

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merilin Kõörna

**STRATEEGILINE JUHTIMINE JA TEENUSDISAINI
KASUTAMISVÕIMALUSED PUHASTUSTEENUSEID
PAKKUVATE MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala äriprotsesside juhtimine

Juhendaja: Jelena Hartšenko, MSc

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on ...12 046... sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merilin Kõörna

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 192113TATM

Üliõpilase e-posti aadress: merilin.koorna00@gmail.com

Juhendaja: Jelena Hartšenko, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite teoreetilised alused ning kasutatavus mikro- ja väikeettevõtetes	8
1.2. Teenuse protsesside arendamine ja nende käsitus strateegilises juhtimises.....	15
1.3. Teenuse disain, selle olemus ning kasutus Eesti ettevõtetes	16
1.3.1. Teenuse disaini rakendamise meetodid, võimalused ja positiivsed küljed	18
2. UURINGU METOODIKA	22
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus.....	22
2.2. Uurimismeetodid, andmete kogumine ja analüüs.....	23
3. UURINGUTE TULEMUSED JA ANALÜÜS	27
3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	27
3.2.1. Mikro- ja väikeettevõtete juhtimine ning strateegia kasutamine.....	28
3.2.2. Teenuse protsesside arendamine mikro- ja väikeettevõtetes.....	30
3.2.3. Teenuse disaini teadlikkus ning kasutamise võimalused mikro- ja väikeettevõtetes..	32
3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused.....	35
3.3 . Järeldused ja ettepanekud	41
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	54
Lisa 1. Intervjuu kava	54
Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid.....	56
Lisa 3. <i>Cross-case</i> tabel.....	57
Lisa 4. Ankeetküsitlus	63
Lisa 5. Kvantitatiivse uuringu tulemused.....	69
Lisa 6. Lihtlitsents	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö raames uurib autor Eestis tegutsevaid puhastusteenuseid pakkuvate mikro- ja väikeettevõtete juhtimist, nendes toimuvaid protsesse ning teenuse disaini kasutatavust. Teadaolevalt (Bellamy *et al.* 2019; Pasanen 2011; Faherty, Stephens, 2016) ei tegele Eestis tegutsevad mikro- ja väikeettevõtted strateegilise juhtimisega, protsesside arendamisega ning teenuse disainiga nende keerukuse, ajakulu ning puudulike teadmiste tõttu.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada strateegilise juhtimise ja teenusdisaini teadlikkus ning kasutatavus puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes. Antud magistritöö lõpptulemusena on selge arusaam, milliseid strateegilise juhtimise mudeleid on võimalik kasutada mikro- ja väikeettevõtetel strateegia loomiseks ning protsesside analüüsimiseks. Samuti soovib autor innustada enda tööga mikro-ja väikeettevõtetel protsesse arendama läbi teenuse disaini, mis on eelkõige hea meetod just tarbijate suurema rahulolu ning konkurentsieelise saavutamise jaoks.

Käesolev magistritöö koosneb teoreetilisest osast, mis tugineb põhiliselt kolmele teoreetilisele lähtekohale: strateegiline juhtimine, teenuse protsesside arendamine ning teenuse disain. Kõik kolm teoreetilist lähtekohta on ühendatud antud magistritöös kokku, et näidata, kuidas on need omavahel seotud ning kuidas saavad mikro- ja väikeettevõtted kõigi kolme teooria rakendamise maksimaalselt kasu.

Antud töös on kasutatud triangulatsiooni ehk ühe probleemi lahendamiseks kasutati kahe uuringu kombinatsiooni. Kvalitatiivse uuringu jaoks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud puhastusteenuseid pakkuvate mikro- ja väikeettevõtete esindajatega ning seejärel küsitluse tarbijate seas selgitamaks välja turu nõudluse, tarbijate vajadused ja ootused puhastusteenuste järele. Vastavalt kombineeritud uuringu tulemustele on tehtud analüüs ning järeldused strateegilise juhtimise võtmeteguritest, teenuse protsesside arendamisest ning teenuse disaini kasutamise võimalustest mikro-ja väikeettevõtetes.

Võtmesõnad: strateegiline juhtimine, teenuse protsesside arendamine, teenuse disain.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas on ettevõtetel oluline pidevalt areneda, mõelda organisatsiooni kasvule ning konkurentsieelse saavutamisele. Ettevõtted, kes tegelevad strateegilise juhtimisega on teadlikumad organisatsiooni missiooni ja visiooni tähtsusest, oskavad seada eesmärgid ning keskenduvad kasvustrateegia loomisele.

„Kaasaegse strateegilise juhtimise peamine väljakutse on pakkuda organisatsioonidele suutlikkust pidevalt ja kiiresti muutuda. Sellised muudatused mõjutavad nii keskkonda kui ka kogu organisatsiooni tervikuna, sealhulgas ressursse, protsesse, sisemisi struktuure ja strateegiaid“ (Kaleta *et al.* 2018, 209). Strateegiliseks juhtimiseks on ettevõtetel võimalik kasutada erinevaid juhtimismudeleid, mis aitavad analüüsida ettevõtte tegevust ning tegutseda eesmärgipäraselt. Juhtimismudelite kasutamine keskmise suurusega ja suurtes ettevõtetes on leidnud laialdast kasutust, kuid mikro- ja väikeettevõtetes on olnud kasutus pigem tagasihoidlik puuduvate teadmiste ja oskuste tõttu.

Teenuse protsesside arendamine nõuab järjepidevat tegutsemist, eesmärkide seadmist ja strateegilist juhtimist. Üheks võimaluseks protsesside arendamisel on kasutada teenuse disaini meetodikat, mida Polaine, Lovlie ja Reason (2013) on defineerinud, kui „terviklik, kaasloov ja kasutajakeskne lähenemisviis klientide käitumise mõistmisel ja teenuste loomisel, arendamisel või täiustamisel.

Magistritöö teema valikul lähtus autor soovist mõista paremini strateegilise juhtimise olemust, kasutatavust puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes ning saada ülevaade ettevõtetes toimuvatest protsessidest ning nende arendamisest. Samuti soovis töö autor leida sobilikud juhtimisstiilid ja teenuse protsesside arendamiseks vajalikud meetodid mikro – ja väikeettevõtetele.

Töö uurimisprobleem on seotud sellega, et tänapäeval teadaolevalt (Bellamy *et al.* 2019; Pasanen 2011) ei tegele puhastusteenuseid pakkuvad mikro- ja väikeettevõtted strateegilise juhtimisega,

protsesside arendamisega ning teenuse disainiga nende keerukuse, ajakulu ning puudulike teadmiste tõttu. Töö teema on aktuaalne just sellepärast, et mikro- ja väikeettevõtetel on võimalik läbi strateegilise juhtimise ja teenusdisaini protsesse analüüsida, arendada ning läbi selle pakkuda klientide ootustele vastavat teenust, mis lähtub nii kliendi vajadustest kui ka nõudlusest.

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada strateegilise juhtimise ja teenusdisaini teadlikkus ning kasutatavus puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes. Selleks, et täita lõputöö eesmärki otsustas autor kasutada kombineeritud uurimismeetodit, mille eeliseks on kahe uuringu tulemuste lõimumine tervikuks. Magistritöö autor viis esialgu läbi kvantitatiivse uuringu teenuse tarbijate seas, ning seejärel kvalitatiivse uuringu puhastusteenuseid pakkuvate mikro- ja väikeettevõtete esindajatega, et saada ülevaade ettevõtete juhtimisest, protsesside arendamisest ning teenusedisaini teadlikkusest ning selle kasutamisest. Mõlema uuringu kombineerimise eesmärgiks on saadud tulemuste kasutamine strateegiliseks juhtimiseks, teenuse protsesside arendamiseks ning teenuse disaini rakendamiseks mikro- ja väikeettevõtetes.

Uuringu eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas juhitakse tänapäeval puhastusteenuseid pakkuvaid mikro-ja väikeettevõtteid ning millist strateegiat nendes kasutatakse?
- 2) Kuidas toimub puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes teenuse protsesside arendamine?
- 3) Milline on puhastusteenuseid pakkuvate mikro-ja väikeettevõtete teadlikkus teenuse disaini kasutamisest ning selle meetodi rakendamise võimalustest ettevõtte arenguks?
- 4) Milline on tänapäeva tarbija nõudlus, vajadus ning ootused puhastusteenuste järele?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) Teoreetilise ja empiirilise kirjanduse põhjal anda ülevaade strateegilise juhtimise, teenuse protsesside arendamise ja teenuse disaini olemusest ning kasutatavusest mikro-ja väikeettevõtete kontekstis;
- 2) Selgitada välja juhtimismudelid, mis sobivad mikro-ja väikeettevõtetele strateegia loomiseks ning protsesside arendamiseks;

- 3) Koostada kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu küsimused vastavalt empiirilisele kirjandusele;
- 4) Viia läbi kombineeritud uuring, analüüsida mõlema uuringu tulemusi ning teha järeldused ja ettepanekud mikro-ja väikeettevõtetele strateegiliseks juhtimiseks ning teenuse protsesside arendamiseks läbi teenuse disaini.

Lõputöös kasutati kahe meetodi triangulatsiooni, mille raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud puhastusteenuseid pakkuvate mikro-ja väikeettevõtete esindajatega, et saada ülevaade ettevõtete juhtimisest, protsesside arendamisest ning teenuse disaini teadlikkusest ning seejärel küsitlus tarbijate seas selgitamaks välja turu nõudluse, tarbija vajaduse ning ootused puhastusteenuse järele.

Antud magistritöö jaguneb kolmeks osaks. Esimene osa keskendub teoreetilistele lähtekohtadele, teine metoodika kirjeldusele, uurimismeetoditele ja andmete kogumisele. Töö kolmandas peatükis analüüsib autor kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemusi, teeb järeldusi ning annab omapoolsed soovitused mikro- ja väikeettevõtetele strateegiliseks juhtimiseks, teenuse protsesside arendamiseks ja teenuse disaini kasutamiseks. Magistritöö tulemused on eelkõige mõeldud mikro- ja väikeettevõtetele, et anda ülevaade strateegilise juhtimise olemust, teenuse protsesside arendamisest läbi erinevate meetodite ning teenuse disaini kasutamise võimalustest. Magistritöö autor toob välja konkreetsed sammud ja strateegia, mida saaksid mikro- ja väikeettevõtted kasutada. Kvalitatiivses uuringus osalenud ettevõtted avaldasid soovi antud magistritöö tulemuste saamiseks, mida töö autor plaanib ka töö valmimisel teha. Töö edasiarendusena näeb autor võimalust uurida ka teistes valdkondades tegutsevaid mikro-ja väikeettevõtteid, nende juhtimist ning nendes toimuvaid protsesse.

Käesoleva töö suurimateks väljakutseteks oli kokku saada piisavalt vastanuid kvantitatiivse uuringu jaoks, mis selgitas välja tarbija nõudluse ja vajaduse puhastusteenuste järele ning samuti ka mikro-ja väikeettevõtete juhtide nõusoleku saamine intervjuudeks, kuna paljud ei soovinud uuringus osaleda just selle tõttu, et strateegiline juhtimine ja protsesside arendamine ei ole nende jaoks antud hetkel prioriteediks. Sellegi poolest soovib autor tänada kõiki internetiküsitlusele vastanuid ja kolme ettevõtet, kes nõustusid uuringus osalema nende aja ja pühendumise eest.

Autor soovib avaldada tänu ka käesoleva lõputöö juhendaja Jelena Hartšenkole ning ekspert Ingrid Joostile, ilma kelleleta ei oleks lõputöö valminud.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. **Strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite teoreetilised alused ning kasutatavus mikro- ja väikeettevõtetes**

Organisatsioonid jagunevad suuruse poolest nelja kategooriasse: mikroettevõtted, väikeettevõtted, keskmise suurusega ettevõtted ja suurettvõtted. Esimest kolme nimetatakse kokku lühidalt VKE-deks (EAS 2021). Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) definitsiooni sätestab Euroopa Komisjoni määruse nr 651/2014 lisa 1 (Euroopa Komisjon). Määrus toob välja, et mikroettevõtjateks loetakse neid ettevõtteid, kes annavad tööd vähem, kui kümnele inimesele ja mille aastakäive või aastabilansi kogumaht ei ületa kahte miljonit eurot ning väikeettevõtjateks, kes annavad tööd vähem, kui kümnele inimesele ja mille aastakäive ja aastabilansimaht ei ületa kümnet miljonit eurot. (Euroopa)

Mikro-ja väikeettevõtetel on oluline roll riigi majandusele, tööhõive suurenemisele ning uute toodete ja teenuse turule tulemisele. Juhid ja ettevõtjad seisavad silmitsi uute väljakutsetega iga päevaselt, püüdes saavutada paremaid tulemusi, tagada konkurentsieelis või olla innovaatiline. (Baborikar 2015, 267). Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas on ettevõtetel oluline pidevalt areneda, mõelda organisatsiooni kasvule ning konkurentsieelise saavutamisele. Ettevõtted, kes tegelevad strateegilise juhtimisega on teadlikumad erinevatest juhtimismudelitest, oskavad seada ettevõttes eesmärgid ning keskenduvad kasvustrateegia loomisele.

Strateegia mõiste pärineb Vana-Kreekast ning see oli kasutuses esialgu põhiliselt sõjapidamiskunsti tähenduses, kus peamiselt kasutasid seda väljendit Kreeka väepealikud. Mõiste majanduses sai tuntuks alles pärast II maailmasõda 1947. aastal, kui kaks tuntud matemaatikut J.von Neumann ja O. Morenstern selle kasutusele võtsid. Algusaastatel tundsid nemad strateegiat, kui tegevusplaani konkreetse situatsioonis (Leimann et. al 2003). Strateegilise juhtimise mõistet on ajas mitmed autorid nagu Hanger ja Wheelen (2011), Alas (2005), Leimann (2003) ja Thompson (1995) defineerinud erinevalt. Hanger ja Wheeler (2011) on öelnud, et „Strateegiline juhtimine on juhtimisotsuste- ja toimingute kogum, mis määrab ettevõtte pikaajalise

tulemuslikkuse. See hõlmab endast ettevõtte keskkonna analüüsi, strateegia kujundamist ehk planeerimist, strateegia rakendamist ning hindamist ja kontrollimist“. Leimann (2003) on tsiteerinud strateegilist juhtimist kui strateegia väljatöötamise, elluviimise, kontrollimise ja hindamise protsessi, millele eelneb ettevõtte sise- ja väliskeskkonnaanalüüs. Alas (2005) on öelnud, et „Strateegiline juhtimine on laiahaardeline protsess, mis sisaldab endas strateegia koostamist ja elluviimist, mille juures arvestatakse organisatsiooni eesmärkide prioriteetsust nii ressursside rakendamisel kui organisatsiooni arendamisel“. Thompson (1995) määratles strateegilist juhtimist, kui protsessi, mis sisaldab endas visiooni kirjeldamist, eesmärkide seadmist, strateegia formuleerimist, strateegilise plaani rakendamist ja strateegia tulemuslikkuse hindamist. Kõik ajas kasutatavad strateegilise juhtimise mõisted on õiged, ning igas ühes neis on midagi sarnast eelnevale, mõisted on ajas muutuvad ning erinevad autorid on sõnastanud neid vastavalt sellele, mis tundus neile õige. Magistritöö autor leiab, et strateegilise juhtimise puhul tuleb lähtuda põhjalikust ettevõtte analüüsist kui ka konkreetsest tegevusplaanist, mis aitab ettevõttel saavutada eesmärged ning määrab ära ettevõtte pikaajalise tulemuslikkuse.

„Kaasaegse strateegilise juhtimise peamine väljakutse on pakkuda organisatsioonidele suutlikkust pidevalt ja kiiresti muutuda. Sellised muudatused mõjutavad nii keskkonda kui ka kogu organisatsiooni, sealhulgas selle ressursse, protsesse, sisemisi struktuure ja strateegiaid“ (Kaleta *et al.* 2018, 209). Strateegilise juhtimisega ei pea alustama ettevõtteid kiiresti, kuna see nõuab planeerimist ning tuleb arvestada sellega, et ettevõttes hakkavad toimuma muudatused, mis mõjutavad nii ettevõtte siseseid kui ka väliseid tegureid. Oluline on hakata planeerima varakult ning eesmärgipäraselt. Strateegiline planeerimine aitab ettevõtetes arengustrateegiaid luua ning pikaajalisi eesmärged ellu viia ning sellest lähtuvalt läbimõeldud otsuseid teha, mis omakorda avaldab positiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele. (Ibid., 208)

Strateegilise juhtimisega alustamisel on kõige õigem mõelda kolmele küsimusele (Hanger, Wheelen, 2011, 21):

1. kus paikneb organisatsioon oma arengus praegu;
2. kui muudatusi ei tehta, siis kus on organisatsioon aasta, kahe, viie või kümne aasta pärast, kas vastused on aktsepteeritavad;
3. kui vastused pole aktsepteeritavad, siis milliseid konkreetseid toiminguid peaks juhtkond tegema, millised on riskid ja võimalused.

See on hea viis selgitada välja, kus paikneb organisatsioon täna, kuhu tahetakse jõuda ning mis ülesandeid peab selleks ära tegema. See on kõige esimene samm strateegilise juhtimise suunas. Vastates kolmele strateegilise juhtimise alustamise küsimusele on võimalik ettevõttel analüüsida praegust olukorda ning tuleviku väljavaateid, arvestades nii arengu toimumist kui ka mittetoimumist.

Tallinna Tehnikaülikooli õppejõud Leimann (2003) on oma raamatus välja toonud viis olulist etappi strateegiliseks juhtimiseks. Esimeseks etapiks on ettevõtte valdkonna, visiooni, missiooni ja tegevuspõhimõtete määratlus, teiseks missiooni ja visiooni arendamine mõõdetavateks eesmärkideks. Seejärel strateegia kavandamine soovitud tulemuste saavutamiseks ja viiendaks tegevuste ning saavutatud tulemuste hindamine võttes arvesse uued arengusuunad.

Strateegilise juhtimise protsessi võib jagada ka lihtsustatult neljaks põhietapiks (David 2011, 15):

- analüüsimine;
- strateegia väljatöötamine;
- strateegia rakendamine;
- strateegia kontrollimine ja hindamine.

Esimene osa keskendub sise- ja väliskeskkonna analüüsimisele, kus pannakse paika ettevõtte positsioon ning analüüsitakse kõiki tegureid, mis võivad mõjutada ettevõtte sise- ja väliskeskkonda. Teises etapis, milleks on strateegia väljatöötamine, toimub organisatsiooni ärimudeli ning visiooni ja missiooni loomine ja seejärel pannakse paika strateegiline plaan strateegia väljatöötamiseks (Väljaots, 2004). Töö autor leiab, et juba esimeses etapis tuleks tegeleda ka ärimudeli ja visiooni ning missiooni väljatöötamisega ning seejärel keskenduda sise- ja väliskeskkonna analüüsimisele ning pärast seda liikuda teise etapi juurde. Kolmandas strateegilise juhtimise etapis toimub strateegia rakendamine, mida alustatakse tulevikuvisioni ja lühi- ning pikaajaliste eesmärkide paika panemisega. Strateegia rakendamise etapis on võimalik kasutada tasakaalus tulemuskaarti, mis aitab välja valitud strateegiat rakendada. Tasakaalus tulemuskaart aitab lisaks analüüsida ettevõtte siseseid protsesse, arendada äri tegevust ning saavutada pikaajalisi eesmärke (Dudic *et al.* 2020). Strateegilise juhtimise viimases etapis toimub strateegia kontrollimine ja hindamine, mille käigus vaadatakse üle, millised eesmärgid on saavutatud, millised probleemid on seni tekkinud ning milliseid muudatusi peaks veel ettevõttesiseselt ellu viima. (David 2011, 286).

Töö autor leiab, et strateegilise juhtimise iga etapp on oluline selleks, et ettevõttel oleks kindel suund ning tegevuskava ja plaan, kuidas ja kuhu tahetakse jõuda. Strateegiline juhtimine aitab ettevõttel paremini oma tegevust analüüsida, paremaid tulemusi saavutada ning silma paista konkurentide seast. Strateegiline juhtimine on pikaajaline protsess, mida on võimalik teha juhul, kui kõik etapid on läbi mõeldud ning ettevõtte tegevus on analüüsitud ning sellega seotud lühi- ja pikaajalised eesmärgid paigas ning teada kõikidele osapooltele, nii juhtidele kui ka kogu meeskonnale.

Poolas Varssavi linnas läbi viidud uuringus, kus osales 50 väikest, 50 keskmist ja 50 suurettevõtet selgus, et suurettevõtetes on ettevõtte strateegia loomise protsess paremini korraldatud ja planeeritud, väikestes ettevõtetes ei ole aga innovatiivsus samastatav pikaajalise planeerimise ja kavandatud tegevusega, vaid keskendutakse eelkõige keskkonnamuutustele ning kliendi vajadustele ja ootustele ressursside puudumise tõttu (Kaleta *et al.* 2018, 217). Selline tegutsemisviis on arusaadav, kuna mikro- ja väikeettevõtetes on piiratud ressursid ning keskendutakse eelkõige kõige olulisemale, ilma millise teadmise ja tegutsemiseta ei ole võimalik enda toodet või teenust klientidele pakkuda.

Mikro-ja väikeettevõtetel on piiratud rahalised, materiaalsed kui ka informatiivsed ressursid. Nende tegevus teabe puudumise tingimustes muudab keeruliseks selge visiooni ja strateegia loomise ning sellest tulenevalt põhinevad nende otsused tihtipeale intuiitiivsel tasandil (Vostroknutov *et al.* 2019). Mikroettevõttes on väga vähe töötajaid, kes täidavad erinevaid funktsioone, juhtkond, kes on hõivatud igapäevase ellujäämisega ning kuhjuvad tööülesanded, mille tõttu ei ole aega tegeleda strateegilise juhtimisega (Faherty, Stephens, 2016). Teadmiste ja ressursside puudumise tõttu ei keskendu mikro-ja väikeettevõtted sellele, milline väärtuspakkumine tuleks välja töötada, milline tuleks turult kõrvaldada ja milline tarbijasegment on organisatsiooni jaoks ebaefektiivne (Vostroknutov *et al.* 2019). See tähendab, et mikro- ja väikeettevõtted ei tegele niivõrd ettevõtte protsesside analüüsimisega kui seda teevad keskmised ja suured ettevõtted, kellel on selleks piisavad ressursid.

Inglismaal 2018. aastal läbiviidud uuringus, kus küsitleti üheksat väikese-ja keskmise suurusega ettevõtet selgus, et ükski väikeettevõtetest ei kasutanud mitte ühtegi tööriista ega tehnikat enda ettevõtte analüüsimiseks ja strateegia loomiseks (Bellamy *et al.* 2019). Keskmistes ja suurtes ettevõtetes kasutatakse, aga väga tihti strateegilise juhtimise tööriistu, mikro-ja väikestes ettevõtetes pigem vähe, kuna puuduvad vajalikud teadmised ja ressursid erinevate tehnikate

kasutamiseks (Pasanen 2011, 3). Tegelikult on mikro-ja väikeettevõtetal on samuti võimalus analüüsida kogu tegevust nagu keskmise suurusega ettevõtted ja suurettevõtted seda teevad. Analüüsimine aitab seada eesmäärke ja luua tegevuskava, arendada ettevõttesisesid protsesse ning saavutada paremaid finantstulemusi.

Mikro-ja väikeettevõtetal on hea kasutada selliseid meetodeid ja mudeleid, mida on ettevõtjatel lihtne järgida ning mis on rakendatav teabepuuduse tingimustes (Vostroknutov *et al.* 2019). Üheks võimaluseks on kasutada Alexander Osterwalderi pakutud ärimudeli lõuendit, mis keskendub ärimudeli kirjeldamisele, kujundamisele, selle analüüsile ning strateegiliste algatuste väljatöötamisele (Osterwalder 2014). Ärimudelit lühemalt defineerides on tegemist organisatsiooni poolt loodava väärtuse edastamise ja talletamise loogikaga (Osterwalder, Pigneur 2010, 14). Ärimudeli lõuendi kasutamine annab võimaluse ettevõtetal analüüsida organisatsiooni tegevust tervikuna ning seada lühi-ja pikaajalisi eesmäärke. Samuti aitab ärimudeli lõuend analüüsida kõiki organisatsiooni elemente tervikuna, mis lihtsustab strateegia väljatöötamist ning rakendamist. Mudeli koostamisel lähtutakse üheksast elemendist: kliendisegmendid, väärtuspakkumised, kanalid, kliendisuhted, tuluvood, põhiresursid, peamised tegevused, peamised partnerid, ja kulustruktuur. Kõiki neid elemente tuleks ettevõttel analüüsida, et saada ülevaade ettevõtte tervikust ärimudelist. (Osterwalder, Pigneur 2010,16)

Paljud mikro-, väike ja keskmise suurusega ettevõtted keskenduvad vaid mõnele ärimudeli komponendile nagu näiteks väärtuspakkumisele, sihtkliendile ja sisemisele väärtusahelale. Strateegilised eesmärgid, aga aitavad parandada ärimudeli kõiki komponente tervikuna (Heikkilä *et al.* 2017, 122). Strateegiline juhtimine, eesmärkide seadmine ning ettevõtte omanike kindel suund aitab neid strateegia planeerimisel ja ettevõtte arendamisel. Ettevõtte strateegilised eesmärgid mitte ainult ei määratle ärimudeli fookust vaid aitavad ettevõtte konkurentsieelist säilitada (Ibid., 123). Mikro-, väike- ja keskmiste ettevõtete strateegia põhineb sageli eristumisel pakkudes tooteid või teenuseid, mis erinevad teistest turul olevatest. Alustavad ettevõtjad keskenduvad põhiliselt hinnakonkurentsile ja operatiivplaneerimisele jättes tahaplaanile strateegilise planeerimise ja arengu võimalused. (Ibid., 115)

Suurte ettevõtete juhid kasutavad strateegilist juhtimist igapäevases protsessis ning nende jaoks on see oluline osa ettevõtte arengust. Järjest enam leiavad tee strateegilise juhtimise suunas ka keskmise suurusega ettevõtted. Kõige vähem kasutatavust leiab strateegiline juhtimine mikro- ja väikeettevõtjate seas just selle keerukuse ning puudulike teadmiste tõttu. Järjest enam on võimalik

rakendada ka mikro- ja väikeettevõtetele strateegilise juhtimise põhipunkte ettevõtluses ning läbi selle alustavat või olemasolevat ettevõtet paremini juhtida, protsesse analüüsida ja arendada ning saavutada häid finantstulemusi läbi strateegilise juhtimise.

Strateegilisi juhtimismudeleid on mitmeid. Kõige tuntumad neist on missiooni ja visiooni määratlemine, kulude-tulude analüüs (*cost/benefit analysis*), makrokeskkonnaanalüüs PEST(LE), eesmärkide seadmise mudel SMART, konkurentsikeskkonnaanalüüs ehk Porteri viie konkurentsijõu mudel, SWOT analüüs ja tasakaalus tulemuskaart (*balanced scorecard*). Strateegilised juhtimisvahendid näiteks võrdlusuuringud, SWOT analüüs ja tasakaalustatud tulemuskaart on väljatöötatud kindla edu saavutamise eesmärgil. (Pasanen 2011, 2)

Soomes läbiviidud uuringus (Pasanen 2011), kus küsitleti 143 väike- ja keskmise suurusega ettevõtet, selgus, et kõige vähem kasutatakse strateegilise juhtimise tööriistadest väikeettevõtetes virtuaalseid meeskondi ja tasakaalus tulemuskaarti. Kõige rohkem on kasutatud väikeettevõtetes missiooni ja visiooni loomist, SWOT analüüsi ning eesmärkide seadmise mudelit SMART nende kasutamise lihtsuse tõttu (Ibid., 7)

Autor leidis, et oluline on lahti seletada oma lõputöös neid strateegilise juhtimismudeleid, mida on lihtne kasutada mikro- ja väikeettevõtetele strateegiliseks juhtimiseks, protsesside arendamiseks ning teenuse disaini meetodi rakendamiseks. Strateegilise juhtimise aluseks on eelkõige ettevõtte tegevusvaldkonna ning missiooni ja visiooni määratlemine. Strateegiline visioon on efektiivse strateegilise juhtimise eeltingimus ning see määratleb ettevõtte strateegilise suuna (Mirvis *et al.* 2010). Väljaots (2006, 681) on selgitanud visiooni tähendust, kui ettevõtte suundumuse kirjeldus, vaade tulevikku ehk arusaam selleks, milliseks ettevõtteks tahetakse kaugemas tulevikus areneda. Sisuliselt on tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide kaudu.

Paljud mikro- ja väikeettevõtted ei ole paika pannud organisatsiooni väärtusi ning selle tõttu on neil raskem sõnastada visiooni, kuna väärtused on need sisendid, mille alusel tegutsetakse visiooni saavutamiseks (Mirvis *et al.* 2010, 317). Läbi visiooni sõnastamise pannakse paika ettevõtte positsioon kaugemas tulevikus (Collins, Porras 1996, 74). Lisaks visiooni sõnastamisele, tuleb ettevõttel määrata missioon ning eesmärgid, kuhu tahetakse jõuda ning millised ülesanded aitavad eesmärki saavutada. Leimann (2003) on defineerinud missiooni sõnastust järgmiselt: „Missiooni

sõnastus määrab ära organisatsiooni tegevuse olemuse ning ütleb ära, mida täpsemalt organisatsioon pakub“.

Strateegilise juhtimise teises etapis, milleks on strateegia väljatöötamine, tegeletakse visiooni ja missiooni arendamisega mõõdetavateks eesmärkideks ning püstitatakse lühiajalisi-, keskmisi- ja pikaajalisi eesmärke (Ibid. 2003). Eesmärkide seadmine on igas ettevõttes oluliseks aspektiks, millest lähtuvalt tegutsetakse. Seatud eesmärgid peavad olema hästi sõnastatud, konkreetsed ja mõõdetavad. Paljud ettevõtted kasutavad selleks SMART mudelit, mis keskendub eelkõige eesmärkide seadmisele. SMART mudeli iga algustähe taga on kindlad kriteeriumid püstitatud sihtide tõhusamaks saavutamiseks. Eesmärgid vastavad SMART kriteeriumitele, kui need on konkreetsed (*Specific*) ehk täpselt sõnastatud, mõõdetavad (*Measureable*) ehk tulemust peab olema võimalik hinnata, saavutatavad (*Achievable*) ehk tulemuseni peab olema võimalik jõuda läbi olemasolevate ressursside ning asjakohased (*Relevant*) ehk eesmärk toetab ja on seotud arengustrateegiaga ning tähtajalised (*Timely*), mis tähendab, et paigas on eesmärgi saavutamise lõpptähtaeg. (Mulder, 2018)

SMART mudel annab võimaluse ettevõtetel organisatsioonis olemasolevaid eesmärke analüüsida, uusi eesmärke seada ning jälgida, et eesmärgid oleksid hästi sõnastatud, konkreetsed ja mõõdetavad. Mikro – ja väikeettevõtetes on juhtidel võimalik eesmärkide seadmisega tegeleda juba varakult, kuid kui miskipärast ei ole seda jõutud teha, siis on võimalik määratleda visioon, missioon ja tegevuseesmärgid ka hilisemas protsessis. See annab mikro – ja väikeettevõtetele võimaluse alustada strateegilise juhtimisega ning läbi selle ka ettevõtte protsesse järjepidevalt arendada.

Strateegilise planeerimise juures on oluline hinnata ettevõttesiseseid tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskonna pakutavaid võimalusi ja ohte. SWOT-analüüs on väärtuslik strateegilise juhtimise tööriist, mis on ülesehitatud lihtsalt ning võimaldab analüüsida tegevust ka mikro- ja väikeettevõtetes. Analüüsi mudeli eesmärgiks on välja töötada lõplik loetelu ettevõtte võimalustest, mida saab ära kasutada edasiseks ettevõtte arenguks, ohtudest, mida tuleks vältida, nõrkustest, mida tuleks parandada ning ettevõtte tugevustest, mida saab ära kasutada (David *et al.* 2019, 32). Lisaks SWOT analüüsile kasutatakse ettevõtetes makrokeskkonnaanalüüsiks PEST(LE) mudelit, mis keskendub kuue keskkonnamõju faktorile: poliitiline, majanduslik, sotsiaalne, tehnoloogiline, looduskeskkondlik ja õiguslik,

hinnatakse nende mõju ettevõtte tegevusele ning saadud tulemusi arvestatakse strateegiate loomisel ja elluviimisel ning teenuse protsesside arendamisel. (Johnson *et al.* 2006, 65)

Kõik eelnimetatud meetodid sobivad mikro- ja väikeettevõtete tegevuse ja protsesside analüüsimiseks läbi, mille on võimalik organisatsioonidel ettevõtteid strateegiliselt juhtida. Juhtimismudelite kasutamine ja strateegiline juhtimine on ettevõtetes järjest rohkem kasutust leidnud ning tõenäoliselt aastatega leiab veelgi. Oluline on see, et ettevõtte juhid sõltuvalt ettevõtte suurusest oleksid teadlikud strateegilisest juhtimisest ning erinevate juhtimismudelite kasutamise võimalustest ning nendega seonduvatest kasudest.

1.2. Teenuse protsesside arendamine ja nende käsitus strateegilises juhtimises

Tänapäeval on võimalik ettevõtetel teenuse protsesside pideva arendamisega jõuda väga kaugemale ning peaaegu, et ideaalse teenuseni, mis vastab kliendi ootustele. Kotleri (2001, 291) sõnul on teenus „igasugune tegevus või kasu, mida üks osapool saab teisele pakkuda ning mis on sisuliselt immateriaalne ega too kaasa omandiõigust“. Öeldakse, et teenuste kujundamine on rida tegevusi juhtimise ja turunduse valdkonnas teenuste kavandamiseks ja arendamiseks (Seonghye *et al.* 2020, 4). Teenuse kujundamise eesmärk on keskenduda teenuse osutamisele, sõltumata teenuse olemusest (Marquez, Downey 2015). Pärast teenuse kujundamist on oluline tegeleda teenuse protsesside arendamisega, mis nõuab aega ning jätkusuutlikku strateegilist tegutsemist. Selleks, et alustada protsesside arendamisega ettevõttes, peab paika panema eesmärgid ning välja selgitama klientide vajadused ning nõudluse teenuse järele ning seejärel strateegiline plaan teenuse protsesside arendamiseks. Tarbija nõudluse väljaselgitamiseks on võimalik ettevõtetel luua küsitlusi, viia läbi intervjuusid potentsiaalsete klientidega ning määrata teenuse olemasolev potentsiaalne sihtgrupp ning uurida nende ootusi, vajadusi ja nõudlust. Teenuse protsesside arendamine on tihedalt seotud strateegilise juhtimisega, kuna tuleb määrata teenuse eesmärgid, sihtgrupp, analüüsida ettevõtet, nendes toimuvaid protsesse ning konkurente. Töö autor leiab, et strateegilises juhtimises on niivõrd palju erinevaid juhtimismudeleid, mis aitavad teenuse protsesside arendamisel kaasa. See tähendab, et kui ettevõtte tegeleb strateegilise juhtimisega, siis on palju lihtsam teenuse protsesse järjepidevalt arendada, kuna on olemas juba analüüsitud informatsioon, mida kasutatakse igapäevaselt juhtimises.

Igale ettevõtte juhile ja turundajale on oluline tunda enda klienti, kes pakutavat teenust tarbib ning saada teada, kuidas klient sellesse suhtub ning millist väärtust ja rahulolu see kliendile pakub. Läbi klientide tundmise on võimalik ettevõttel suurendada konkurentsieelist ning ettevõtte väärtust (Stankevich 2017, 7). Turunduse põhieesmärgiks on leida üles kliendi kõik puutepunktid ehk kõige olulisemad hetked, kui klient toote või teenusega kokku puutub ning mida klient sellel hetkel tunneb (Ibid, 8). Kliendikogemuse väärtuse pakkumine võimaldab teenuste kujundamise meetodikat kasutades arendada uuenduslikke ja jätkusuutlikke ärimudeleid. Teenuse kujundamisel on kriitilise tähtsusega kliendikogemusele suunatud tegevused, mis kajastavad kliendi soovi ja teadmisi olemasoleva ja praeguse teeninduskogemuse ajal (Seonghye *et al.* 2020). Teenuse tarbijaid võivad kogeda teenust kahes dimensioonis: hedoonilises ja pragmaatilises kvaliteedis. Hedoonilised omadused viitavad toote või teenuse tõhusatele komponentidele, näiteks inimese psühholoogilise heaolu parandamisele. Pragmaatilised omadused hõlmavad, aga toote või teenuse funktsionaalsust ja kasutatavust (Kraueger *et al.* 2020, 2). Teenuse arendamisel tuleks lisaks elu lihtsustamisteguritele arvesse võtta ka teenuse pakkumisega järgnevat heaolu ja õnne kasvu, mis tihtipeale on teenuse arendamisel tagaplaanil. Töö autor leiab, et puhastusteenuse pakkumisel on eriti oluline teenuse pakkumisega kaasnev heaolu ja õnnetunne ning paratamatult kogevad teenuse tarbijad kvaliteeti hedooniliste omaduste kaudu.

Teenuse protsesside arendamine nõuab järjepidevat tegutsemist ja eesmärkide seadmist. Strateegiline juhtimine aitab, aga teenuse protsesse efektiivsemalt analüüsida, ning vajadusel muudatusi ellu viia. Üheks võimaluseks protsesside arendamisel on kasutada ka teenuse disaini meetodikat, mida Polaine, Lovlie ja Reason (2013) on defineerinud, kui „terviklik, kaasloov ja kasutajakeskne lähenemisviis klientide käitumise mõistmisel ja teenuste loomisel, arendamisel või täiustamisel“. Magistritöö autor annab järgmises peatükis ülevaate teenuse disaini olemusest, kasutatavusest Eesti ettevõtetes, disaini meetoditest ning nende kasutamise võimalustest.

1.3. Teenuse disain, selle olemus ning kasutus Eesti ettevõtetes

Teenuse disaini on defineerinud Marc Stickdorn, Adam Lawrence, Jakob Schneider ja Markus Edgar Hormess (2018, 18) kui meetodit, mis aitab lahendada ettevõtetel tekkinud väljakutseid seoses klientidega, innovatsiooniga ning nende vahelise põimumisega. See hõlmab endast uue teenuse kavandamist ja loomist, olemasolevate teenuste analüüsimist, parendamist või üldist teenuste arendamist. Teenuste disain on eri tööstusharudes tekkiv valdkond, mille meetodikat alles

avastatakse ja teenustega seotud valdkondades katsetatakse (Seonghye *et al.* 2020, 21). See on terviklik, kaasloov ja kasutajakeskne lähenemisviis klientide käitumise mõistmisel teenuste loomisel ning täiustamisel (Polaine *et al.* 2013). Töö autor nõustub Seonghye *et al.* (2020) lähenemisega, et teenuse disain on metoodika, mida alles organisatsioonides avastatakse, järjest enam katsetatakse ning mis muutub paari aastaga tõenäoliselt väga populaarseks. Ettevõtjad õpivad teenuse disaini rakendamise selgeks, katsetavad enda ettevõttes ning positiivsete tulemuste korral jätkavad selle kasutamist ning soovivad ka teistele. Magistritöö autor usub, et teenuse disaini rakendamine sobib nii alustavale ettevõttele kui ka juba olemasolevale teenuse protsesside arendamiseks.

Disainikasutamise teemal Eesti ettevõtetes on viidud läbi 2018. aastal uuring Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskuse (RAKE) poolt. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada disainikasutuse olukord, vajadused ja võimalused era- ja riigi osalusega Eesti ettevõtetes ning riigi asutatud sihtasutustes ja MTÜdes. Uuringus selgus, et disaini kui loova, strateegilise juhtimis- ja korraldusvahendi süstemaatiline ja teadlik kasutamine on ettevõtetes pigem tagasihoidlik. See tähendab, et Eesti ettevõtted ei kasuta teenuse disaini süstemaatiliselt ja teadlikult või kasutatakse seda vaid millegi uue väljatöötamisel. (Veenmaa *et al.* 2018)

Disainikasutuse olulisemateks takistusteks on vähene teadlikkus disaini kasutamise võimalustest, vähene veendumus disainikasutuse positiivsest mõjust ettevõtte arengule ning disainiteenuse kättesaadavus hind (Veenmaa *et al.* 2018). Nii nagu ka suuremates ettevõtetes on teenuse disaini kasutus mikro- ja väikeettevõtetes Eestis vähest rakendust leidnud, kuna ettevõtjatel puuduvad teadmised teenuse disaini kasutamisest kui konkurentsieelise tõstmise, parema arengustrateegia loomise ning ettevõtte jätkusuutlikkuse tegurist. Teenuse disaini läbiviimise eest mikro- ja väikeettevõtetes vastutavad tavaliselt ettevõtte juhid, kuid kõikide muude tööülesannete kõrvalt ei jää neil piisavalt aega, et rakendada enda teenuse arendamisel teenuse disaini metoodikaid.

Disainikasutuse taset mõõdetakse organisatsioonides tihtipeale Taani Disainikeskuse poolt 2001. aastal välja töötatud disainiredeli alusel. (Taani Disainikeskus 2015) Disainiredel paigutab ettevõtted neljale astmele. Mida kõrgemale astmele ettevõtte paigutub, seda strateegilisem on disainikasutus ja seda suuremat väärtust luuakse nii omanikule kui kliendile (Björklund, *et al.* 2019). 2018. aastal läbi viidud uuringus teemal „Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes“ paigutas 43% ettevõtjates end esimesele astmele, kus paiknevad need ettevõtted, kes toodete ja teenuste kujundamisel ning protsesside juhtimisel disaini ei kasuta. 24%

Eesti ettevõtetes paigutuvad teisele astmele, kus paiknevad need ettevõtted, kellele on disainikasutus tuttav, kuid see piirdub eelkõige asjade, kontseptide või tegevuste visuaalse väljanägemise kujundamisega ning stiiliga (nt tootedisain, graafiline disain, keskkonnadisain). Tüüpiliselt on see seotud ettevõtte identiteedi loomise ja toodete ning teenuste lõppviimistlemisega. Teisel astmel asuvad ettevõtted võivad tegeleda disainikasutusega ise või tellida vastavat teenust ka professionaalidelt. Kolmandale disainiredeli astmele paigutavad end 20% ettevõtjatest. Kolmandal astmel olevad ettevõtted kasutavad disaini töövormina, mida rakendatakse ettevõtte arendusprotsessis. Disainiredeli tipus on ettevõtted, kelle tegevuste ja protsesside juhtimine, korraldamine ja arendamine tugineb olulisel määral teadlikul disainikasutusel. (Veenmaa *et al.* 2018, 9)

Disainikasutust nähakse kui tõususuunas minevat ning rohkem kasutust leidvat ettevõtjate seas kui konkurentsieelise tõstmise ja parema arengustrateegia loomisel kasuks tulevat tegurit.

1.3.1. Teenuse disaini rakendamise meetodid, võimalused ja positiivsed küljed

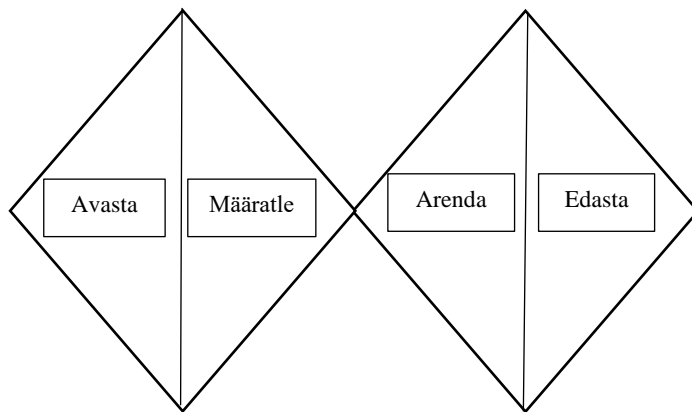
„Teenuse disain dekonstrueerib teenuseprotsessid ühtseteks puutepunktideks ja interaktsioonideks, mis kombineerituna loovad teenuse hetki“ (Stickdorn, Schneider 2011, 40). Puutepunktid tekivad alati siis, kui tarbija teenust kasutab. Mida rohkem on ettevõtte kursis teenuse tarbija puutepunktidega, seda täpsemalt on ettevõttel võimalik kliendi vajadusi rahuldada, analüüsida teenuse protsesse ning neid paremaks muuta.

Teenuse disaini rakendamise eest ettevõttes vastutab tavaliselt ettevõtte juht, kuid kindlasti mitte üksinda. Selle rakendamise eest vastutavad ettevõttes lisaks juhile kogu meeskond ja disainerid. Teenuse kontseptsiooni ei loo aga ainult teenuse pakkuja, vaid see luuakse ühiselt kliendi ja seotud sidusrühmade vahelise suhtluse kaudu. Seetõttu on klientide teadmiste ja tagasiside jagamise kaudu lõpuks võimalik saada teavet selle kohta, kuidas teenused suudavad klientide vajadusi kõige paremini rahuldada (Seonghye *et al.* 2020). Teenuse kontseptsioon peab olema lihtne ning keskenduma klienditeekonnale (Artusi 2019, 153). See on analüüsivahend, mis sobib kõikide suurustega ettevõtete jaoks analüüsima kliendi vajadusi ja ootusi, teenuse kvaliteeti ning parendusvõimalusi. Klienditeekonna kaardistamine algab esimesest kokkupuute punktist organisatsiooniga ning lõppeb sellega, kui klient on teenuse kätte saanud. (EAS 2010)

Teenusedisain tugineb viiele põhiprintsiibile (Stickdorn, Schneider 2011, 34):

- kliendikesksusele – teenuseid peaks vaatlema kliendi perspektiivist;
- koosloomisele – teenuse disainimise protsessi peaksid olema kaasatud erinevad sidusrühmad;
- protsesside loogilisele järjestusele – teenust peaks vaatlema kui omavahel seotud tegevuste järjestust;
- visualiseerimisele – immateriaalseid teenuseid tuleks visualiseerida füüsiliste esemetega;
- terviklikkusele – klienditeekond peaks olema kaardistatud ja terviklik.

Teenuse disaini protsessi saab jagada etappideks lähtudes Disaini Nõukogu poolt 2005. aastal väljatöötatud *Double Diamond*-i (joonis 1) ehk kahe teemanti mudeli alusel neljaks osaks: avastage, määratlege, arendage ja edastage ehk viige teenus/toode turule. (Tschimmel 2012, 9)



Joonis 1. Kahe teemanti mudel

Allikas: Autori kohandatud teadusartikli alusel (Tschimmel 2012, 9)

Esimeses etapis on oluline õppida teenuse kasutajat tundma läbi erinevate meetodite nagu näiteks vaatlus, kus jälgitakse kliendi kokkupuuteid teenusega, kvantitatiivne turu-uuring, kus saadakse ülevaade kliendi ootustest ja vajadustest ning statistilistest andmetest ettevõtte tegevuse analüüsimiseks. Avasta etapis on võimalik lisaks kahele eelpool nimetatule kasutada ka klienditeekonna kaardistamist, kus märgitakse ära teenuse kasutamine tarbija poolt alguspunktist lõpp-punktini ja vaatlusgrupi intervjuusid, mille eesmärgiks on saada vastajatelt teada nende arvamus antud teema kohta (Ibid., 9). Turu-uuring annab hea ülevaate teenuse vajadusest, kliendi nõudlusest ning ootustest. Saadud informatsiooni põhjal on ettevõtetel hea arendada teenuse protsesse, juhtida ettevõtet strateegilisemalt ning rakendada teenuse disaini meetodit.

Teises etapis toimub teenuse määratlemine, mille kaudu on võimalik täpselt tuvastada, mida pakutakse kliendile. Selle etapi analüüsimiseks on soovituslik kasutada mõistekaardi loomist, et aru saada, mis on antud hetkel teenuses hästi ja milliseid lähtekohti on võimalik teenuses veel arendada. Selles etapis on võimalik kasutada uute ideede avastamise jaoks lisaks mõistekaardile ka ajurünnakuid. Visualiseerimine ja uute mõtete välja toomine aitab pakutavat teenust paremini määratleda (Ibid., 11). Kolmandas etapis toimub arendamise ja võimalike lahenduste leidmine, kus on oluline analüüsida nii olemasolevaid probleeme kui ka täiesti uusi võimalikke teenuse lahendusi. Arendusetapis saab kasutada näiteks teenuse plaani visualiseerimist, kus kaardistatakse ära kõik kliendi ja teenuse puutepunktid ning tegevused, mis on olulised teenuse jaoks, kuid kliendile nähtamatud, nii öelda ettevalmistusprotsess teenuse pakkumiseks. (Tschimmel 2012, 14)

Viimases etapis tuuakse idee kliendini ehk teenus viiakse turule. Selles etapis määratletakse sihtgrupp ning pannakse paika turunduskanalid, mille kaudu jõutakse kliendini. Samuti küsitakse klientidelt tagasisidet, et analüüsida tulemusi ja teha vastavalt sellele parandusi teenuse protsessides. (Tschimmel 2012, 16)

Teenuse disaini rakendamisel on mitmeid positiivseid tegureid ettevõtete protsesside arenguks ning strateegiate loomise jaoks. Teenuse protsesside arendamisel on üheks oluliseks osaks teenuse disaini rakendamine, et suurendada klientide rahulolu, eristuda konkurentidest oma toodete ja teenuste poolest ning paista välja innovatiivse ettevõttena. Paljud ettevõtted kasutavad teenuse disaini, kui uuenduslikku tulemuslikkuse tööriista, et suurendada klientide rahulolu ja tõsta organisatsioonilist väärtust. Samuti kasutavad ettevõtted teenuse disaini selleks, et pakkuda klientidele tõhusamat ja väärtuslikumat teenuste kogemust, lahendades probleeme loovamate ja koostööl põhinevate kujundusmeetodite abil (Seonghye *et al.* 2020).

Teenuse disain võib aidata teenuseosutajatel jõuda kliendikesksemaks ning tagada selle, et kliendi vajadused on teenuse pakkumise arendamise protsessis arvesse võetud. Teenuste kujundamisel on tihtipeale klientidelt tulevad ideed ja panus väärtuslikumad kui ettevõttes leiduvad sisendid (Tor Wallin *et al.* 2016). Samuti toetab teenuse disaini rakendamine organisatsioonis strateegiate loomist, uute teenusekontseptsioonide ja lahenduste väljatöötamist ning teenuse muutmist kliendikesksemaks (Seonghye *et al.* 2020). Uute toodete ja teenuste väljatöötamine rakendades teenuse disaini teooriaid suurendab klientide rahulolu, tõstab ettevõtte teadlikkust antud teemal ning parandab ettevõtte finantstulemusi (Ibid., 15). Teenuse disaini tundmaõppimine ning rakendamine ettevõttes võib võtta aega, kuid kui ettevõtte siseselt mõistetakse selle positiivseid

külgi ning võimalusi ettevõtte arenguks, võiksid seda ettevõtteid proovida ja katsetada enda organisatsioonis.

2. UURINGU METOODIKA

Käesolev peatükk annab ülevaate uuringu metoodikast ja valimi kirjeldusest, uurimismeetoditest ning andmete kogumisest. Samuti saab ülevaate uuringu läbiviimise etappidest ning andmeanalüüsimetoditest.

2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus

Magistritöö autor kasutas oma töös kombineeritud uurimismeetodit viies läbi nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uuringu saades ülevaate puhastusteenuseid pakkuvate mikro- ja väikeettevõtete juhtimisest, protsesside arendamisest ning teenuse disaini teadlikkusest. Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks oli välja selgitada tänapäeva tarbija nõudlus, vajadused ning ootused puhastusteenuse järele.

Kvalitatiiv-kvantitatiivse uuringu ehk kombineeritud meetodi kasuks otsustas autor just sellepärast, et täiustada ühel meetodil saadud tulemusi teise uuringu omadega ning jõuda nähtuse põhjalikuma mõistmiseni (Õunapuu 2014, 70). Samuti andis kombineeritud meetod hea võimaluse saada terviklikku ülevaadet ettevõtja kui ka kliendi seisukohast. Carvalho ja White (2005) väidavad, et kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring täiendavad teineteist ja nende kombinatsioon tekitab võimendunud koostoime, mida on hiljem parem analüüsida. Magistritöö autor leidis, et uuringu eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks tuleb kasutada antud magistritöös kombineeritud uuringut, et saada täpsemaid tulemusi, mille alusel teha järeldusi.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud puhastusteenuseid pakkuvate mikro- ja väikeettevõtete juhtidega ning tarbijate uuring ankeetküsitluse alusel. Magistritöö empiirilise osa fookuses oli välja selgitada puhastusteenuseid pakkuvate mikro- ja

väikeettevõtete juhtimine, protsesside arendamine ning teenuse disaini teadlikkus. Teine osa keskendus puhastusteenuse tarbija nõudluse, vajaduse ning ootuste välja selgitamiseks.

Magistritöö autor viis läbi kolm poolstruktureeritud intervjuud mikro- ja väikeettevõtte juhtidega, et saada ülevaade organisatsiooni tegevusest, teenuse protsesside olemusest ning teenuse disaini tundmisest ettevõtte siseselt. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi ettevõtetega, kes olid nõus intervjuueeritavateks tulema. Töö autor edastas enda soovi viieteistkümnemale mikro- ja väikeettevõtte juhile, kellest kolm näitasid välja huvi osalema uuringus. Kolmest soovivaldunud ettevõttest moodustuski magistritöö kvalitatiivse uuringu valim.

Lisaks kvalitatiivsele uuringule viis autor läbi ka kvantitatiivse uuringu eesmärgistatud valimi põhimõttel. Kvantitatiivse uuringu andmete kogumiseks kasutati struktureeritud ankeetküsitlust (Lisa 1), mis koostati autori poolt ning oli suunatud eelkõige täiskasvanud inimestele (alates 18. eluaastast), kellel on keskmisest suurem sissetulek, on tihedalt hõivatud tööga ja hindavad kõrgelt oma vaba aega. Autor soovis saada enda uuringusse inimesi, kes on varem puhastusteenuse pakkujat kasutanud kui ka neid, kes on sellele varem mõelnud.

2.2. Uurimismeetodid, andmete kogumine ja analüüs

Magistritöö autor kasutas enda lõputöös kombineeritud meetodit viies esmalt läbi kvalitatiivse ning seejärel kvantitatiivse uuringu. Kvalitatiivne uuring oli vajalik selleks, et saada teada, kuidas juhitakse mikro- ja väikeettevõtteid, kuidas on teenuse protsessid neis korraldatud ning milline on teenuse disaini teadlikkus mikro- ja väikeettevõtetes. Pärast kvantitatiivset uuringut selgus tulemustest, et mikro- ja väikeettevõtteid ei ole hästi kursis tarbijanõudlusest, vajadustest ning ootustest, mistõttu otsustas autor ise läbi viia turu-uuring, et välja selgitada tänapäeva puhastusteenuse tarbija nõudluse, vajadused ning ootused teenuse osas.

Kvalitatiivse uuringu käigus toimus andmete kogunemine poolstruktureeritud intervjuude käigus. Poolstruktureeritud intervjuud andsid autorile hea võimaluse teemasse süvitsi minna ning küsitleda intervjuueeritavatelt põhjalikult ettevalmistatud küsimuste alusel, jäädes sealjuures paindlikuks ning vajadusel küsida juurde olulisi teemaga seonduvaid küsimusi.

Kvalitatiivse uuringu läbiviimine koosnes järgmistest etappidest:

- intervjuu kava ja küsimuste koostamine;

- intervjuu küsimuste jagamine kolme gruppi;
- intervjuueeritavate leidmine – ettevõtetele kirjutamine;
- poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine;
- intervjuude transkribeerimine;
- andmete analüüsimine *cross-case* tabeli alusel;
- järelduste ja kokkuvõtete tegemine.

Magistritöö autor töötas välja kvalitatiivse uuringu küsimused ja jagas need kolme kategooriasse. Intervjuu kava (Lisa 2) koostas autor vastavalt töö teoreetilisele käsitlusele, eesmärkidele ja püstitatud uurimisküsimustele. Kvalitatiivse uuringu valimisse kuulusid puhastusteenuseid pakkuvad mikro-ja väikeettevõtted Eestis. Magistritöö kvalitatiivses uuringus osales kokku 2 mikroettevõtet ja 1 väikeettevõtte. Intervjuueeritavatega võttis magistritöö autor ühendust personaalselt emaili või telefoni teel ning leppis kokku sobiva aja intervjuuks.

Seoses Eestis valitseva epideemia olukorraga otsustas autor läbi viia kõik poolstruktureeritud intervjuud veebi keskkonnas intervjuueeritavatele sobivates platvormides nagu näiteks *Google meets*, *Teams*, *Zoom* või *Skype*. Kõik intervjuud viidi läbi ettevõtte juhtidega ning salvestati hilisemaks transkribeerimiseks. Intervjuu kava oli ülesehitatud vastavalt teoreetilistele lähtekohtadele ning koosnes 17 küsimusest, mis olid jagatud kolmeks osaks. Kõik intervjuud algasid sissejuhatava osaga, andes ülevaate töö autorist, töö eesmärkidest ning intervjuu ülesehitusest. Samuti küsis töö autor luba intervjuu salvestamiseks. Pärast sissejuhatavat osa, uuris intervjuueerija viis küsimust ettevõtte tegevuse kohta, et saada ülevaade, kui kaua on ettevõtte tegutsenud, kes on teenuse sihtgrupiks, kui palju töötajaid töötab ettevõttes ning kuidas on töö organiseeritud. Esimene intervjuu osa keskendus ettevõtte arengustrateegiaga seotud küsimustele, teine osa teenuse protsesside ülesehitusele ja arendamisele ning kolmas osa teenuse disaini teadlikkuse ning kasutatavuse välja selgitamisele. Kõik intervjuud lõppesid kokkuvõtliku osa ning tänusõnadega. Intervjuude kestvus sõltus sellest, kui avatud olid ettevõtte esindajad vastama intervjuu küsimustele, orienteeruv kestvus oli 50 minutit.

Pärast intervjuude läbiviimist tuli poolstruktureeritud intervjuud transkribeerida. Selleks kasutas autor TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogial ja mudelitel põhinevat veebipõhist kõnetuvastust (Alumäe *et al.* 2018). Kõnetuvastus transkribeeris teksti ning seejärel saatis selle automaatselt autori e-posti aadressile.

Transkribeeritud tekst tuli üle kontrollida, teha vastavad parandused ning seejärel analüüsida tulemusi. Transkribeeritud intervjuud on leitavad elektrooniliselt sellelt [aadressilt](#).

Magistritöö autor analüüsis kvalitatiivse uuringu tulemusi juhtumiülese ehk horisontaalse analüüsi (*cross-case*) tabeli alusel (Lisa 4) ning seostas tulemusi teooria ning kvantitatiivse uuringu tulemustega. Juhtumiülene ehk horisontaalne analüüs andis võimaluse korraga võrrelda mitut intervjuud, leida intervjuueeritavate vastuste sarnasusi ja erinevusi ning selle põhjal teha järeldusi ja ettepanekuid tuginedes teoreetilistele lähtekohtadele.

Pärast kvalitatiivset uuringut viis autor läbi küsitluse, et välja selgitada, kes on teenuse sihtgrupiks, milline on tarbija nõudlus ja vajadus ning millist teenust oodatakse.

Kvantitatiivse uuringu läbiviimine koosnes järgmistest etappidest:

- küsimuste koostamine vastavalt teoreetilistele lähtekohtadele ja uurimisküsimustele;
- küsitluse laiali jagamine;
- küsitluse täitmine vastajate poolt;
- andmete kodeerimine ja analüüsimine;
- jooniste koostamine, tulemuste analüüsimine ning järelduste ja kokkuvõtete tegemine.

Kvantitatiivse uuringu läbiviimise jaoks koostas autor küsimustiku ning jagas seda enda tuttavate, sõprade ja kursusekaaslaste seas, eesmärgiga kokku saada vähemalt 50-70 vastajat. Lõputöö autor kasutas seega mugavusvalimit, et leida küsimustikule vastajad. Kvantitatiivse uuringu küsimustik koosnes kaheksast valikvastustega küsimusest, seitsmest avatud küsimusest ning kahest Likerti skaalaküsimusest, kus 1= ei ole üldse oluline, 2= ei ole oluline, 3= osaliselt oluline, osaliselt mitteoluline, 4=oluline, 5=väga oluline. Likerti skaala küsimustes oli ka valik „ei oska öelda“, mis antud juhul tulemuste valiidsust ei mõjuta. Küsimustiku teine osa koosnes neljast demograafilisest küsimusest: teie sugu, teie vanus, perekonna sissetulek ja laste arv peres. Küsitlus viidi läbi *Google forms* keskkonnas ajavahemikul 06.02.2021 – 28.02.2021.

Magistritöö raames läbi viidud kvantitatiivses uuringus osales kokku 85 inimest, kellest 78 olid naised ja 7 mehed. Kõige rohkem vastajaid oli vanuses 31-40, mis moodustas 37,6%, seejärel 41-50 aastased, mis moodustas 29,4% ja 21-30 aastased 15,3%. Vastajaid vanuses alla 20, 51-60 ja 61+ oli pigem vähe. Uuringus osales kõige rohkem inimesi, kelle sissetulek on 2000€ või 4000€

kuus ning keskmine laste arv peres üks kuni kaks. Uuringus osales 28,2% inimesi, kellel ei ole lapsi. Kvantitatiivses uuringus osalejate profiil on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Kvantitatiivses uuringus osalejate profiil

Uuringus osaleja sugu	Osakaal
Naine	91,80%
Mees	8,20%
Uuringus osaleja vanus	Osakaal
Alla 20	1,20%
21-30	15,30%
31-40	37,60%
41-50	29,40%
51-60	11,80%
61+	4,70%
Perekonna sissetulek (bruto/kuus)	Osakaal
Alla 2000€	22,40%
2 000 €	37,60%
4 000 €	31,80%
6 000 €	8,20%
Laste arv peres	Osakaal
1	25,90%
2	30,60%
3	11,80%
4	3,50%
5	0,00%
5+	0,00%
ei ole lapsi	28,20%

Allikas: Autori koostatud

Antud magistritöö kvantitatiivses osas kasutas töö autor Microsoft Exceli tarkvara andmete kodeerimiseks ja analüüsimiseks. Valimit kirjeldati kasutades kirjeldavat (aritmeetiline keskmine, standardhälve, protsent) statistikat. Erinevuste hindamiseks kasutati järeltavat statistika t-testi, mida kontrolliti usaldatavusega 95% (p-väärtus <0,05).

3. UURINGUTE TULEMUSED JA ANALÜÜS

Antud peatükis analüüsitakse mõlema uuringu tulemusi ning seostatakse teoreetiliste lähtekohtadega. Saadud tulemuste põhjal tehakse järeldusi ning antakse soovitusi mikro- ja väikeettevõtetele strateegilise juhtimisega alustamiseks, juhtimismudelite kasutamiseks ning vajalikud põhipunktid teenuse protsesside arendamiseks läbi teenuse disaini.

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Magistritöö autor viis esmalt läbi poolstruktureeritud intervjuud mikro- ja väikeettevõtetele, et saada ülevaade ettevõtete juhtimisest, teenuse protsesside olemasolust ning nende arendamisest ja teenuse disaini teadlikkusest ning kasutatavusest mikro- ja väikeettevõtetes. Kvalitatiivse uuringu raames viis autor läbi 3 poolstruktureeritud intervjuud mikro- ja väikeettevõtete esindajatega ajavahemikus 26. veebruar kuni 15. märtsini. Uuringus osales kaks mikroettevõtet ning üks väikeettevõtte. Intervjueeritavate valimine toimus sõltuvalt sellest, kes nõustusid uuringus osalema. Autor võttis ühendust viieteistkümne mikro- ja väikeettevõttega, kellest kolm nõustusid uuringus osalema. Ülejäänud ettevõtjad kas keeldusid osalemast või andsid teada, et antud olukorras ei ole neil ajalist ressursi selleks, et kaasa aidata magistritöö valmimisele. Kõik kolm intervjueeritavat olid rõõmuga nõus vastama poolstruktureeritud intervjuude küsimustele.

Esimene mikroettevõtte, kes osales uuringus tegutseb põhiliselt Tallinnas, Tartus ja Pärnus ning nende omapäraks on see, et nad ostavad puhastusteenust sisse teistelt osatähtselt või FIE-delt ehk kogu äri on ülesehitatud vahendusteenusena. Nad on tegutsenud Eesti turul juba kolm aastat. Ettevõtte esindaja andis intervjuus ülevaate nende ettevõtte ülesehitusest, olemasolevatest protsessidest ning nende arendamisest. Teiseks intervjueeritavaks oli väikeettevõtte, mis on tegutsenud Pärnu linnas juba neliteist aastat ning töötajaid tänaseks päevaks kokku kümme. Selle väikeettevõtte eripäraks on see, et neil on olemas töödejuhataja, kes käib objekte kohapeal hindamas ning selle alusel tehakse hiljem kliendile hinnapakkumine. Intervjueeritav andis ülevaate nende ettevõttes toimuvatest protsessidest ning tõdes, et kõikide aastate jooksul ei ole visiooni, missiooni paika pandud ega arengustrateegiat loodud. Kolmandaks intervjueeritavaks oli

mikroettevõtte, kes alustas ettevõtlusega viis aastat tagasi, tegutsevad Harku vallas ning ettevõtte on saanud populaarseks, et uusi kliente juurde ei ole võimalik neil võtta. Selle mikroettevõtte eripäraks on samuti objektide hindamine, soov hoida ettevõtet väiksena ning otsus teenust mitte pakkuda sõpradele ja tuttavatele.

Kõik kolm intervjuud viidi läbi autori poolt veebi teel kasutades nii *Skype* kui ka *Google meets* keskkonda ning kestsid orienteeruvalt viiskümmend minutit. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused olid autori poolt koostatud ning jaotatud kolme erinevasse blokki, millele eelnesid ettevõtte lühitutvustuse küsimused, mille eesmärgiks oli saada ülevaade ettevõtte tegevusest, sihtgrupist, töötajate arvust ning töötajate töö planeerimisest. Esimene intervjuu osa keskendus arengustrateegiaga seotud kolmele küsimusele, mille eesmärgiks oli saada teada, kuidas ettevõtjad mõistavad arengustrateegia olemust, kas eesmärgid on paika pandud ning tuleviku suund selge. Intervjuu teises osas uuris magistritöö autor intervjuueeritavatel, milliseid teenuseid ettevõtjad pakuvad ning kuidas on organiseeritud olemasolevad protsessid. Need küsimused andsid võimaluse ettevõtjatel rääkida teenuse protsesside arendamisest ja sellega seonduvatest mõtetest. Kolmanda osa eesmärk oli avada teenuse disaini teemat ning saada ülevaade kui hästi tunnevad ettevõtjad teenuse disaini mõistet, kas nad on varasemalt seda kasutanud ning kuidas võiks teenuse disaini rakendamine aidata protsesse arendada ning ettevõtte väärtust tõsta.

3.2.1. Mikro- ja väikeettevõtete juhtimine ning strateegia kasutamine

Intervjuu küsimuste kõige keerulisem osa oli ettevõtjate jaoks just arengustrateegiat puudutavad küsimused, kuna mikro-ja väikeettevõtted ei tegele strateegilise juhtimisega ega arengustrateegia loomisega just selle keerukuse ning puudulike teadmiste tõttu (Pasanen 2011, 3). Kui intervjuueeritavatel küsiti alustuseks, mis seostub neile sõnaga arengustrateegia, siis kaks kolmest intervjuueeritavast ei osanud kohe kiiresti midagi öelda vaid vajasis mõtlemisaega. „*Ei oska kohe öelda, strateegiat kusagil kirjas meil ei ole. See peab olema vist mingi dokument, kus on kirjas, mida ma tahaksin siis nagu põhimõtteliselt saavutada või kuhu ma tahaksin jõuda*“ (i2). „*See kõik on tegelikult igasugune arengustrateegia, see on olnud loomulik areng. Meil niisuguseid asju nagu arengustrateegia ei ole nagu paika pandud. Me lähme vooluga kaasa, vaatame kohaneme vastavalt vajadusele ja vastavalt nõudlusele*“ (i3). Esimene intervjuueeritav oskas selgitada erinevaid mõisteid nii visiooni, missiooni kui ka arengustrateegia kohta. Tuginedes teooriale ning intervjuueeritavate vastustele saab väita, et puhastusteenuseid pakuvad mikro- ja väikeettevõtete esindajatel on keeruline mõista strateegilise juhtimise ja arengustrateegia mõiste tähendust,

ettevõtjad ei tunne erinevaid juhtimismudeleid ning ollakse seisukohal, et areng toimub jooksvalt ning suuri ettevalmistusi ja planeerimist selleks tegema ei pea.

Kõik kolm ettevõtjat on tõdenud, et nende organisatsioonides ei ole paika pandud arengustrateegiat ning vaid ühes on eesmärgid määratletud. „*Eesmärgid on olemas, aga tänases olukorras tuleb kohaneda vastavalt muutustele, mitte niivõrd taga ajada eesmärke. Arengustrateegia pole paigas*“ (i1). „*Meil ei ole kirjas eesmärke ega arengustrateegiat. Eesmärk on, et firma töötaks ja kliendid oleksid olemas. Missiooni ega visiooni kusagil kirjas meil ei ole*“ (i2). Kolmas intervjuueritav on vastanud arengustrateegia ja eesmärkide olemasolule järgnevalt: „*Ei ole. Töö peab olema nauditav ja kõik tulema jooksvalt. Töö ei tohi tekitada stressi. Me ei ole soovinud oma ettevõtet väga suureks ajada ükski aasta ning selle tõttu ei ole meil paika pandud arengustrateegia ega suured eesmärgid*“ (i3). Esimene intervjuueritav toob välja, et nende ettevõttes on eesmärgid paika pandud vastavalt nende tulemustele ja majanduslikule olukorrale, kuid teised kaks intervjuueritavat leiavad, et eesmärkidel ja arengustrateegial ei ole olulist rolli ettevõtte arengus. Magistritöö autori arvates, tuleb igas ettevõttes eesmärke määrata, selleks, et ettevõttel oleks potentsiaali ka tulevikus, oleks ühtne arusaam kõikidel töötajatel, kuhu suunas liigutakse ning ettevõtjad oleksid teadlikumad, kuhu on võimalik ka tulevikus edasi areneda. Kindlasti ei pea mikro- ja väikeettevõttes seadma palju eesmärke, vaid piisab ka paarist lühiajalisest ning ühest pikaajalisest eesmärgist. Sellest lähtuvalt on lihtsam olemasoleval ettevõttel ka missiooni ning visiooni määratleda, kui see ei ole varasemalt veel ettevõttes paika pandud.

Kõik kolm intervjuueritavat tõid välja, et praegune epideemia olukord Eestis on õnneks sel aastal mõjutanud nende teenust kordadest vähem, kui eelmisel aastal, kui epideemia alguse sai ning paljud kliendid loobusid teenusest. Tänapäevaks on mitmed teenusest loobunud kliendid jälle puhastusteenuse pakkujaga taas ühendust võtnud, et usaldada kodukoristus asjatundjate kätte ning jääks rohkem vaba aega töö, pere ja hobide jaoks. Tänapäeva tarbija jaoks on kõige olulisem puhastusteenuse valimise juures töö kvaliteet, ettevõtte pakutava teenuse paindlikkus ning kättesaadavus. Sellised tulemused tulid välja nimelt kvantitatiivses uuringus, kus küsiti puhastusteenuse tarbijalt, millised kriteeriumid on olulised puhastusteenuse valimisel, kus 67 inimest 85-st hindas teenuse kvaliteeti väga oluliseks, 51 inimest hindas teenuse paindlikkust ja 47 inimest 85-st kättesaadavust oluliseks aspektiks. Lähtudes tarbija nõudmistest on võimalik ettevõtetel arendada enda teenuseid veelgi paremaks või muudatusi teenuses ellu viia.

Tuginedes teooriale nõustub autor Vostroknutov *et al.* (2019) väitega, et mikro- ja väikeettevõtetel on piiratud rahalised, materiaalsed kui ka informatiivsed ressursid ning selle tõttu puudub neil tahe ja võimekus tegeleda strateegiate loomise kui ka protsesside arendamisega. Lähtudes mikro- ja väikeettevõtjate demotiveeritusest tegeleda strateegiate loomisega, muudab keeruliseks ka selge missiooni, visiooni ning eesmärkide seadmise, millest ettevõtjad saaksid lähtuda. Kõige lihtsam sellisest olukorrast välja tulla on ettevõtjatel viia end kurssi erinevate strateegilise juhtimismudelitega ning leida endale kõige sobilikumad, millest on hea vaikselt alustada ning mis annab kõige suuremat mõju tulevikuks.

3.2.2. Teenuse protsesside arendamine mikro- ja väikeettevõtetes

Poolstruktureeritud intervjuu kava teises osas uuris autor intervjuueeritavatelt küsimusi seoses teenuse protsesside arendamisega. Esimese küsimusena uuris töö autor intervjuueeritavatelt, milliseid teenuseid nad enda klientidele pakuvad. Kõik kolm ettevõtet tegutsevad samas valdkonnas, kuid nende poolt pakutavad teenused erinevad üksteisest. „*Meil on kaks põhilist teenust – on tavakoristus ja on kolimiskoristus. Tavakoristus on kõikide pindade koristus kuni 180cm kõrguselt ning kolimiskoristus sisaldab endast tavakoristust kui ka nende pindade koristust, kuhu ei ole võimalik tavakoristuse puhul pääseda, näiteks kappide sisud ja sahtlid*“ (i1). „*Meie pakume kolm ühes teenust ettevõtetele: puhastusteenus, puhastusvahendite müük ning porivaipade rent. Erasikutele ainult puhastusteenust*“ (i2). „*Pakette kui selliseid, meil ei ole. Pakume puhastusteenust eraklientidele üldiselt*“ (i3). Antud vastustest on võimalik järeldada, et puhastusteenuseid on võimalik pakkuda nii erakliendile kui ka ärikliendile ning iga ettevõtte pakutavad teenused võivad erineda teistest teenusepakkujatest.

Uurides ettevõtjate käest, millist väärtust loovad nende poolt pakutavad teenused nende klientidele, siis mõistetakse ühtselt, et tegu on eelkõige mugavusteenusega ning klient ootab kvaliteetset tulemust. Samuti tuuakse välja, et puhastusteenust tellitakse eelkõige selle tõttu, et säästa aega ja asendada koristusele kuluv aeg hobidega tegelemiseks, perele või sõpradele. Kvantitatiivses uuringus soovis töö autor tarbijatelt teada saada, milliste motiivide alusel on inimesed endale võtnud või võtaksid puhastusteenuse pakkuja ning kõige populaarsemateks vastusteks oli eelkõige ajapuudus, mille valis 49 inimest, teisena rohkem aega sõprade ja pere jaoks, mille valis 41 inimest ning kolmandaks eelistatakse puhastusteenusepakkujat just suurpuhastuse teostamiseks, mille valis 40 inimest. Antud küsimuses võis valida mitu valiku varianti, kuid need kolm motiivi osutusid kõige populaarsemaks.

Töö autor palus intervjuu käigus kõikidel osalejatel kirjeldada ettevõtte erinevaid protsesse. Esimene intervjuueeritav kirjeldab lühidalt enda ettevõttes pakutavaid protsesse just selliselt „*Klient jõuab meieni kodulehe kaudu, hinna kalkuleerimine toimub automaatselt läbi kliendi esitatud andmete kodulehel, mille kaudu saadetakse kinnitus kliendile. Koristuse objekte palutud ajale saavad teenusepakkujad ise valida ja võtta endale sobivad läbi meie platvormi, mis on ühendatud meie teenusepakkujatega kui ka kliendi esitatud andmetega. Koristuse teostamine toimub palutud päeval, millele järgneb kliendi tagasiside andmine soovi korral*“ (i1). Teine intervjuueeritav annab ülevaate oma teenuse protsessidest selliselt: „*Tellimus tuleb sisse, töödejuhataja või mina fikseerime töö, töödejuhataja läheb objekti kohapeale hindama, mille alusel teeme hinnapakkumise. Töödejuhataja määrab töötajatele objektid ja annab nendest teada, kes peab, mis objektid, kuna olema. Koristust teostatakse kahe-kolmekesi. Maksmine toimub arve alusel. Tagasiside antakse telefoni või emaili teel tavaliselt*“ (i2). Kolmas intervjuueeritav ütleb enda teenuse kohta lühidalt nii „*Meil on väljakujunenud kindlad kliendid ja kuna töötajaid on ainult kolm, siis peame tihtipeale paljudele ka ära ütleva. Tuleb tellimus, käiakse kohapeal hindamas, koostame hinnapakkumise, edastame selle meilile. Teostame koristuse (töötajad saavad ise valida objekte). Tagasiside võimalus klientidel pärast koristust. Kasutame enda töövahendeid ja materjale objektidel. Kõikide protsesside eest vastutab minu naine ja kaks teist töötajat. Sõpradele me enda teenust ei paku*“ (i3). Otsus sõpradele teenust mitte pakkuda on tulnud just sellepärast, et hoida sõprussuhteid.

Kõik intervjuueeritavad oskasid selgitada ettevõttes toimuvaid protsesse ning olid teadlikud, millist teenust nad klientidele pakuvad. Küsides intervjuueeritavatelt seejärel küsimust, kas teie ettevõttes on teenuse protsessid ja klienditeekond kirjeldatud/kaardistatud, oli peamiseks vastuseks, et protsessid ja klienditeekond ei ole kaardistatud. „*Ei ole kaardistanud ei protsesse ega klienditeekonda*“ (i2). „*Meie ettevõttes ei ole teenuse protsessid ega klienditeekond kaardistatud*“ (i3). Esimene intervjuueeritav andis ülevaate, et neil on klienditeekond kaardistatud just sellises tasandil, et nad on teadlikud, kuidas klient nendeni jõuab, kuidas toimub kliendi teenindamine, mis on tegevused, mida tehakse enne puhastusteenuse teostamist, teenuse pakkumise ajal ning pärast teenust. Samuti on selge arusaam, kuidas jõuab arve kliendini ning, kuidas on võimalik kliendil tagasisidet jätta.

Mikro- ja väikeettevõtetel soovitab autor kindlasti teenuse protsesse kaardistada, et oleks selge ülevaade nii ettevõtte omanikul kui ka teistel töötajatel mõistmaks paremini ettevõttes toimuvaid protsesse. Protsesside kaardistamine aitab strateegiat luua ning teenuse disaini kui protsesside

arendamise meetodit rakendada, mille kaudu on võimalik suurendada klientide rahulolu, eristuda konkurentidest ja leida üles probleemid teenuses läbi kujundusmeetodite (Seonghye *et al.* 2020). Klienditeekonna kaardistamine aitab tagada selle, et kliendi kõik vajadused oleksid teenuse pakkumise arendamise protsessis arvesse võetud. Erinevad tarbijaküsitlused aitavad jõuda teenuseni, mida tarbija täpselt vajab, soovib ning eelistab ning need sisendid on tavaliselt väärtuslikumad, kui ettevõttes seestpoolt tulevad ideed. (Tor Wallin *et al.* 2016)

Kui intervjuueeritavatelt küsiti, kuidas ja millele tuginedes on organiseeritud teenuse protsessid ning kas on planeeritud ka protsesside arendamist, avaldasid kaks intervjuueeritavat, et ettevõtte arendamisele on nad mõelnud küll „*Vastavalt vajadustele on organiseeritud meie ettevõttes teenuse protsessid. Oleneb, kuhu me tahame edasi liikuda. Tõenäoliselt saaksime liikuda äriklientide peale või väikekorterite koristusele*“ (i1). „*Ma arvan, et kõik on tulnud ajaga. Uue kliendi saamise protsess saab alguse olemasolevast kliendist üldjuhul. Oleme mõelnud vaid mobiilirakendusele, et vahetada välja Google calender*“ (i2). Kolmas intervjuueeritav on selgelt öelnud, et nende eesmärgiks ei ole ettevõtte arendamine „*Teenuse protsessid panime paika juba alustamisaastatel. Midagi suurt vahepeal muutunud ei ole teenuse protsessides, teadlikumaks turust oleme muutunud küll ja kogemusi juurde saanud. Protsesside arendamist ei olegi planeerinud, ei soovi firmat suureks ajada*“ (i3). Töö teoreetilises pooles on välja toodud, et teenuse kujundamisel ja arendamisel on kriitilise tähtsusega kliendikogemusele suunatud tegevused, mis tähendab, et klientide kaasamine protsesside arengusse on väga oluline (Seonghye *et al.* 2020).

Uuringus osalenud ettevõtete omanikud mõistavad, et nende teenus peab vastama kliendi nõudmistele ja vajadustele, On teada, et kliendi vajadused seoses teenustega on pidevalt ajas muutuvad ning selleks, et rahuldada oma toodete või teenustega järjepidevalt klientide vajadusi, tuleb teenuse protsesse aja jooksul kujundada või muuta, et saavutada konkurentsieelis ning pikaajalised eesmärgid.

3.2.3. Teenuse disaini teadlikkus ning kasutamise võimalused mikro- ja väikeettevõtetes

Intervjuu kolmanda osa eesmärgiks oli avada teenuse disaini teemat ning saada ülevaade kui hästi tunnevad ettevõtjad teenuse disaini mõistet, kas nad on varasemalt seda kasutanud ning kuidas võiks teenuse disaini rakendamine anda juurde väärtust nende ettevõttele.

Kõikidelt intervjuueeritavatelt küsiti kohe alguses, mis seostub neile esimese asjana mõistega teenuse disain, tõid välja kaks intervjuueeritavat, et on mõistet küll kuulnud, kuid pole kindel, mida see endast kujutab. „*Olen seda mõistet varem kuulnud, kuid ei tea päris täpselt, millega on tegu*“ (i2). „*Olen kuulnud seda mõistet, kuid meil ei ole sellega midagi pistmist. Me ei ole seda varem kasutanud*“ (i3). Esimene intervjuueeritav oli kursis teenuse disaini ja disainimõtle mis mõistega ning oli nendega varem kokku puutunud. „*Olen teenusedisaini ja disainimõtle misega palju tege lenud ja kokku puutunud. See tähendab teenuse läbimõtle mist punktist A punkti B ehk kogu tervikut*“ (i1). Kaks intervjuueeritavat arvavad, et nad on alustamisaastatel juba endale märkamatu lt läbi viinud teenuse disaini, üks vastaja leiab, et teenuse disaini rakendamine võiks endaga kaasa tuua klientide usaldusväär suse tõusu. „*Ma arvan, et oleme teenusedisaini juba tänaseks läbi teinud ning meie eelis on platvorm, mis töötab efektiivselt ja teenuse tarbijatele see meeldib*“ (i1). „*Otseselt ei teagi, kuid arvan, et oleme siiski aastate jooksul selle endale märkamatu lt juba läbi viinud disainimise enda teenuses*“ (i3). „*Teenuse disaini rakendamine meie ettevõttes, võiks kasvatada eelkõige meie teenuse usaldusväär sust*“ (i2).

Tuginedes teenuse disaini teoreetilisele käsitlusele saab öelda, et teenuse disain on uudne lähenemine teenuse protsesside arendamiseks ning ettevõtte d alles avastavad ja katsetavad seda metoodikat eri valdkondades, mis tähendab, et on arusaadav, et mikro- ja väikeettevõtte te omanikud ei ole veel niivõrd teadlikud antud metoodikast (Seonghye *et al.* 2020, 21). Teenuse disain aitab mõista paremini klientide vajadusi, suurendab klientide rahulolu, aitab luua organisatsioonis strateegiaid ning uusi teenusekontseptsioone ja lahendusi. (Tor Wallin *et al.* 2016)

Magistritöö autor leiab, et teenuse disaini rakendamisega on võimalik kasvatada just nimelt teenuse usaldusväär sust, mida on välja toonud teine intervjuueeritav. Selleks tuleb järgida teenuse disaini protsessi etappe: avasta, määratle, arenda ja vii teenus turule, kus esimene etapp keskendub teenuse kasutaja tundmaõppimisele, teine teenuse määratlemisele, kolmas teenuse arendamisele ja neljas tarbija tagasiside küsimisele antud teenuse kohta. Mida rohkem on ettevõtte te adlik oma potentsiaalsetest teenuse tarbijatest ning nende vajadustest ja nõudlusest, seda paremini on võimalik teenust arendada ning kasvatada läbi selle teenuse usaldusväär sust. (Tschimmel 2012)

Kui intervjuueeritavatele esitati küsimus, kuidas on nad välja selgitanud, milline on tarbija nõudlus nende teenusele, kuidas nad on seda infot kogunud ja kuidas on hiljem kogutud infot ära kasutatud, on vastajaid välja toonud, et teenusele on nõudlus suur, kuid otseselt mingeid tarbija uuringuid

antud teenuse kohta läbi viidud ei ole. „*Ei olegi välja selgitanud, milline on tarbija praegune nõudlus. Info kogumine koristuse osas toimub läbi meie platvormi ehk meie kodulehe. Tagasisidet on võimalik klientidel meile anda emaili või telefoni teel. Kohapeal pigem ei anta*“ (i1). „*Info kogumist ei ole teinud uuringut ega küsitlust samuti mitte. Nõudluse oleme välja selgitanud läbi tagasiside. Meie teenus levib kõige paremini suust-suhu juttude kaudu*“ (i2). „*Teenuse nõudlus on suur ning klientide teadlikkus aina tõuseb. Eelkõige on see siiski mugavus ja aja säästmise*“ (i3). Esimene intervjueritav toob välja, et otseselt ei ole nad tarbija nõudlust välja selgitanud, mis on tegelikult äri alustamisel väga oluline ning uuringut tuleks läbi viia ettevõtlusega tegelemisel lausa mitmeid kordi, kui on näha, et nõudlus on muutunud suuremaks või nõudlus on vähenenud. Teine intervjueritav on välja toonud, et nende teenus levib inimeste seas hästi ning nõudlus on pigem suur. Kolmas intervjueritav on välja toonud, et neil ei ole nõudlusega üldse probleemi ning nad on olukorras, kus ei ole võimalik kliente juurde võtta. Intervjueritavate vastust on võimalik järeldada, et ettevõtjad on teadlikud, et antud teenusel on nõudlus suur ning tulevikus veelgi kasvamas. Ettevõtte omanikud ei ole läbi viinud turu-uuringut teenuse nõudluse kohta ega tunne hästi oma teenuse sihtgruppi ning tarbija vajadusi ja ootusi puhastusteenusele. Intervjueritavad toovad välja, et nende jaoks on oluline tarbijate tagasiside pärast puhastusteenuse teostamist, kas kodulehe, emaili või telefoni teel ning läbi antud tagasiside on neil võimalik enda teenust paremaks muuta või muudatusi ellu viia.

Viimaseks intervjuu küsimuseks soovis autor teada uuringus osalejatelt, kas nad on varasemalt kasutanud teenuse disaini teooriaid ning kuidas on disainprotsessid ja rollid kujunenud. Kõik kolm intervjueritavat tõdesid, et ei ole kasutanud teooriaid ning kui see ette võtta, peaksid sellega siiski tegelema nemad ise. „*Otseselt mitte, kuid alustamisaastal kindlasti. Disaini teooriaid ei tea kas kasutaksime*“ (i1). „*Ei ole kasutatud. Tulevikus kui kasutada, pean ma aru saama, mis see teenuse disain on ning kuidas seda rakendada oma teenuse jaoks*“ (i2). „*Ei ole kasutatud. Kui kasutaksime, siis peaksime ise mõlemad seda eest vedama*“ (i3). Intervjueritavate vastustest kõlas ettevõtjate skeptilisust antud teemal ning toodi välja lisaks see, et määravaks saaks ka ajaline ressurss, mis on niigi piiratud mikro- ja väikeettevõtetes.

Töö teoreetilises osas välja toodud disainkasutamise takistused toetavad intervjuudes saadud vastuseid, et ettevõtjad on vähe teadlikud disaini kasutamise võimalustest, vähene veendumus disainkasutamise positiivsetest mõjudest ettevõtte arengule ning ressursside puudumine inimese näol, kes viiks asja eest. Sisse ostetud teenus on liiga kulukas mikro- ja väikeettevõtete jaoks (Veenmaa *et al.* 2018). Intervjuu kolmanda osa eesmärk täideti ning autor sai teada, et mikro- ja

väikeettevõtted ei tunne hästi teenuse disaini ning selle kasutamise võimalusi, mistõttu on seda rakendatud pigem vähe.

3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused

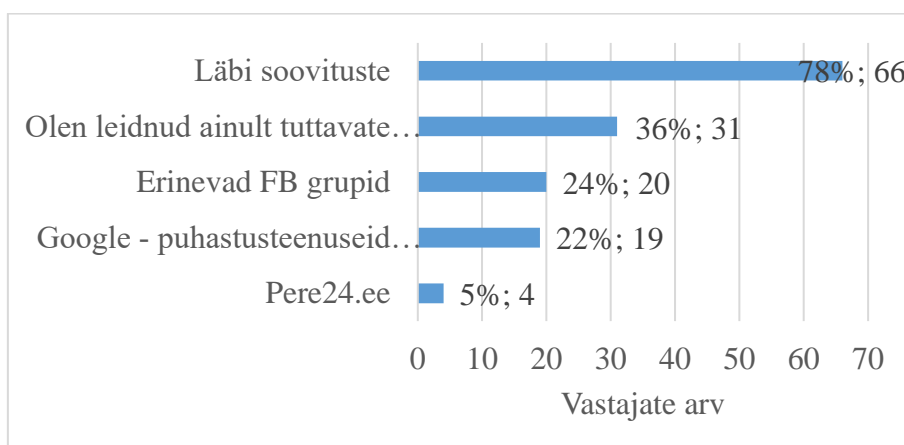
Lisaks kvalitatiivsele uuringule, viis autor läbi kvantitatiivse uuringu, mille eesmärgiks oli saada ülevaade kliendi nõudlusest, vajadustest ning eelistustest puhastusteenuse tarbimise osas ning selgitada välja, milline on keskmise puhastusteenuse tarbija profiil. Kvantitatiivse uuringu tulemused on olulised mikro – ja väikeettevõtete jaoks strateegiliseks juhtimiseks, teenuse protsesside arendamiseks kui ka teenuse disaini rakendamiseks. Kahe meetodi sidumine andis autorile võimaluse saada ülevaade mikro-ja väikeettevõtete juhtimisest, olemasolevatest protsessidest ning nende arengust ning samuti hinnata ka teenuse tarbija vajadusi ja ootusi puhastusteenuse järele. Magistritöö autor leidis, et kahe uuringu tulemuste alusel on võimalik paremini soovitusi anda mikro- ja väikeettevõtetele strateegiliseks juhtimiseks ja protsesside arendamiseks.

Kvantitatiivses uuringus osales 85 inimest, kellest 78 olid naised ning ülejäänud mehed. Peaaegu 40% vastanutest jäid vanuselisel vahemikku 31 kuni 40. Teisena domineeris 41 kuni 50 vanusevahemik ning kolmandana 14% osakaaluga olid vastajad vanuses 21 kuni 30. Perekonna brutosissetulekutest oli suurim esindatus umbes 2000-eurose sissetulekuga perekonnad, kes moodustasid kõikidest vastajatest 37%. Teisel kohal olid 4000-eurose sissetulekuga perekonnad, keda oli kokku 32 % vastanutest. Perekondades varieerus laste arv vahemikus üks kuni neli last ning oli ka vastanuid, kellel lapsi ei olnud. Vastanutest 30% oli kaks last, teisel kohal olid lasteta perekonnad, keda oli vastanutest 28% ning kolmandana ühe lapsega pered, keda oli 26%. Demograafiliste näitajate põhjal oli keskmine vastaja naisterahvas, vanuses 31-40, tema keskmine perekonna sissetulek oli üle 2000€ ning perekonnas kaks last. Keskmine klient ootab puhastusteenuse pakkuvalt eelkõige kiiret ja korralikku tööd, usaldusväärset põhjalikku töö tegijat ning kvaliteetset teenust.

Autori poolt läbi viidud kvantitatiivses uuringus selgus, et 39 inimest 85-st peab oluliseks puhastusteenuse pakkujate olemasolu Eestis ning 26 inimest peab seda väga oluliseks, mis tähendab, et tarbijate seas on kõrge nõudlus puhastusteenuse järele Eesti turul. Puhastusteenuse pakkuja valimisel eelistavad 30,6% vastanutest teenusepakkujaks just mikroettevõtet ning 10,6%

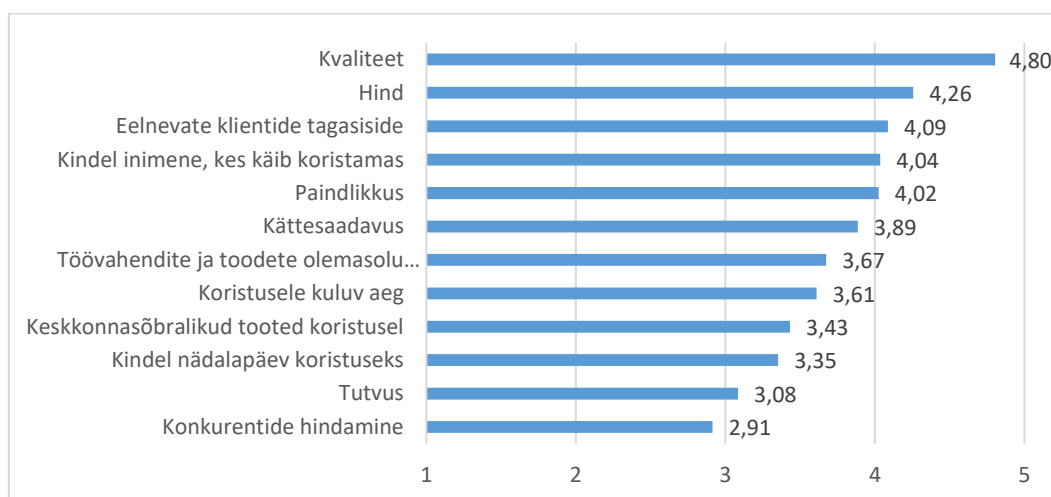
väikeettevõtet. Tulemustest selgus, et 40% vastanutest usaldavad eelkõige oma kodu kogemustega tuttava hooleks ilma ettevõtteta. Sellest hoolimata on võimalik järeldada, et mikroettevõtetel on hea võimalus tarbijate seas silma paista ning teenuse tarbijate usaldus võita. Uuringus selgus, et tänapäeval järjest enam populaarsust kogumas robottolmuimejad ei mõjuta niivõrd puhastusteenuse pakkujaid kui esialgu võib tunduda. Tuuakse välja, et robottolmuimejad on küll igapäevaseks abiliseks, kuid teostavad koristust vaid põrandatel nii kuiv- kui ka märgpesu, kuid ülejäänud ruumid ning kohad vajavad siiski inimese poolt koristust. Selle tõttu on puhastusteenuse nõudlus ka olnud püsiv ning tulevikus veelgi suurem, sest robottolmuimeja ei teosta vajalikku koristust, mida puhastusteenuse pakkuja teeb. Kvalitatiivses uuringus tõid intervjueeritavad samuti välja, et nõudlus puhastusteenusele on kõrge ning enam ei ole võimalik isegi kliente juurde võtta „Teenuse nõudlus on suur ning klientide teadlikkus aina tõuseb. Eelkõige on see siiski mugavus ja aja säästmine. Meil on hetkel olukord, kus kliente pole rohkem võimalik juurde võtta, kuna nõudlus on niivõrd suur“ (i3).

Antud küsitluses soovis töö autor teada saada, läbi milliste kanalite jõuavad kliendid puhastusteenuse pakkujateni. Vastajatel oli võimalik valida mitme valikuvariandi vahel. 78% vastanutest eelistavad läbi tuttavate soovitusi teenusepakkujatele. Kõikidest vastajatest 36% vastasid, et on endale leidnud sobiva pakkuja tuttavate kaudu. 24% vastanutest ehk 20 inimest eelistavad kasutada puhastusteenuse pakkuja valimisel erinevaid Facebooki grupe ning 22% ehk 19 inimest on valinud eelistatuimaks Google otsingumootori kasutamise. Eestis kasutatav veebiportaal Pere24.ee, mis on mõeldud eelkõige lapsehoidjate ja puhastusteenuse pakkujate leidmiseks, oli vastajate seas kõige vähem valitud variant, millest saab järeldada, et veebiportaal Pere24.ee portaali ei ole piisavalt tuntust kogunud või lehel esinevad puudused, mille tõttu on selle kasutatavus madal.



Joonis 2. Puhastusteenuse pakkuja leidmisel kasutatavate kohtade eelistused
Allikas: Autori koostatud

Küsimustikus uuris autor, milliste kriteeriumite alusel valivad tarbijad endale teenusepakkuja. Kõiki valikuid said vastajad märkida skaalal ühest viieni. Kõige olulisem oli vastanute jaoks kvaliteet, mida hinnati keskmiselt hindega 4.8. Kvaliteet märgiti vastanute poolt oluliselt kõrgema tähtsusega kui ükski teine kategooria. Teisel positsioonil oli koristusteenuse üldine hind, mida klient peab teenuse eest maksma. Kolmandana positsioneeris olulisuse tabelis eelnevate klientide tagasiside, mida varasemad kliendid on jätnud. Samuti peeti tähtsaks sama teenusepakkuja korral ka kindla inimese kasutamist, kes puhastusteenust teostab. Viimasena hinnati üle nelja punkti viiest teenusepakkuja paindlikkust. Üllatuslikult peaaegu kõige ebaolulisemaks märgiti teenusepakkuja tutvustus, mis sai olulisusena tulemuseks 3.08 viiest punktist ning teiste teenusepakkujate hindamine, mis sai 2.91 punkti viiest. Antud tulemustest saab väita, et tänapäeva tarbija ei pea oluliseks konkurentide hindamist teenusepakkuja valimisel.

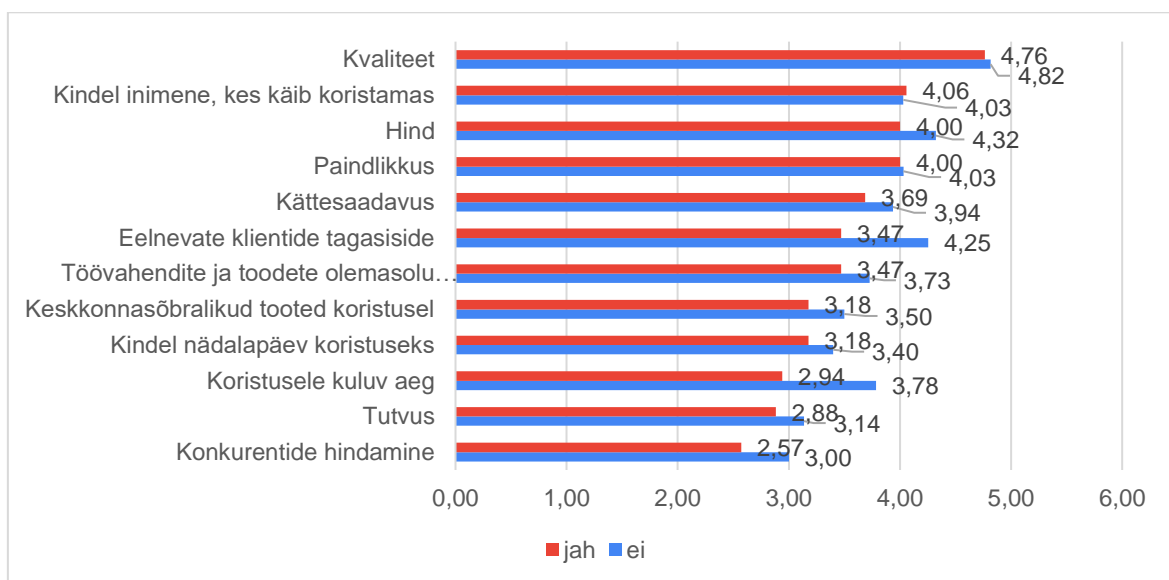


Joonis 3. Puhastusteenuse pakkuja valimisel olulised kriteeriumid.
Allikas: Autori koostatud

Töö autor toob välja puhastusteenuse pakkuja valimisel oluliste kriteeriumite keskväärtused (M) ja standardhälbed (SD) tabelis 2, mis on leitav lisa number 5.

Töö autor võrdles ka kahe grupi erinevusi (joonis 4.) – neid, kes kasutavad teenust ja neid, kes ei kasuta teenust, et saada paremini aru, milliste kriteeriumite alusel valivad kaks erinevat gruppi teenusepakkujat. Mõlemad grupid on hinnanud kõrgelt kvaliteeti, kindlat inimest, kes teostaks puhastusteenust nende kodus, hinda ja paindlikkust. Puhastusteenuse kasutajad on andnud

kvaliteedile keskmiseks hindeks 4,76, mittekasutajad 4,82. Kindlat inimest, kes teostaks koristust hinnati puhastusteenuse kasutajate poolt 4,06 ning mittekasutajate poolt 4,03. Teenuse tarbijate seas said 4,0 hind ja paindlikkus, mittekasutajad, aga hindasid paindlikkust 4,03-ga. On näha, et olulist erinevust kahe grupi vahel ei esine. Puhastusteenuse pakkuja valimisel hinnatakse kõige vähem konkurente, tutvust ning koristusele kuluvat aega. Paludes vastajatel hinnata, aga puhastusteenuse keskkonna eelistusi, vastasid 78% inimestest, et eelistavad puhastusteenuse pakkujat läbi tutvuste. Võib järeldada, et tutvus ei ole siiski kõige olulisem teenuse kriteeriumitest ning eelkõige hinnatakse töö kvaliteeti, kindlat inimest, kes teostab koristus, teenuse hinda ja teenuse pakkuja paindlikkust.



Joonis 4. Puhastusteenuse pakkuja valimisel olulised kriteeriumid teenuse kasutajate ja mittekasutajate vahel

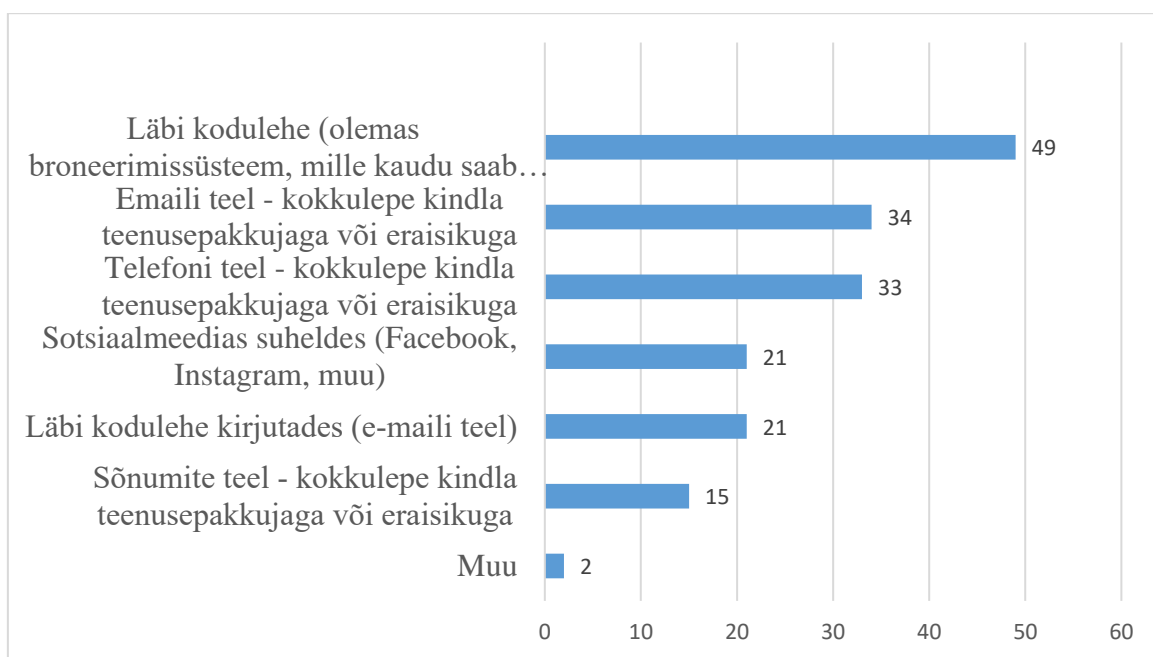
Allikas: Autori koostatud

Magistritöö autor toob välja tabelis number 3, mis on leitav lisadest number 5 kõikide kriteeriumite keskmised ja standardhälbed kahe grupi vahel ning vastajate erinevused.

Statistilise erinevuse kontrollimiseks, kas kättesaadavus on mõjutanud ka teenuse tellimist kasutas autor t-testi, kus võrdles kättesaadavuse hinnangut teenust kasutavate ja hetkel mitte kasutavate vastajatega. Analüüsi käigus selgus, et teenuse kasutajate ning mitte kasutajate jaoks on teenuse kättesaadavus sama oluline ning hinnang ei erine (p -väärtus=0,3002>0,05). Sarnaselt analüüsis t-testi läbi autor ka vastanute jaoks hinna olulisust, millest samuti avaldus, et teenuse kasutajate ja mitte kasutajate vahel ei ole olulisus erinev (p -väärtus=0,0831>0,05). Mittekasutajate ja kasutajate

hinnang erines vaid koristusele kuuluva aja (p-väärtus= 0,0073<0,05) ja eelnevate klientide tagasiside osas (p-väärtus=0,0141<0,05). Magistritöö autor toob välja iga kriteeriumi olulisuse tulemused kahe grupi vahel tabelis number 4 (Lisa 5).

Kui klient on välja valinud endale teenusepakkuja, siis tuleb tal ka endale broneerida sobivad ajad, millal teenuseosutaja saaks tulla koristama. Küsitluses vastanutest enim eelistati läbi kodulehe broneerimist, kust saab koheselt valida ka kliendile sobiliku kellaaja ning kuupäeva. Teise ja kolmanda eelistusena valiti otse emaili või telefoni teel teenusepakkujaga suhtlemist ning neljandana suhtlust läbi sotsiaalmeedia. Kuigi kodulehe kaudu oli esimene eelistus, siis kodulehed, kus klient saab saata emaili teenusepakkujale, olid väga madala eelistusega ehk alles viiendal positsioonil kõikidest valikutest. Ainsana eelistati vähem sõnumite teel suhtlust kindla teenusepakkujaga. Lisaks toodi ka välja, et kliendid kasutavad pikaajalisemaid kokkuleppeid, mis teevad mugavamaks kogu teenuse protsessi, sest klient ei pea pidevalt uusi broneeringuid tegema.

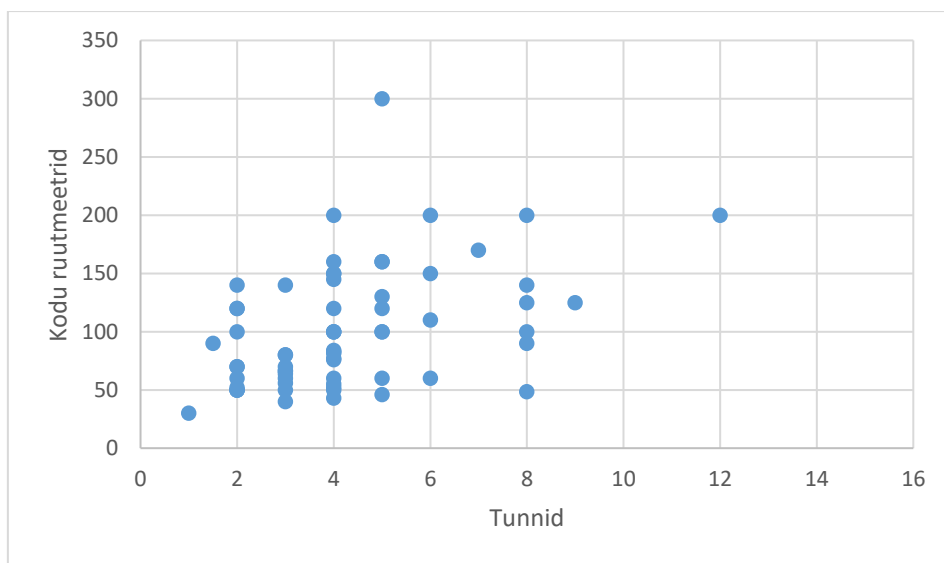


Joonis 5. Eelistatumad puhastusteenuse broneerimiskohad

Allikas: Autori koostatud

Autori üheks küsimuseks oli maksimaalse ajakulu suurus, mis oleks aktsepteeritav kodu koristuseks. Täpsustuseks palus autor välja tuua ka nende kodu suuruse ruutmeetrites, et saaks hea ülevaate ning võrdluse. Enamus vastanutest arvasid, et kodu koristuseks võib kuluda kaks kuni viis tundi. Väike osa inimesi arvas ka, et kodu koristuseks võiks minna terve tööpäeva pikkus ehk

kaheksa tundi. Kõige lühem koristuse aeg oli vastajate hulgas üks tund ning kõige pikem aeg oli kaksteist tundi. Vastanute keskmiseks maksimaalseks kodu koristusajaks oli 4.4 tundi. Enim pakutud maksimaalselt sobilikuks ajaks oli neli tundi. Võrdluseks kõrvale tuues oli keskmine korteri ruutmeetrite suurus 100.3 ruutmeetrit. Antud tulemusi ka täpsemalt analüüsis arvas autor välja ka keskmise ruutmeetrite hulga, mida peaks koristama, et mahtuda maksimaalse ajakulu sisse. Keskmine ruutmeetrite hulk oli 27 ruutmeetrit, mida peaks teenusepakkuja jõudma ühe tunni jooksul koristada. Jaotades kõik vastanute vastused kümne ruutmeetri vahemikesse, siis enim vastanuid arvasid, et tunniga peaks teenusepakkuja jõudma koristada 21 kuni 30 ruutmeetrit.



Joonis 6. Maksimaalne ajakulu kodukoristuse võrdluses kodu ruutmeetrites.
Allikas: Autori koostatud

Kvantitatiivses uuringus selgus, et tänapäeva tarbija eelistab kodukoristuseks tööpäeva nädala sees ning kõige sobivamaks päevaks toodi välja neljapäev või reede. Tänapäeva puhastusteenuse tarbija ootab, et kodukoristus oleks kiire ja korralik, vähemalt kord nädalas ning tööd teostaks usaldusväärne inimene. Oluline on tarbija jaoks see, et puhastusteenindaja saavutab parema tulemuse, kui koduperenaine ise. Kvantitatiivses uuringus ainult üks inimene toob välja, et puhastusvahendid võiksid olla keskkonnasõbralikud, millest on võimalik järeldada seda, et tänapäeva puhastusteenuse tarbijale ei ole niivõrd oluline keskkonnasõbralike toodete kasutamine, kui teenuse kvaliteet ja lõpptulemus. Hea puhastusteenus peaks sisaldama tolmu võtmist kõikidest ruumidest, põrandate kuiv- ja märgpesu ning vannitubade koristust, et saavutada tarbija rahuolu. Kvantitatiivse uuringu kümnendas küsimuses oli võimalik vastajatel valida mitme variandi vahel, mida peaks sisaldama hea puhastusteenus, et saavutada kliendi ootus ja rahuolu, kus 77 inimest

85-st vastas, et kõige tähtsam on tolmu võtmine kõikidest ruumidest, seejärel vannitubade puhastus, mille valis 76 inimest 85-st ning põrandate kuiv- ja märgpesu, mille valis 75 inimest 85-st. See tähendab, et mikro- ja väikeettevõtted peavad kindlasti pakkuma oma teenuses kolme põhilist elementi ning seejärel köögi koristus ja akende pesu, mida hindasid vastajad samuti kõrgelt. Keskmine klient eelistab puhastusteenuste teostamise järgselt tasuta korrapõhiselt arve või ülekande alusel otse teenusepakkujale. Viies läbi uuringuid, on võimalik ettevõtetel enda teenust paremaks muuta ning võtta arvesse klientide nõudlust, vajadusi ning ootusi ning vastavalt sellele teha teenuse pakkumises muudatusi või tuua sisse uusi nüansse, et pakkuda klientidele paremat teenust ning paista silma konkurentide seast. Kvalitatiivses uuringus selgus, et mikro- ja väikeettevõtjate jaoks on oluline klientide tagasiside pärast koristust, mille alusel analüüsitakse tulemusi ning igaüks püüab teha midagi konkurentidest erinevat.

3.3 . Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö raames selgus, et uuringus käsitletud puhastusteenust pakuvad mikro- ja väikeettevõtted ei tegele strateegilise juhtimisega ning arengustrateegiate loomisega eelkõige selle tõttu, et puuduvad vajalikud teadmised ja oskused. Intervjuudest selgus, et mikro- ja väikeettevõtted on teadlikud, millist teenust nad klientidele pakuvad, kuid ei ole ettevõtte protsesse kaardistanud ega klienditeekonda välja joonistanud. Samuti ei ole juhid kursis tänapäeval kasutusel olevate strateegiliste juhtimismudelitega, mis võiksid aidata ettevõtetes toimuvaid protsesse analüüsida ning neid edasi arendada.

Uuringus osalenud puhastusteenust pakuvad mikro- ja väikeettevõtted on teadlikud, millist teenust nad tarbijatele pakuvad ning oskavad ettevõttes toimuvaid protsesse seletada, kuid kui autor uuris neilt lühi- ja pikaajaliste eesmärkide ning tuleviku plaanide osas, siis paraku pidid ettevõtjad tunnistama, et eesmärgid ei ole paika pandud ning arengustrateegia ja tegevuskava, kuhu soovitakse oma ettevõttega liikuda, ei oma niivõrd olulist rolli nende tegevuses, mille tõttu ei ole neid ettevõttes paika pandud. Ettevõtjad tõid välja, et turu-uuringut antud teenuse kohta ning potentsiaalse sihtgrupi väljaselgitamiseks, ei ole nad läbi viinud, kuid tänu tagasisidele pärast teenuse pakkumist ollakse kursis teatud määral teenuse tarbija ootustest. Kõik intervjuueeritavad tõdesid, et strateegiline juhtimine ja protsesside arendamine nõuab aega ja põhjalikumat planeerimist ning tihtipeale jäävad plaanid teostamata just puudulike teadmiste ja oskuste tõttu.

Autor leiab, et igas ettevõttes tegutsedes on hea alustada just lühi- ja pikaajaliste eesmärkide paika panemisega, selleks, et kogu meeskonnal oleks selge ülevaade, kuhu suunas ettevõtte liigub ning milliseid ülesandeid tuleb selleks täita, et pikaajalisi eesmärke saavutada. Eesmärkide seadmine aitab ettevõtetel paremini sõnastada ettevõtte visiooni ehk tulevikuvaadet, missiooni ehk organisatsiooni tegevuse olemust ning samuti alustada ka strateegilise juhtimisega, kus üheks etapiks on missiooni ja visiooni paika panemine ning eesmärkide seadmine ning seejärel strateegia väljatöötamine ja selle rakendamine. Strateegiline juhtimine aitab ettevõtetel paremini oma tegevust analüüsida, eesmärgipäraseid tulemusi saavutada ning silma paista konkurentide seast.

Teenuse disainiga on mikro- ja väikeettevõtted kokku puutunud pigem vähem, kuna leiavad, et tegu on väga ajamahuka protsessiga ning puuduvad vajalikud ressursid. Vähesed kokkupuuted tõttu ei ole nad teadlikud teenuse disaini kasutamise olemusest ning selle potentsiaalsetest võimalustest.

Käesolevas uuringus selgus, et puhastusteenus on eelkõige mugavusteenus, mida tellitakse selleks, et säästa aega ja asendada koristusele kuluv aeg pere ja sõpradega koosveetmiseks ning hobidega tegelemiseks. Teenuse tarbijad võtavad endale puhastusteenuse pakkuja ka suurpuhastuse või kolimiseelse ja -järgse koristuse tarbeks. Tänapäeval jõuab puhastusteenuse otsija kõige enam puhastusteenuse pakkujateni läbi soovitude ja tuttavate, seejärel läbi otsingumootorite ja sotsiaalmeedia. Autori leiab, et puhastusteenuseid pakuvad mikro- ja väikeettevõtted peavad selle nimel tööd tegema ja kvaliteetset teenust pakkuma, et koguda positiivset tagasisidet, läbi mille, on võimalik turul silma paista ja uusi kliente leida. Puhastusteenuse tarbija eelistab kodukoristuseks just mikro- ja väikeettevõtete poolt pakutavaid teenuseid ning kõige eelistatuim koht teenuse broneerimiseks on tarbija jaoks läbi kodulehe, kus süsteem genereerib kliendi lisatud informatsiooni põhjal hinna ning koristusele kuluva aja. Kvalitatiivses uuringus tuli välja, et üks ettevõtte juba seda pakub ning süsteem toimib hästi. Mõlemast uuringust välja tulnud informatsiooni põhjal on võimalik ettevõtetel teenuse protsesse arendada ning luua tarbijatele sellised teenused, mis vastavad nende ootustele ja vajadustele. Küsitluses ja intervjuudes osalenud tõdeavad, et tegu on teenusega, mis on turul väga nõutud ning tulevikus veelgi populaarsem.

Puhastusteenuse pakkujat valitakse põhiliselt kolme kriteeriumi alusel: kvaliteet, teenuse hind ja eelnevate klientide tagasiside. Jagades vastused kahte gruppi selgus, et teenuse kasutajad hindavad kõrgelt kvaliteeti, eelistavad kindlat inimest, kes käiks koristamas ning neile on oluline teenuse kättesaamise hind. Olulist erinevust teenuse tarbijate ja mittetarbijate vahel ei esinenud.

Puhastusteenuse tarbija ei ole teadlik kodukoristusele kuluva aja kestvusest ning sellest sõltuvalt ka teenuse hinnast. Koristuse maksimaalseks pikkuseks näiteks 50 m² juures eeldati alates kahest

tunnist kuni kaheksa tunnini, mistõttu võib järeldada, et kliendid ei ole teadlikud reaalse koristuse ajakulu osas. Samuti ei osata hinnata ka korteri suurusest sõltuvalt koristuse maksumust, vaid ainult lõplikku hinda. Tänapäeva tarbija ootab, et kodukoristus saaks tehtud maksimaalselt nelja tunniga sõltumata kodu suurusest ning töö järgselt eelistab klient tasuda korrapõhiselt ülekande või arve alusel.

Magistritöö autor toob välja kõige olulisemad ettepanekud mikro- ja väikeettevõtetele strateegiliseks juhtimiseks, teenuse protsesside arendamiseks ja teenuse disaini rakendamiseks tuginedes mõlema uuringu tulemustele:

- 1) Autor soovib kasutada mikro- ja väikeettevõtetes strateegilist juhtimist selleks, et organisatsiooni efektiivsemalt juhtida ning saavutada paremaid finantstulemusi. Strateegiline juhtimine aitab ka analüüsida ettevõttes toimuvaid protsesse ning neid järjepidevalt arendada. Strateegiline juhtimine määrab ära ettevõtte pikaajalise tulemuslikkuse, mille tõttu soovib autor sellega kindlasti tegeleda ning kui puudu peaks jääma teadmistest ja oskustest soovib autor osaleda ettevõtjatel EASi poolt pakutavates koolitustes ja töötubades või küsida nõu Harju Ettevõtlus ja Arenduskeskusest;
- 2) Magistritöö autor soovib ettevõtetel analüüsida oma tegevust Osterwalderi ärimudeli alusel, mis on lihtsasti kasutatav mikro- ja väikeettevõtetele, kuna vaatluse all on kõik organisatsiooni elemendid. See mudel aitab seada nii lühi- kui ka pikaajalisi eesmärke ning lihtsustab strateegia väljatöötamist ja rakendamist;
- 3) Strateegilist juhtimist toetavad erinevad juhtimismudelid, mis aitavad paremini analüüsida organisatsiooni tegevust. Kõige sobilikumaks ja lihtsasti kasutatavateks juhtimismudeliteks mikro – ja väikeettevõtete jaoks leiab töö autor, et on missiooni ja visiooni määratlemine, eesmärkide seadmine kasutades SMART mudelit ning SWOT analüüs ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kirjeldamiseks;
- 4) Teenuse protsesse on kõige parem puhastusteenuseid pakkuvatel mikro- ja väikeettevõtetel arendada läbi teenuse disaini, kuna see aitab muuta teenust kliendikeskseks. Selleks, et teenuse disaini rakendada, tuleks ettevõtte esindajatel saada aru teenuse disaini teooriast ning seejärel analüüsida sellele kuluvat reaalselt ressursi, kasutegureid ning potentsiaalseid võimalusi selle rakendamiseks. Töö autor leiab, et teenuse disaini esimeste etappidena tuleks kaardistada mikro- ja väikeettevõtete omanikel klienditeekond, et saada täpselt aru, kuidas on nende teenus ülesehitatud ning millised on põhilised puutepunktid. Antud magistritöö autor tegi uuringus osalenud ettevõtjatele ära küsitluse uurimaks teenuse

sihtgruppi, tarbijate nõudlust antud teenuse kohta ning uuris nende ootusi ja vajadusi, kuid kui see ei oleks olnud tehtud autori poolt, siis soovib autor mikro- ja väikeettevõtjatel kindlasti esmalt selgitada välja teenuse nõudluse ning sihtgruppi kuuluvate tarbijate vajadused ja ootused teenusele, et saada initsiatiivi teenuse arendamiseks. Teenuse disaini rakendades soovib töö autor mikro- ja väikeettevõtetal alustada lihtsamatest ülesannetest ning kasutada võimalikult palju kujunduselemente. Kõige parem on järgida teenuse disaini rakendamisel kahe teemanti mudeli nelja etappi: avasta, määratle, arenda ja vii turule. Teenuse disaini läbiviimiseks tuleks järgida mikro- ja väikeettevõtetal iga etapi põhiülesandeid ning viia need läbi, et saavutada maksimaalne tulemus.

- 5) Teenuse protsesside arendamisel või teenuse väljatöötamisel soovib autor mikro- ja väikeettevõtetal pöörata tähelepanu teenuse kvaliteedile, teenuse broneerimissüsteemi väljatöötamisele ja turundusele, kus tuuagi välja, et tegu on mikro- või väikeettevõttega, kes teenust pakub. See on oluline just sellepärast, et uuringus toodi välja, et tänapäeva tarbija eelistab pigem mikro- ja väikeettevõtet keskmisele- või suurettevõttele. Turunduses on võimalik arendada ettevõtjatel soovitusstrateegiat, kuna tihtipeale valitakse teenusepakkuja läbi tutvuste ja soovitude. Teenuse protsesside arendamisel tuleb alati küsitlustes välja toodud informatsiooni läbi töötada ja seejärel võtta kõige olulisem saadud informatsioon teenuse arendamiseks lähtuvalt tarbija nõudlusest, vajadustest ning ootustest, et luua kliendikeskne teenus.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas on ettevõtetel oluline pidevalt areneda, mõelda organisatsiooni kasvule ning konkurentsieelse saavutamisele. Ettevõtted, kes tegelevad strateegilise juhtimisega on teadlikumad organisatsiooni missiooni ja visiooni tähtsusest, oskavad seada eesmärke ning keskenduvad arengustrateegia loomisele, et saavutada ettevõtte tulemuslikkus.

„Kaasaegse strateegilise juhtimise peamine väljakutse on pakkuda organisatsioonidele suutlikkust pidevalt ja kiiresti muutuda. Sellised muudatused mõjutavad nii keskkonda kui ka kogu organisatsiooni tervikuna, sealhulgas ressursse, protsesse, sisemisi struktuure ja strateegiaid“ (Kaleta *et al.* 2018, 209). Strateegiliseks juhtimiseks on ettevõtetel võimalik kasutada erinevaid juhtimismudeleid, mis aitavad analüüsida ettevõtte tegevust ning protsesse ja planeerida organisatsiooni edasist arengut tervikuna. Teenuse protsesside arendamine nõuab, aga järjepidevat tegutsemist, eesmärkide seadmist ja strateegilist juhtimist. Üheks võimaluseks protsesside arendamisel on kasutada teenuse disaini meetodikat, mida Polaine, Lovlie ja Reason (2013) on defineerinud, kui „terviklik, kaasloov ja kasutajakeskne lähenemisviis klientide käitumise mõistmisel ja teenuste loomisel, arendamisel või täiustamisel“.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada strateegilise juhtimise ja teenusdisaini teadlikkus ning kasutatavus puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes. Magistritöö teema valikul lähtus autor soovist mõista paremini strateegilise juhtimise olemust, kasutatavust puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes ning saada ülevaade ettevõtetes toimuvatest protsessidest ning nende arendamisest. Samuti soovis töö autor leida sobilikud juhtimismudelid strateegiliseks juhtimiseks mikro- ja väikeettevõtetele ning innustada neid läbi teenuse disaini meetodi teenuse protsesse analüüsima ja arendama.

Magistritöö raames selgus, et uuringus osalenud puhastusteenust pakkuvad mikro- ja väikeettevõtted ei tegele strateegilise juhtimisega ning arengustrateegiate loomisega ressursi puuduse tõttu. Mikro- ja väikeettevõtted on teadlikud, millist teenust nad klientidele küll pakuvad,

kuid ei ole ettevõtte protsesse kaardistanud, klienditeekonda välja joonistanud ega küsitlusi potentsiaalsete klientidega läbi viinud, mis on oluline strateegiliseks juhtimiseks ja teenuse disaini läbi viimiseks. Samuti ei ole juhid kursis tänapäeval kasutusel olevate strateegiliste juhtimismudelitega, mis võiksid aidata ettevõtetes toimuvaid protsesse analüüsida ning neid edasi arendada. Teenuse disainiga on mikro- ja väikeettevõtted kokku puutunud pigem vähem, kuna leiavad, et tegu on väga ajamahuka protsessiga ning puuduvad vajalikud ressursid selle rakendamiseks. Töö autor viis läbi lisaks kvalitatiivsele uuringule ka küsitluse teenuse tarbijate seas, et selgitada välja turu-nõudluse puhastusteenuse järele, mis on oluline osa strateegiliseks juhtimiseks ning teenuse protsesside arendamiseks.

Kvantitatiivses uuringus selgus, et tänapäeva tarbija eelistab puhastusteenuseks mikro- ja väikeettevõtet ning teenuse valimisel hinnatakse kõrgelt kvaliteeti, oluline on teenuse hind ning eelnevate klientide tagasiside. Puhastusteenuse tarbijale on oluline, et oleks kindel inimene, kes teostab puhastust, kellele saaks tasuda korrapõhiselt arve alusel või ülekandega teenuse pakkujale. Kõige sobilikumaks päevaks puhastusteenuse jaoks hindasid inimesed neljapäeva ja reedet. Demograafiliste näitajate põhjal oli keskmine vastaja naisterahvas, vanuses 31-40, tema keskmine perekonna sissetulek oli üle 2000€ ning perekonnas kaks last. Keskmine klient ootab puhastusteenuse pakkujalt eelkõige kiiret ja korralikku tööd, usaldusväärset põhjalikku töö tegijat ning kvaliteetset teenust.

Magistritöö autor toob välja kõige olulisemad ettepanekud mikro- ja väikeettevõtetele strateegiliseks juhtimiseks, teenuse protsesside arendamiseks ja teenuse disaini rakendamiseks tuginedes mõlema uuringu tulemustele:

- 1) Autor soovib kasutada mikro- ja väikeettevõtetes strateegilist juhtimist selleks, et organisatsiooni efektiivsemalt juhtida, protsesse analüüsida ning saavutada paremaid finantstulemusi;
- 2) Töö autor soovib mikro- ja väikeettevõtetel osaleda EASi poolt pakutavatel koolitustel ja töötubades, et vajalikud teadmised hankida;
- 3) Magistritöö autor soovib ettevõtetel analüüsida oma tegevust Osterwalderi ärimudeli alusel, mis on lihtsasti kasutatav mikro- ja väikeettevõtetele, kuna vaatluse all on kõik organisatsiooni elemendid. Antud mudeli alusel on lihtsam seada nii lühi- kui ka pikaajalisi eesmärke ning ärimudeli analüüs lihtsustab strateegia väljatöötamist ja rakendamist;

- 4) Kõige sobilikumaks ja lihtsasti kasutavateks juhtimismudeliteks mikro – ja väikeettevõtete jaoks leiab töö autor, et on missiooni ja visiooni määratlemine, eesmärkide seadmine kasutades SMART mudelit ning SWOT analüüs ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kirjeldamiseks;
- 5) Teenuse protsesse on kõige parem puhastusteenuseid pakkuvatel mikro- ja väikeettevõtetel arendada läbi teenuse disaini, kuna see aitab muuta teenust kliendikeskseks. Teenuse disaini rakendades soovib töö autor mikro- ja väikeettevõtetel alustada lihtsamatest ülesannetest ning kasutada võimalikult palju kujunduselemente. Kõige parem on järgida teenuse disaini rakendamisel kahe teemanti mudeli nelja etappi: avasta, määra, arenda ja vii turule. Teenuse disaini läbiviimiseks tuleks järgida mikro- ja väikeettevõtetel iga etapi põhiülesandeid ning need läbi viia, et saavutada maksimaalne tulemus;
- 6) Teenuse protsesside arendamisel või teenuse väljatöötamisel soovib autor mikro- ja väikeettevõtetel pöörata tähelepanu teenuse kvaliteedile, teenuse broneerimissüsteemi väljatöötamisele ja turundusele, kus tuuagi välja, et tegu on mikro- või väikeettevõttega, kes teenust pakub. See on oluline just sellepärast, et tänapäeva tarbija eelistab pigem mikro- ja väikeettevõtet keskmisele- või suurettevõttele. Turunduses on võimalik arendada ettevõtjatel soovitusstrateegiat, kuna tihti peale valitakse teenusepakkuja läbi tutvuste ja soovitude;
- 7) Teenuse protsesside arendamiseks soovib töö autor läbi viia küsitlusi ning selle alusel analüüsida saadud informatsiooni teenuse protsesside arendamiseks. See on oluline selleks, et luua kliendikeskne teenus.

Magistritöö autor leiab, et antud lõputöö eesmärk saavutati ning selgitati välja, strateegilise juhtimise ja teenusdisaini teadlikkus ning kasutatavus puhastusteenuseid pakkuvates mikro- ja väikeettevõtetes. Samuti leidsid vastuse autori poolt püstitatud uurimisküsimused ning täideti kõik uurimisülesanded. Töö edasiarendusena näeb autor võimalust jagada saadud tulemusi kõikide intervjueritavate ettevõtete esindajatega ning innustada neid oma ettevõtteid strateegiliselt juhtima kasutades erinevaid juhtimismudeleid ning arendama teenuse protsesse lähtuvalt kvantitatiivses uuringus saadud tulemustele. Autor soovib tutvustada ka puhastusteenuseid pakkuvatele mikro- ja väikeettevõtetele teenuse disaini olemust ning selle meetodi kasutamise eeliseid ning võimalusi. Teema edasiarendusena näeb autor võimalust uurida ka teistes valdkondades tegutsevaid mikro- ja väikeettevõtteid ning selgitada välja, kuidas on protsessid nendes väljatöötatud ja arendatud ning läbi milliste meetodite.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT AND POSSIBILITIES OF USING THE SERVICE DESIGN ON THE EXAMPLE OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES PROVIDING CLEANING SERVICES

Merilin Kööri

The research problem of the work is related to the fact that today it is known that micro and small enterprises providing cleaning services are not engaged in strategic management, process development and service design due to their complexity, time and lack of knowledge.

The aim of this thesis was to find out the awareness and usability of strategic management and service design in micro and small companies providing cleaning services. In choosing the topic of the master's thesis, the author proceeded from the desire to better understand the nature of strategic management, usability in micro and small companies providing cleaning services, and to get an overview of the processes taking place in companies and their development. The author also wanted to find suitable management models for strategic management of micro and small enterprises and to encourage them to continuously develop processes through the service design method.

In order to fulfill the aim of the study, the author raised the following research questions:

- 1) How are micro and small cleaning companies today managed and what strategy is used in them?
- 2) How are service processes developed in micro and small enterprises providing cleaning services?
- 3) What is the awareness of micro and small enterprises providing cleaning services about the use of service design and the possibilities of applying this method for the development of the enterprise?
- 4) What is the demand, need and expectations of today's consumers for cleaning services?

In order to achieve the goal of the master's thesis and to find answers to the research questions, the author set the following research tasks:

- 1) on the basis of theoretical and empirical literature, to provide an overview of the nature and usability of strategic management, service process development and service design in the context of micro and small enterprises;
- 2) identify management models that are suitable for micro and small enterprises to create a strategy and develop processes;
- 3) carry out a combined study, analyze the results of both studies and draw conclusions and proposals for micro and small enterprises for strategic management and service processes through service design.

Alas (2005) has stated that strategic management is a comprehensive process that includes the formulation and implementation of a strategy that takes into account the priority of the organization's goals in both the implementation of resources and the development of the organization. There are several strategic management models. The best known of these are mission and vision definition, cost-benefit analysis, macro-environmental analysis PEST(LE), goal setting model SMART, Porter's five competitive forces model, SWOT analysis and balanced scorecard.

The goal of service design is to focus on the delivery of the service, regardless of the nature of the service (Marquez, Downey 2015). After designing the service, it is important to deal with the development of service processes that require time and sustainable strategic action. In order to start developing processes in the company, it is necessary to set goals and identify customer needs and demand for the service, and then a strategic plan for the development of service processes. In order to find out consumer demand, companies can create surveys, conduct interviews with potential customers and determine the existing potential target group of the service, and study their expectations, needs and demand.

Service design has been defined by Marc Stickdorn, Adam Lawrence, Jakob Shneider and Markus Edgar Hormess (2018, 18) as a method to help companies solve challenges with customers with innovation and intertwining between those two. This includes the design and creation of a new service, the analysis, improvement or general development of existing services.

In order to fulfill the goal of the thesis, the author used a combined research method, which had the advantage of integrating the results of the two studies into a whole. The author used two methods of triangulation, in which three semi-structured interviews were conducted with representatives of micro and small companies providing cleaning services to get an overview of business management, process development and service design awareness and then a consumer survey to find out market demand, consumer needs and expectations. The survey involved 85 people, 20 percent of whom actively use the house cleaning service.

In the framework of this master's thesis, it became clear that the micro and small enterprises providing the cleaning service covered in the study do not engage in strategic management and the development of development strategies, primarily due to the lack of necessary knowledge and skills. Also, managers are not aware of the strategic management models in use today, which could help to analyze and further develop the processes taking place in companies. The micro and small enterprises participating in the study have not set short- or long-term goals or a development strategy. Strategic management helps the company to better analyze its activities, achieve targeted results and stand out from the competition, which is why the author recommends all micro and small enterprises to engage in strategic management. Micro and small companies have been less exposed to the design of the service, as they consider it to be a very time-consuming process and lack the necessary resources. Due to the low level of exposure, they are not aware of the nature of the use of the service design and its potential possibilities.

The author of the master's thesis recommends that the company analyze the Osterwalder on the basis of a business model that is easy to use and looks at all elements of the organization. This model helps to set both short-term and long-term goals and facilitates the development and implementation of the strategy. Strategic management is supported by different management models that help to better analyze the organization's activities. The most appropriate and easy-to-use management models for micro and small enterprises are mission and vision definition, cost-benefit analysis, goal setting using the SMART model, and SWOT analysis to write down the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats. The author of the master's thesis recommends micro and small companies to develop service processes through service design, which helps companies to become more customer-centric.

The aim of the dissertation was achieved and as a further development the author sees an opportunity to study micro and small companies operating in other fields as well.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Alumäe, T., Tilk, O., Ullah, A. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. Tallinn: Baltic HLT, 1-8.
- Artusi, F. (2019). Design and the customer experience: The challenge of embodying new meaning in a new service, 152-154.
- Baborikar, N. (2015). Strategic Management Overview and SME in Globalized World, 14, 265-267.
- Bellamy, L.C., Amoo, N., Meryn, K., Hiddlestone-Mumford., J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (2), 338-353.
- Björklund, A., Hannukainen, P., Mannine, T. (2018). Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels.- *ServDes2018 - Service Design Proof of Concept*, 501-505.
- Collins, J. C., Porras, J.I. (1996). Building Your Company's Vision – *Harvard Business Review*, 74 (5), 65-77.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 13, 284-286.
- David, R. F., Creek, S. A., David, F. R. (2019). What is the Key to Effective SWOT Analysis, Including AQCD Factors - *SAM Advanced Management Journal*, 84 (1), 30-33.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., Djakovic, Ivana. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs, 1-5.
- Ettevõtluse arendamise sihtasutus (EAS). VKE määratlemine. Kättesaadav: https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf, 6. aprill. 2021.
- Ettevõtluse arendamise sihtasutus (EAS). Klienditeekond. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/turism/turismiteadlikkuse_ja_koolitusprogramm/klienditeekonna_analys.pdf, 5. mai. 2021.
- Euroopa Komisjon. (2015). VKEde määratlust käsitlev teatmik. Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus.
- Faherty, U., Stephens. S. (2017). Innovation in micro enterprises: reality or fiction - *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23 (2), 349-350.
- Hanger, J. D., Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic management*. Integra Software Services, Ltd, RRDDonnelley/Harrisonburg, Pearson.

- Heikkilä, M., Bouwman, H., Heikkilä, J. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study, 122-155.
- Kaleta., A., Radomska., J., Soloduch -Pelc., L. (2018). The relationship between the approach to strategic management and innovativeness in companies of various sizes, 208-217.
- Kotler, P. (2001). Principles of marketing (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kraueger, A.,E., Pollmann, K., Fronemann, N., Foucault, B. (2020) Guided User Research Methods for Experience Design—A New Approach to Focus Groups and Cultural Probes-. *Multimodal Technol. Interact.* 2-4.
- Leimann, J., Skärvad, P. H., Teder, J. (2003). Strateegiline juhtimine. Eesti: Külüm OÜ.
- Marquez, J., Downey A. (2015). Service Design: An Introduction to a Holistic Assessment Methodology of Library Services, 1 (2).
- Mirvis, P., Googins, B., Kinicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability - *Organizational Dynamics*, 39 (4), 316—324.
- Mulder, P., (2018). SMART Goals. Retrieved from ToolsHero. Kättesaadav: <https://www.toolshero.com/time-management/smart-goals>, 13.04.2021.
- Osterwalder, A. (2014). Interview with Alexander Osterwalder- Business Model Canvas. Kättesaadav: <https://www.stgallenbusinessreview.com/interview-with-alexander-osterwalder-business-model-canvas/29>. märts 2021
- Osterwalder, A., and Y. Pigneur. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pasanen, M. (2011). Strategic Management tools and techniques in SMEs, 2-7.
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). Service design: from insight to implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.
- Seonghye., L., Hae., Y.O., Jeongil., C. (2020). Service Design Management and Organizational Innovation Performance. - *Sustainability 2021*, 13 (4), 4-15.
- Soniya, K., White, H. (2005). Combining the Quantitative and Qualitative Approaches to Poverty Measurement and Analysis, 3-9.
- Stankevich, A. (2017). Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review - *Journal of International Business Research and Marketing*, 2 (6), 5-7.
- Stickdorn, M., Hormess, E.M., Lawrence, A., Shneider, J. (2018). This is Service Design Doing. USA: O'Reilly Media.
- Stickdorn, M., Schneider, J. (2011). This is service design thinking: basics, tools, cases. Hoboken, NJ: Wiley.
- Taani Disainikeskus (2015). Danish Design Centre. Kättesaadav: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>, 06. märts 2021.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1995). Strategic Management: Concepts and Cases. Chicago: Irwin.

- Tor Wallin, A., Per, K., Line, L. L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J.R., Edvardsson, B., Colurcio, M. (2016), Linking service design to value creation and service research. - *Journal of Service Management*, 27 (1), 21 – 29.
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation, 9-16.
- Veemaa, J., Puolokainen, T., Varblane, U., & Trumm, E. (2018). Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus (RAKE).
- Vostroknutov, A., Baranovskaya, T., Kramarenko, T. (2019) Small Business Development Strategy: Leading Methods and Models -*Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 441, 155-160.
- Väljaots, K. (2004). Organisatsiooni käsiraamat: Poliitika ja strateegia. Kättesaadav: http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/06.pdf, 13. aprill 2021.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Kättesaadav: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf, 29. märts 2021.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Aeg	Teema	Eesmärk
5 minutit	Sissejuhatus	
Sissejuhatus intervjuule <ul style="list-style-type: none"> • Tervitus, iseenda tutvustus, lõputöö pealkiri • Lõputöö probleem ja eesmärk • Eelnevalt läbiviidud uuring • Intervjuu ülesehitus • Palun luba intervjuu salvestamiseks 		Sissejuhatus eesmärk on luua intervjuueeritava esimene kontakt, selgitada lõputöö probleemi ning eesmärki ja kvantitatiivset uuringu, mis viidi juba eelnevalt läbi enne intervjuusid. Anda ülevaade intervjuueeritavale, millised teemad ootavad teda intervjuu käigus ees.
10 minutit	Ettevõtte tutvustus	
Ettevõtte lühitutvustuse küsimused <ul style="list-style-type: none"> • Kui kaua on teie ettevõtte tegelenud puhastusteenuse pakkumisega? • Kellele on teie puhastusteenus suunatud (era/ärikliendid)? • Kui palju on lisaks teile ettevõttes töötajaid? • Kas töötajad on osalisekoormusega või täiskohaga? • Kuidas te planeerite töötajate tööd? 		Saada ülevaade ettevõtte tegevusest, sihtgrupist, töötajate arvust ning töötajate töö planeerimisest.
10 minutit	I osa - ettevõtte arengustrateegia	
I osa intervjuust keskendub arengustrateegia küsimustele <ul style="list-style-type: none"> • Mis seostub teile sõnaga arengustrateegia? • Kas teie ettevõttes on olemas/paika pandud eesmärgid ning arengustrateegia? Jah - Kas teie teenuste protsesside arendamine lähtub arengustrateegiast? • Millest lähtuvalt ning mis formaadis on teie ettevõttes kirja pandud eesmärgid ning arengustrateegia? 		Intervjuu esimese osa eesmärk on saada aru, kuidas ettevõtjad mõistavad arengustrateegia olemust, kas ja kuidas on ettevõttes paika pandud eesmärgid ning tuleviku suund.
20 minutit	II osa – teenuse protsesside arendamine ettevõttes	
<ul style="list-style-type: none"> • Millised on teie poolt pakutavad teenused klientidele? 		Intervjuu teise osa eesmärgiks on saada ülevaade, milliseid

<ul style="list-style-type: none"> • Millist väärtust loob see teie kliendile? • Palun kirjeldage ettevõtte erinevaid protsesse • Kas teie ettevõttes on teenuse protsessid ja klienditeekond kirjeldatud/kaardistatud? • Kuidas ja millele tuginedes on organiseeritud teie ettevõttes teenuse protsessid? • Kuidas on teie ettevõttes teenuse protsesside arendamist planeeritud? Kas on ja kui jah, siis kuidas? Kui ei, siis mistõttu ei ole seda tehtud? 		teenuseid klientidele pakutakse, ja kuidas on organiseeritud olemasolevad protsessid. Samuti saab ülevaate sellest, kuidas on ettevõtte protsesside arendamist planeerinud.
10 minutit	III osa – teenuse disain ettevõttes	
<ul style="list-style-type: none"> • Mis seostub teile esimese asjana mõistega teenuse disain? • Millist väärtust võiks luua teenuse disain teie ettevõttele? • Kuidas olete välja selgitanud, milline on tarbija nõudlus teie teenusele? Kuidas toimub info kogumine ning kuidas seda hiljem ära kasutatakse? • Kas teie ettevõttes on varasemalt kasutatud teenuse disaini teooriaid ning kuidas on disainiprotsessid ja rollid kujunenud? Kui intervjuueeritav vastab jah - Palun selgitage, milliseid teooriaid on kasutatud ning millest lähtuvalt on protsessid ja rollid on kujunenud.		III osa eesmärk on avada teemat teenuse disain ning saada ülevaade, kui hästi tunnevad ettevõtjad teenuse disaini mõistet ning kuidas võiks selle läbiviimine anda juurde väärtust nende ettevõttele. See osa annab selge ülevaate, kas ettevõtted on kasutanud varasemalt teenuse disaini teooriaid või mitte.
5 minutit	Intervjuu lõpetamine	
<ul style="list-style-type: none"> • Küsimused intervjuueeritavalt • Edasine tööprotsess • Mis saab tulemustest ning kuidas saavad kasu ettevõtted, kes andsid intervjuu. • Lõppsõnad ja tänamine intervjuueeritavat tema pühendatud aja eest. 		Intervjuu kokkuvõtmine, edasise plaani tutvustamine ning intervjuueeritava tänamine.

Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid

Transkribeeritud intervjuud on kättesaadavad elektrooniliselt [siit](#).

Lisa 3. Cross-case tabel

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3
1. Kui kaua on teie ettevõtte tegelenud puhastusteenuse pakkumisega?	3 aastat	14 aastat (ametlikult OÜ-na 9 aastat)	7 aastat (ametlikult OÜ-na 5 aastat ja 10 kuud
2. Kellele on teie puhastusteenus suunatud (era/ärikliendid)?	Üldiselt eraklientidele, on ka mõned üksikud ärikliendid.	Põhiliselt ärikliendid ja lisaks erakliendid.	Põhiliselt erakliendid, kuid meil on ka mõned ärikliendid.
3. Kui palju on lisaks teile ettevõttes töötajaid?	Töötajaid meil ei ole. Kõik on ettevõtjad, kes meile teenust pakuvad. Ostame sisse teenuse FIE või OÜ-na tegutsejatelt. Neid on meil kokku ligi 20.	Töötajaid on meil 10.	Töötajaid on meil 3.
4. Kas töötajad on osalisekoormusega või täiskohaga?	Meil on nii osalise kui ka täiskoormusega ettevõtjaid.	Pooled on täiskohaga, pooles osalise koormusega.	Kaks on täiskohaga, üks osalise koormusega.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3
5. Kuidas te planeerite töötajate tööd?	Kogu süsteem toimub platvormil, nii nagu market place. Meie vahendame nii öelda teenuse tarbijaid ja pakkujaid. Tööjõu haldamisega meie ei tegele.	Töödejuhataja või mina juhatajana võtame tellimused vastu e-maili või telefoni teel. Objektidega käime tutvumas ja siis teeme alles hinnapakumise. Kasutame ühitatud Google kalendrit.	Igaüks teeb nii palju, kui jõuab. Töötajad saavad valida endale objekte. Pealesurutud kohustust meil ei ole.
6. Mis seostub teile sõnaga arengustrateegia?	Strateegia on keskmise pikkusega tegevuskava, visioon pikaajaline eesmärk, arengustrateegia – kuidas me liigume täna edasi.	Ei oska kohe öelda, strateegiat kusagil kirjas meil ei ole.	Arengustrateegia – see on meie ettevõttes olnud kõik loomulik osa, aga kusagil kirjas seda pole. Oleme läinud vooluga kaasa ja kohanenud vastavalt olukorrale.
7. Kas teie ettevõttes on olemas/paika pandud eesmärgid ning arengustrateegia?	Eesmärgid on olemas, aga tänases olukorras tuleb kohaneda vastavalt muutustele, mitte niivõrd taga ajada eesmäärke.	Meil ei ole kirjas eesmäärke ega arengustrateegiat. Eesmärk on, et firma töötaks ja kliendid oleksid olemas. Missiooni ega visiooni kusagil kirjas meil ei ole.	Ei ole. Töö peab olema nauditav ja kõik tulema jooksvalt. Töö ei tohi tekitada stressi. Me ei ole soovinud oma ettevõtet väga suureks ajada ükski aasta.
8. Millest lähtuvalt ning mis formaadis on teie ettevõttes kirja pandud eesmärgid ning arengustrateegia?	Vastavalt meie tulemustest ja majanduslikust olukorrast. Arengustrateegiat ei ole paika pannud.	Meil ei ole paika pandud eesmäärke ega tegele arengustrateegiaga.	Meil ei ole ettevõttes paika pandud neid.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3
9. Millised on teie poolt pakutavad teenused klientidele?	Tavakoristus ja kolimiskoristus. Tavakoristus on kõikide pindade koristus kuni 180cm kõrguselt. Kolimiskoristus – lisaks tavakoristusele pinnad, sahtlid, kapid, kõik kohad, mida asjade olemasolul ei saa hästi koristada.	Puhastusteenus ehk koristamine, puhastuskeemia müük ja porivaipade rent – kolm ühes teenus ettevõtetele. Erasisikutele pakume ainult puhastusteenust.	Pakette kui selliseid, meil ei ole. Pakume puhastusteenust eraklientidele üldiselt. Kohapeal toimub objekti hindamine ja selle alusel tuleb hinnapakkumine. Lepime kõikide klientidega eraldi kokku, mida tuleb objektidel koristada.
10. Millist väärtust loob see teie kliendile?	Mugavust. Saan öelda, et tegu on mugavusteenusega.	Vaba aja tekkimine.	Meie eeliseks on kindlasti see, et me käime kohapeal objekte üle vaatamas. Hinnapakkumise saadame kliendile meili teel koos selgitustega.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3
11. Palun kirjeldage ettevõtte erinevaid protsesse	Kliendi jõudmine meieni – kodulehe kaudu, hinna kalkuleerimine automaatselt läbi kliendi esitatud andmete, kinnituse saatmine kliendile. Kokkulepitud ajal koristuse teostamine. Koristuse objekte palutud ajale saavad teenusepakkujad ise valida ja võtta endale sobivad läbi platvormi. Tagasiside klientide poolt.	Tellimus tuleb sisse, töödejuhataja või mina fikseerime töö, töödejuhataja läheb objekti kohapeale hindama, mille alusel teeme hinnapakkumise. Töödejuhataja määrab töötajatele objektid ja annab nendest teada, kes peab, mis objektil, kuna olema. Koristus teostatakse kahekolmekesi. Maksmine toimub arve alusel. Tagasiside antakse telefoni või emaili teel tavaliselt.	Meil on väljakujunenud kindlad kliendid ja kuna töötajaid on ainult kolm, siis peame tihtipeale paljudele ka ära ütleva. Tuleb tellimus, käiakse kohapeal hindamas, koostame hinnapakkumise. Edastame selle meilile. Teostame koristuse (töötajad saavad ise valida objekte). Tagasiside võimalus klientidel pärast koristust. Kasutame enda töövahendeid ja materjale objektidel. Kõikide protsesside eest vastutab minu naine ja kaks teist töötajat. Sõpradele me enda teenust ei paku.
12. Kas teie ettevõttes on teenuse protsessid ja klienditeekond kirjeldatud/kaardistatud?	Klienditeekond on meil nii kaardistatud, et me oleme teadlikud, kuidas jõuab klient meieni, kuidas klienti teenindatakse, mis on eelnevad ja kohapealsed tegevused ning kuidas jõuab arve kliendina ja kuidas on tal võimalik tagasisidet anda	Ei ole kaardistanud ei protsesse ega klienditeekonda.	Meie ettevõttes ei ole teenuse protsessid ega klienditeekond kaardistatud.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3
13. Kuidas ja millele tuginedes on organiseeritud teie ettevõttes teenuse protsessid? Kuidas on planeeritud protsesside arendamist?	Vastavalt vajadustele on organiseeritud. Oleneb, kuhu me tahame edasi liikuda. Tõenäoliselt saaksime liikuda äriklientide peale või väikekorterite koristusele.	Ma arvan, et kõik on tulnud ajaga. Uue kliendi saamise protsess saab alguse olemasolevast kliendist üldjuhul. Oleme mõelnud vaid mobiilirakendusele, et vahetada välja <i>Google calender</i> .	Teenuse protsessid panime paika juba alustamisaastatel. Midagi suurt vahepeal muutnud ei ole teenuse protsessides, teadlikumaks turust oleme muutunud küll ja kogemusi juurde saanud. Protsesside arendamist ei olegi planeerinud, ei soovi firmat suureks ajada.
14. Mis seostub teile esimese asjana mõistega teenuse disain?	Olen teenusedisaini ja disainimõtlemisega palju tegelenud ja kokku puutunud. See tähendab teenuse läbimõtlemist punktist A punkti B ehk kogu tervik.	Olen seda mõistet varem kuulnud, kuid ei tea päris täpselt, millega on tegu.	Olen kuulnud seda mõistet, kuid meil ei ole sellega midagi pistmist. Me ei ole seda varem kasutanud.
15. Millist väärtust võiks luua teenuse disain teie ettevõttele?	Ma arvan, et oleme teenusedisaini juba tänaseks läbinud teinud ning meie eelis on platvorm, mis töötab efektiivselt ja teenuse tarbijatele see meeldib.	Usaldusväärsust võiks see eelkõige tõsta.	Otseselt ei teagi, kuid arvan, et oleme siiski aastate jooksul selle endale märkamatult juba läbi viinud enda teenuses.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3
16. Kuidas olete välja selgitanud, milline on tarbija nõudlus teie teenusele? Kuidas toimub info kogumine ning kuidas seda hiljem ära kasutatakse?	Ei olegi. Info kogumine koristuse osas toimub läbi platvormi ehk meie kodulehe. Tagasisidet on võimalik klientidel meile anda emaili või telefoni teel. Kohapeal pigem ei anta.	Info kogumist ei ole teinud, uuringut ega küsitlust samuti mitte. Nõudluse oleme välja selgitanud läbi tagasiside. Meie teenus levib kõige paremini suust-suhu juttude kaudu.	Teenuse nõudlus on suur ning klientide teadlikkus aina tõuseb. Eelkõige on see siiski mugavus ja aja säästmine.
17. Kas teie ettevõttes on varasemalt kasutatud teenuse disaini teooriaid ning kuidas on disainiprotsessid ja rollid kujunenud?	Otseselt mitte, kuid alustamisaastal kindlasti. Disaini teooriaid ei tea kas kasutaksime.	Ei ole kasutatud. Tulevikus kui kasutada, pean ma aru saama, mis see teenuse disain on ning kuidas seda rakendada oma teenuse jaoks.	Ei ole kasutatud. Kui kasutaksime, siis peaksime ise mõlemad seda eest vedama.

Lisa 4. Ankeetküsitlus

1. Kui oluliseks peate puhastusteenuse pakkujate (eraisikud/ettevõtted) olemasolu Eestis?

- Ei oska öelda
- Ei ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitte oluline
- Oluline
- Väga oluline

2. Kas olete kasutanud varem puhastusteenuse pakkujat enda kodus?

- Jah, mul on kindel teenusepakkuja (läbi ettevõtte)
- Jah, minu kodu aitab puhtana hoida eraisik
- Ei, kuid olen sellele mitmeid kordi mõelnud
- Ei, kuid sooviksin endale appi võtta mõne teenusepakkuja/eraisiku
- Ei, saan ise enda kodu koristamisega hakkama

3. Milliste motiivide alusel olete võtnud/võtaksite endale abilise/teenusepakkuja? (võib valida mitu varianti)

- Liiga suur kodu ehk iseseisvalt enam ei jõua
- Ajapuudus
- Tuttav soovitas kogemustega puhastusteenindajat
- Rohkem aega pere ja hobide jaoks
- Ühekordne koristus (kolimisjärgne, kolimiseelne, sünnipäeva eelne või järgne, jne)
- Suurpuhastuse teostamine
- Loomade karvad
- Lapsed tekitavad segadust
- Muu (palun täpsusta)

4. Puhastusteenuse pakkuja valimisel eelistaksin:

- Eraisikut (ilma ettevõtet)
- Kogemustega tuttavat (ilma ettevõtet)
- Mikroettevõtet (1-10 töötajat)
- Väikeettevõtet (10 ja enam töötajat)

5. Milliseid keskkondi olete kasutanud/eelistate sobiva puhastusteenuse pakkuja leidmiseks?

- Erinevad FB grupid
- Pere24.ee
- Olen leidnud ainult tuttavate kaudu/eelistan tuttavaid
- Läbi soovitude
- Google - puhastusteenuseid pakkuvate ettevõtete kodulehed
- Muu (palun täpsustage)

6. Kirjeldage enda ootusi puhastusteenusele (avatud küsimus).

7. Millised kriteeriumid on teie jaoks olulised puhastusteenuse pakkuja/eraisiku valimisel, kui sooviksite neid kasutada/kui olete varasemalt kasutanud?

1) Kättesaadavus

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

2) Paindlikkus

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

3) Hind

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

4) Kvaliteet

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

5) Koristusele kuluv aeg

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline

- Oluline
- Väga oluline

6) Töövahendite ja toodete olemasolu teenusepakkuja poolt

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

7) Eelnevate klientide tagasiside

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

8) Tutvus

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

9) Keskkonnasõbralikud tooted koristusel

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

10) Kindel inimene, kes käib koristamas

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

11) Kindel nädalapäev koristuseks

- Ei oska öelda
- Ei ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

12) Konkurentide hindamine

- Ei oska öelda
- EI ole üldse oluline
- Ei ole oluline
- Osaliselt oluline/osaliselt mitteoluline
- Oluline
- Väga oluline

8. Milliseid broneerimissüsteeme eelistate? (võib valida mitu varianti)

- Läbi kodulehe kirjutades (e-maili teel)
- Läbi kodulehe (olemas broneerimissüsteem, mille kaudu saab valida kuupäeva ja kellaaja)
- Telefoni teel - kokkulepe kindla teenusepakujaga või eraisikuga
- Emaili teel - kokkulepe kindla teenusepakujaga või eraisikuga
- Sõnumite teel - kokkulepe kindla teenusepakujaga või eraisikuga
- Sotsiaalmeedias suheldes (Facebook, Instagram, muu)
- Other:

9. Millist nädalapäeva eelistate kodukoristuseks ning miks? Palun põhjendage

10. Mida peaks sisaldama hea puhastusteenus, et saavutada Teie ootus ja rahulolu? (võib valida mitu varianti)

- Tolmu võtmine kõikidest ruumidest
- Põrandate kuiv-ja märgpesu
- Vannitubade puhastus
- Sauna puhastus
- Keldri koristus
- Köögi koristus (vaid pinnad)
- Köögi koristus (koos ahju, mikrolaineahju ja külmkapi pesuga)
- Akende pesu
- Nõude pesemine
- Terrassi koristus
- Pesu triikimine

11. Kas olete olnud kunagi rahulolematu pärast puhastusteenuse teostamist teenusepakkuja/eraisiku poolt?

- Jah
- Ei
- Ei ole varem puhastusteenuse pakkujat kasutanud

Palun kirjeldage situatsiooni (Kui vastasite eelmisele küsimusele eitavalt, siis saate selle küsimuse vahele jätta)

12. Milline on maksimaalne ajakulu, mis on teie arvates aktsepteeritav kodu puhastusel teenusepakkuja poolt? (Vastamisel tooge palun välja enda kodu suurus ruutmeetrites ja maksimaalne ajakulu)

13. Puhastustöö teostamisel teenusepakkuja/eraisiku poolt eelistan:

- Tunnitasu
- Korrapõhist tasu

14. Puhastustöö teostamise järgselt eelistan tasuda:

- Sularahas
- Ülekandega
- Ülekandega arve alusel

15. Kui palju olete nõus maksma puhastusteenuse pakkujale tunnis?

16. Kui palju olete nõus maksma puhastusteenuse pakkujale korrapõhiselt? (Vastamisel lähtuge enda kodu suurusest)

17. Kas ja kuidas mõjutavad teie arvates robottolmuimejad puhastusteenuse pakkujaid/eraisikuid?

Demograafilised küsimused

1. Teie sugu

- Naine
- Mees

2. Teie vanus

- Alla 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+

3. Perekonna sissetulek (bruto/kuus)

- Alla 2000€
- 2000€
- 4000€

- 6000€

4. Laste arv peres

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 5+
- Ei ole lapsi

Lisa 5. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Tabel 2. Puhastusteenuse pakkuja valimisel olulised kriteeriumid - keskväärtused ja standardhälbed

Puhastusteenuse pakkuja valimisel olulised kriteeriumid	Keskvärtus M	Standardhälve SD
Kättesaadavus	3,886	0,697
Paindlikkus	4,025	0,683
Hind	4,256	0,805
Kvaliteet	4,805	0,430
Koristusele kuluv aeg	3,610	0,987
Töövahendite ja toodete olemasolu teenusepakkuja poolt	3,675	1,093
Eelnevate klientide tagasiside	4,088	0,961
Tutvus	3,084	1,017
Keskkonnasõbralikud tooted koristusel	3,432	1,069
Kindel inimene, kes käib koristamas	4,037	0,946
Kindel nädalapäev koristuseks	3,354	1,097
Konkurentide hindamine	2,914	1,060

Allikas: Autori koostatud saadud tulemuste põhjal

Lisa 5. järg

Tabel 3. Puhastusteenuse kasutajate ja mittekasutajate kriteeriumite keskmised ja standardhälbed ning nende erinevus puhastusteenuse valimisel

Puhastusteenuse pakkuja valimisel olulised kriteeriumid	Kasutajad (Keskvärtus M)	Mittekasutajad (Keskvärtus M)	Erinevus M	Kasutajad (Standardhälve SD)	Mittekasutajad (Standardhälve SD)	Erinevus SD
Kättesaadavus	3,6875	3,9365	-0,2490	0,8732	0,6690	0,2042
Paindlikkus	4,0000	4,0313	-0,0313	0,6124	0,6893	-0,0770
Hind	4,0000	4,3231	-0,3231	0,6124	0,8312	-0,2188
Kvaliteet	4,7647	4,8154	-0,0507	0,4372	0,4291	0,0081
Koristusele kuluv aeg	2,9412	3,7846	-0,8434	1,0880	0,8568	0,2312
Töövahendite ja toodete olemasolu teenusepakkuja poolt	3,4706	3,7273	-0,2567	0,9432	1,1425	-0,1992
Eelnevate klientide tagasiside	3,4706	4,2540	-0,7834	1,1246	0,8418	0,2828
Tutvus	2,8824	3,1364	-0,2540	1,2187	0,9613	0,2575
Keskkonnasõbralikud tooted koristusel	3,1765	3,5000	-0,3235	1,2367	1,0235	0,2132
Kindel inimene, kes käib koristamas	4,0588	4,0308	0,0281	0,6587	1,0150	-0,3564
Kindel nädalapäev koristuseks	3,1765	3,4000	-0,2235	1,2862	1,0124	0,2738
Konkurentide hindamine	2,5714	3,0000	-0,4286	1,0163	1,0535	-0,0371

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Lisa 5. järg

Tabel 4. Kriteeriumite olulisuse hinnang mittekasutajate ja kasutajate vahel

Millised kriteeriumid on teie jaoks olulised puhastusteenuse pakkuja/eraisiku valimisel, kui sooviksite neid kasutada/kui olete varasemalt kasutanud?	Kriteeriumite olulisuse hinnang mittekasutajate ja kasutajate vahel (p=olulisus tõenäosus)	Tulemus:
Kättesaadavus	0,3001	Erinevust ei ole
Paindlikkus	0,8569	Erinevust ei ole
Hind	0,0831	Erinevust ei ole
Kvaliteet	0,6730	Erinevust ei ole
Koristusele kuluv aeg	0,0073	On erinevus
Töövahendite ja toodete olemasolu teenusepakkuja poolt	0,3514	Erinevust ei ole
Eelnevate klientide tagasiside	0,0141	On erinevus
Tutvus	0,4355	Erinevust ei ole
Keskkonnasõbralikud tooted koristusel	0,3318	Erinevust ei ole
Kindel inimene, kes käib koristamas	0,8910	Erinevust ei ole
Kindel nädalapäev koristuseks	0,5133	Erinevust ei ole
Konkurentide hindamine	0,1780	Erinevust ei ole

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Merilin Kööri

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Strateegiline juhtimine ja teenusdisaini kasutamise võimalused puhastusteenuseid pakkuvate mikro-
ja väikeettevõtete näitel, mille juhendaja on Jelena Hartšenko.

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

_____ (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitstvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.