p> <p>... meeskond on <u>teadlik</u> valdavalt, mis asi teenuse disain on ... kõik võib-olla ei ole veel nagu lõplikult lõpuni seda mõistnud ja ei ole võib-olla paadis. Aga ma ütleks, et olulised inimesed <u>on</u>. (I1).</p> <p>Ta ((teenuse disain)) on prioriteet – seal ei ole eraldi eelarvet kui sellist, tootearendus on üks ettevõtte oluline nagu punkt, mida ta teebki kogu aeg. Selles mõttes, et ükski uus projekt ei valmi ilma tootearendusfaasita, kus teenust disainil on, on aina olulisem roll.</p> <p>... see on väga oluline osa täna Liveni igapäevatoos ja see analüüs, kõik need tegevused, mis selleks tehakse (I2)</p> <p>... teenuse disain on tegelikult viidud ettevõtte kõikidesse rakkudesse ja see on igas selles rakus oluline osa tema igapäevatoost (I2)</p> <p>Ja ettevõtte toetab seda (autori märkus: teenuse disaini). (I2)</p> <p>Teenuse disaini arendamiseks panustatakse raha.(I3)</p> <p>Võimalused on head, meid ei piirata, et kuhugi minna, ennast harima koolitustele. (I3)</p> <p>... meil on nii on töötajaid, kellel on väga head teadmised ja on teise valdkonna töötajad, kes sellega ei peagi tegelema, kelle teadmised on, on nagu minul, rahuldavad võib-olla. (I4)</p>	
Tööriistad ja võimekused	3
<p>... vajavad koolitust laias laastus. Aga ma arvan, et võtmeisikud on, on hästi kursis ... Ja saavad aru selle vajalikkusest ... minna selliselt nagu kõhutunde pealt disainimisel üle sellist nagu meetodi peale ... (I1)</p> <p>Me oleme teinud mitmel korral ka kliendiküsitlusi või potentsiaalsete huvigruppide küsitlusi, aga ma möönan, et me ei tee seda iga kord ja möönan, et meil ei ole ka väga head protsessi selle jaoks, kuidas teha. (I1)</p> <p>... ma arvan, et võtmeisikud on, on hästi kursis ... (I1)</p> <p>... on väga sõltuvuses selle konkreetse töötaja teadmistega teenuse disainist. (I1).</p> <p>Enda disainialast teadmist ja praktikat ma väga tugevaks kindlasti ei hinda. (I2)</p> <p>... teenuse disain on tegelikult viidud ettevõtte kõikidesse rakkudesse ja see on igas selles rakus oluline osa tema igapäevatoost.(I2).</p>	

<p>Et saaks paremini, et me tegeleme sellega, aga ta võiks olla rohkem süstematiseeritud ja teadlikult igas projektis ... (I3)</p> <p>... meil on mõned inimesed, kes teavad oluliselt rohkem sellest asjast siis ja üritavad seda siis – disaini poolt arendada ja juhtida, aga see võiks tugevamalt olla. (I3)</p> <p>Aga ma julgen väita, et Livenis on teenuse disain täna väga sellises intensiivses ja arenevas faasis. (I3)</p> <p>... põhilised töövahendid, ma pean olema seega loominguliseks tööks – keskkonda ja õhkkond on, on, ma arvan, sobilik, hea. Tehnilised võimalused on olemas, eelarvelised võimalused – ma arvan, on ka vastavalt vajadusele olemas küll. (I4)</p>	
<p>Organisatsiooni struktuur</p>	5
<p>... see on tihe, igapäevane koostöö selles mõttes. Küll, aga see kandev roll projektis muutub siis sõltuvalt sellest, mis staadiumis see projekt on.(I1)</p> <p>Juhtimine vahetu, otsustesse kaasatakse enamusi inimesi (.) või siis neid, keda on vaja, olenevalt teemast. (I3)</p> <p>avatud kontori näol hoitakse need valdkonnad siis omavahel tihedalt seotud. (I2)</p> <p>... teenuse disain on tegelikult viidud ettevõtte kõikidesse rakkudesse ja see on igas selles rakus oluline osa tema igapäevatööst (I2)</p> <p>Meie organisatsiooni struktuur on horisontaalne, meil ei ole mingit vertikaali, ega võimupüramiidi ega midagi sellist. See on väga hea. Me istume kõik ühes avatud ruumis, kogu info on kõigi vahel enam-vähem jagamiseks ... (I3).</p> <p>Ma arvan, et meie struktuur toetab jah (teenuse disaini). (I4)</p>	
<p>Möödikud ja väljundid</p>	2
<p>... puudub küll eraldi, ainult kliendi vaatest lähtuv protsessikaart või teekonna kirjeldus. (I1)</p> <p>... sellist asja, et oleks nagu kliendi teekond kaardistatud eraldi kuidagi, ei ole. (I3)</p> <p>Klienditeeninduse protsessi ettevõttes dokumendid minu arvates väga ei kirjelda. (I3)</p> <p>Aga kliendi vaatest sellist dokumenti hetkel ei ole. (I4)</p>	

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Intervjuude elektroonilised transkriptsioonid

Intervjuude täistekstid on leitavad:

https://www.dropbox.com/s/n8nwud8j1sat0oj/Intervjuude%20transkriptionnid_Kester_114170TATMM.pdf?dl=0

Lisa 4. Liven AS teenuse disaini protsessi standard

Disainida saab igaüks!

Antud standardi kasutamine aitab Sul disainida.

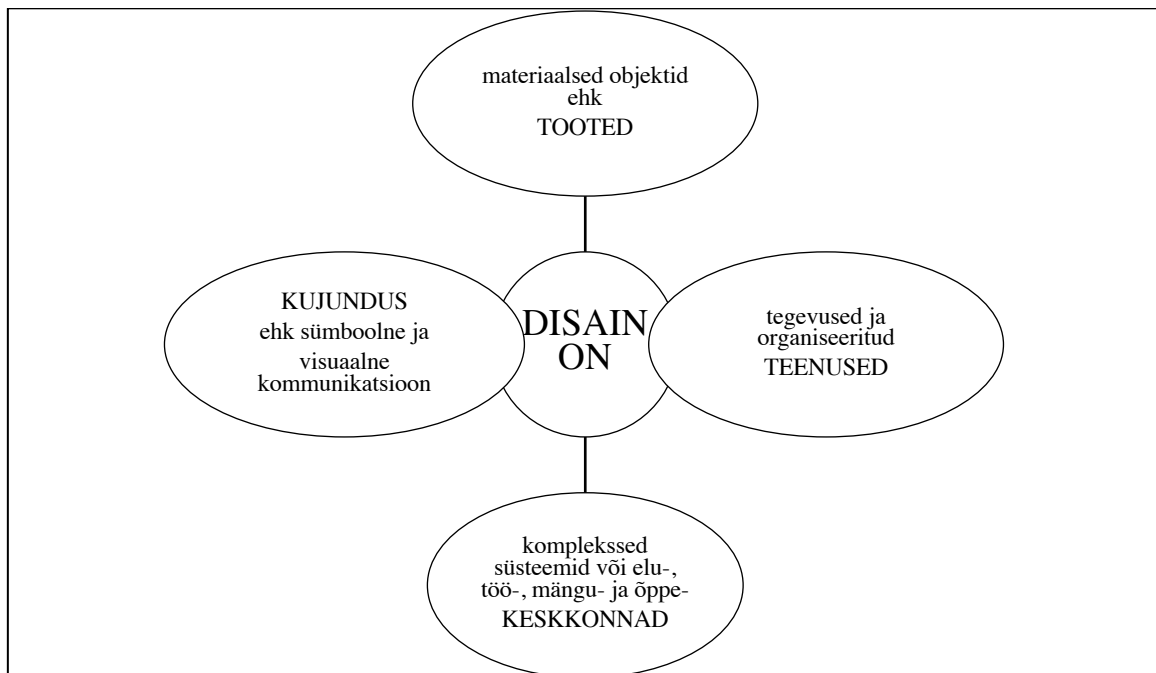
DISAINIS ON OLULINE:

- oskus küsida õigeid küsimusi;
- olemasolevate lahenduste küsimuse alla seadmine;
- erinevate probleemide põhjalik lahendamine.

Ära lase ennast häirida sellest, kuidas tavaliselt asju tehakse!

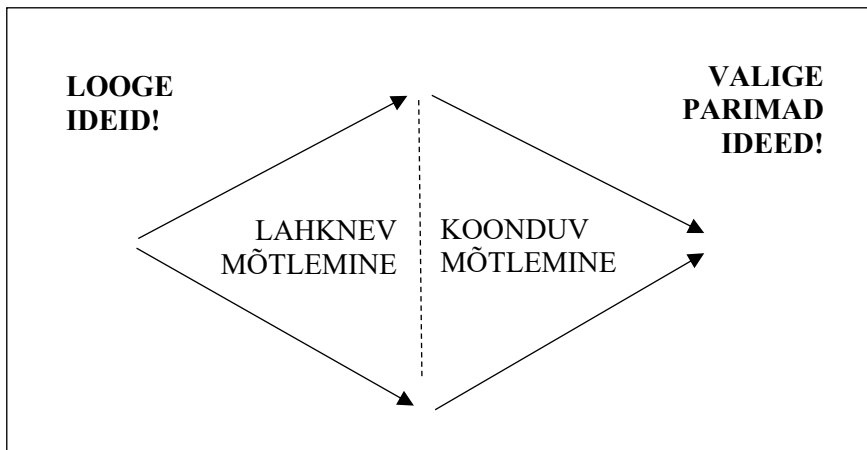
~~STATUS QUO~~

MIS ON DISAIN?



LAHKNEV JA KOONDUV MÕTLEMINE:

Disainides peame suutma kasutada mõlemat. Oluline on lahkneva mõtlemise (näiteks ajurünnakud) ajal mitte lasta ennast piirata ning sõnastada ka ideid, mis esialgu tunduvad teostamatud. Nii jõutakse uudsete lahendusteni.



TOPELT TEEMANT (*Double Diamond*) = DISAINI PROTSESS

Üheks teenuse disaini protsessi põhimudeliks on topelt teemant. Esimene teemant on probleemi avastamine ja defineerimine. Selleks, et klienti paremini mõista, tuleks seda probleemi vaadelda erinevatest aspektidest ning kohtuda klientidega, küsitleda ja vaadelda neid. Tuleb vabaneda väljakujunenud sõnastusest – äkki on võimalik ka teistsugune lähenemine probleemile.

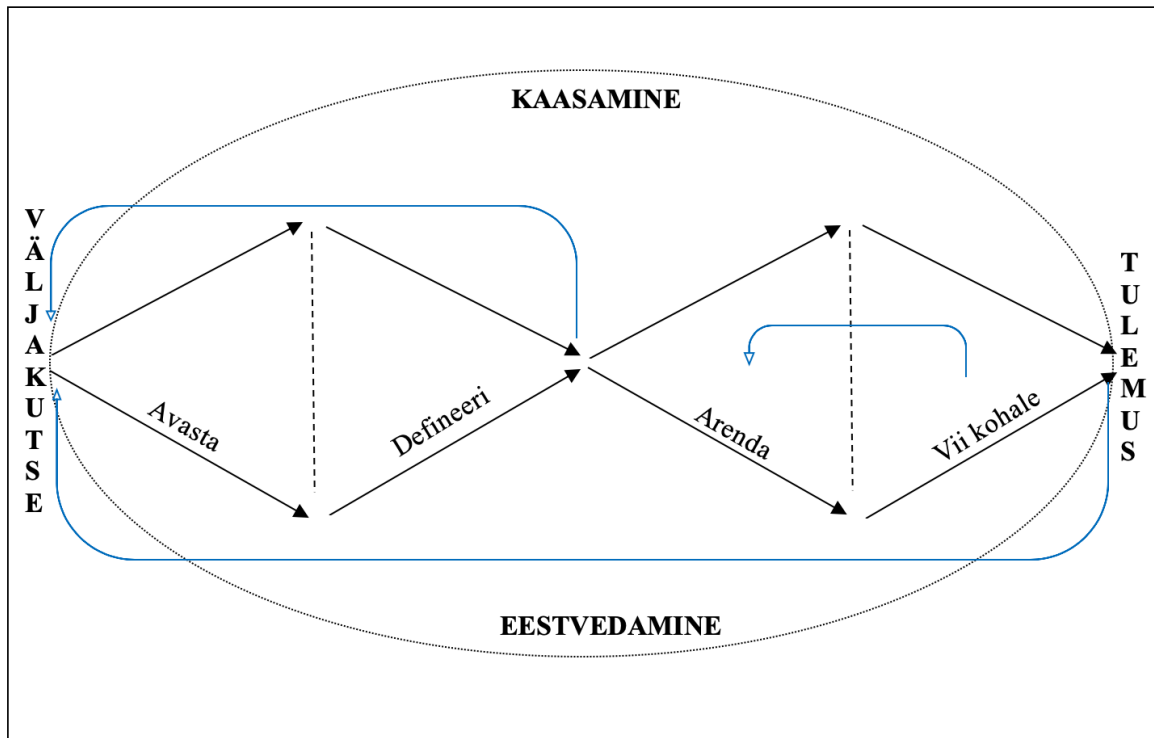
Teine teemant on toote või teenuse arendamine ja kohale viimine. Kusjuures ka selles etapis on oluline testimine ja klientidega rääkimine. Ei tohiks karta oma klientidega suhelda.

TEENUSE DISAINIMISEKS (*Double Diamond*):

Tuvasta, millised on väljakutsed, vajadused ja võimalused,

Kujunda visioone,

Loo prototüüpe ning jõuad uute teadmisteni.



TEENUSE DISAINI PÕHIMÕTTED (*Double Diamond*):

- **Inimeste esikohale seadmine.** Alusta mõistmisest – millised inimesed kasutavad teenust, mis on nende vajadused tugevused ja mille poole nad püüdlevad.
- **Suhtle visuaalselt ja kaasavalt.** Aita inimestel jõuda jagatud arusaamani, mis on probleem ja millised on ideed.
- **Tehke koostööd ja looge koos.** Töötake ühiselt ning saage üksteise tegevustest inspiratsiooni.
- **Korrake, korrake, korrake.** Tehke seda, et tuvastada vead varakult, vältida riske ja toetada kindlust idees.

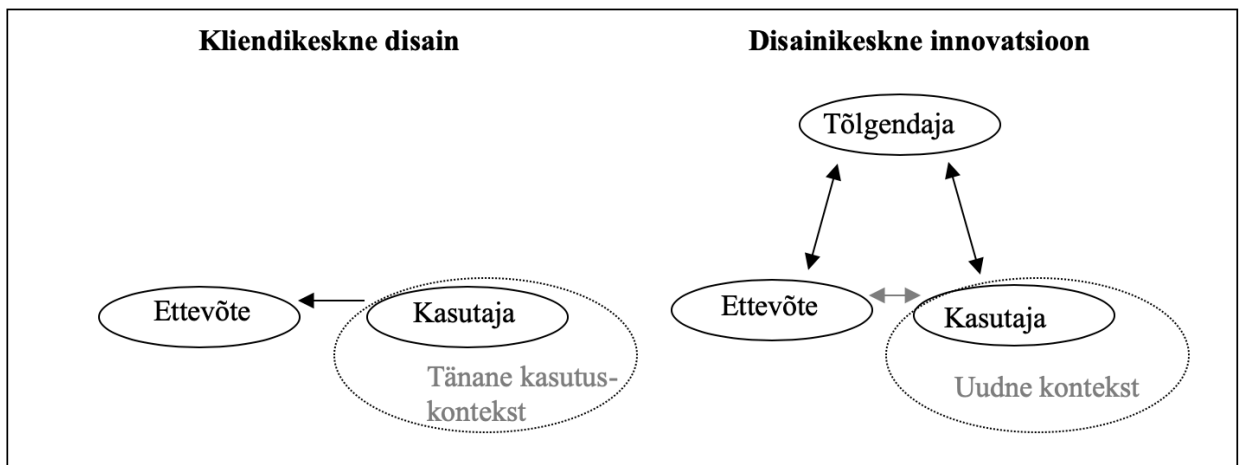
KEDA KAASATA?

Mõtle, kes võiks antud teemal kaasa rääkida, omada rohkem infot kui Sina või Sinu kolleegid ja kellel võib olla eriline/uudne lähenemine teemale?

Näiteks: tulevane klient, olemasolev klient, endine klient, ostu mittesooritanud klient, koostööpartner, sisearhitekt, arhitekt, maastikuarhitekt, projekterija, tarnija, konkurent, ajakirjanik, arvamusiider jne.

OLEME KLIENDIKESKSED?

Alati ei saa kliendi arvamust sõna-sõnalt võtta. On ka olukordi, kus klient ei oska ise otseselt välja öelda, mis ta vajadused on. Ta ei oska nõ kastist välja mõelda. Selle paremaks mõistmiseks tutvuda kliendikeskse disaini erinevustega.

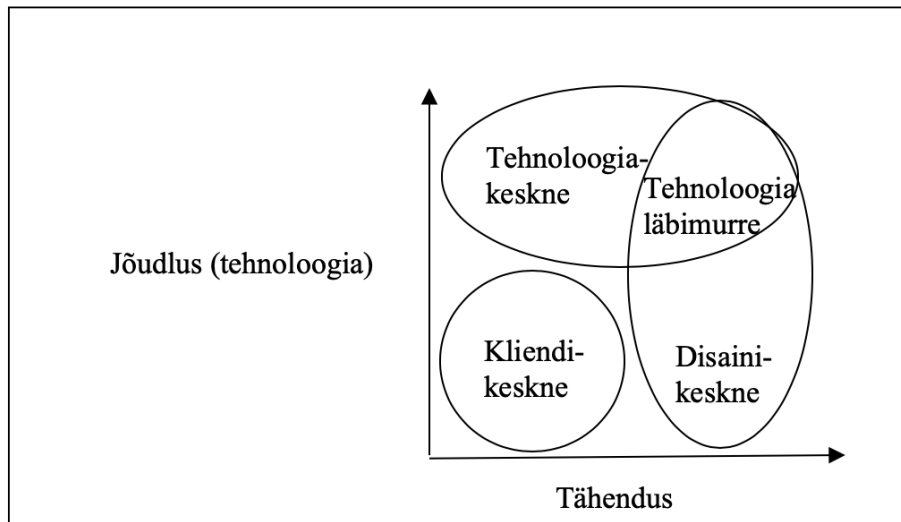


Näide: Kõsime kliendilt, millist kodu ta soovib. Saame vastuseks, et eraldi elutoa ja köögiga, suure rõduga ja kindlasti suure vannitoaga. Kui aga kaasata tõlgendaja, kes tutvuks kliendi väärtustega ja praeguse koduga, siis võib selguda, et suure vannitoa vajadus tuleneb sellest, et sinna soovitakse mahutada nii pesumasin, kuivati kui ka tolmuimeja ja pesurest. Selle kliendi vajadus on seega neid asju paigutada ning hea sisearhitekt soovitaks hoopis teha planeering sellisena, et korteris oleks eraldi majapidamisruum, kuhu paigutada kõik need esemed, mis täna on kliendil vannitoas. Kui sama klient on ka vanni kasutaja, siis saab ta ka sellest võidu, et saab nüüd samaaegselt pesu pesta ja vannis lõõgastuda, sest pesumasinast tulev müra on viidud majapidamisruumi.

KOLM INNOVATSIOONISTRATEEGIA

- Kliendikeskne innovatsioon on kliendist soovidel põhinev, väiksed täiendused, kus tehnoloogiat ja funktsioone ei muudeta olulisel määral.
- Tehnoloogia arengust tulev innovatsioon põhineb tehnoloogia arengul, kui kasutame uut tehnoloogiat tootmisel või müügis.
- Disainikeskne innovatsioon on tootele või teenusele uue tähenduse andmine.

- TEHNOLOOGIA + DISAIN = LÄBIMURRE (muutus kõige suurem ja on tõenäoline uue turuniši loomine, kus konkurente veel ei ole).



Allikad: Kuosa, Koskinen 2012, Buchanan 1992, Brown 2009, What is ... 2019, Verganti 2009, autori koostatud

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Alina Kester (sünnikuupäev: 19.05.1989)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Teenuse disaini protsessi standardiseerimine ettevõtte Liven AS näitel,

mille juhendaja on Jana Kukk

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*