

EESTI ETTEVÕTLUSKÕRGKOOI MAINOR

Ärijuhtimise õppekava

Tarmo Kuusk

**TEENUSTE DISAINI TASUVUSE MÕÕTMISE LIHTSUSTATUD
MUDELI VÄLJATÖÖTAMINE EESTI KINNISVARA HALDUS- JA
HOOLDUS MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTETELE**

Lõputöö

Juhendaja: Mait Ruut, MSc

Tallinn 2021

RESÜMEE

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt on 2013 ja 2018 aastal uuritud disaini kasutamist Eesti ettevõtetes. Uuringu tulemusena selgus, et vaid 17% uuringus osalenud ettevõtetest kasutasid teenuste disaini. Vähesed disaini kasutamise peamise põhjusena töid ettevõtjad välja disaini kasutamise tasuvuse mõõtmise süsteemse meetodika puudumise. Autori uurimisprobleemiks on Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetes teenuste disaini tasuvuse mõõtmise süsteemse meetodika puudumine.

Autori eesmärgiks on töötada välja teenuste disaini tasuvuse mõõtmise lihtsustatud mudel (matriits, küsimustik) Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetele.

Autori poolt väljatöötatud mudel (matriits, küsimustik) aitab:

- kaasa teenuste disaini kasutamisele;
- kaasa ja parandab teenuse kogemuse planeerimist ja kujundamist;
- mõõta Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetel teenuste disaini kasutamisel tasuvust.

Uurimustöö peamiseks teoreetiliseks alusteks on Francesca Foglieni doktoritööl põhinev uurimus „Parema teenuse disainimine: Strateegiline lähenemine alates disainist kuni selle hindamiseni“, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse 2013, 2018 aasta disaini kasutamise uuringud, Birgitte Borja de Mozota uurimus „Neli disaini jõudu“, Tua A. Björklund *et al.*, „Disaini, teenuste disaini ja disainimõtleme mõju ning selle mõõtmine organisatsiooni erinevatel kompetentsi/küpsus astmetel“, Disain-ROI (*Design-ROI*) uurimustöö ning teenuste disaini protsessi mudelid ja tööriistad teenuste disaini mõõtmiseks.

Sihtgrupi moodustasid Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu 96 liikme seast valitud 37 tegevusvaldkonnas tegutsevat mikro- ja väikeettevõtet. Uurimustöös tuuakse välja, miks Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmetest kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtted ei kasuta teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks süsteemset meetodikat. Küsitlusest saadud tulemuste põhjal võttis autor aluseks teoreetilised käsitlused ning koostas lihtsustatud mudeli teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetes.

Märksõnad: disain, teenuste disain, kasutajakogemus, teenus, teenusekvaliteet, mõõtmine, tasuvus.

SUMMARY

The subject of this thesis is “Development of a simplified model for measuring the profitability and impact of service design (matrix, questionnaire) for Estonian small and micro real estate management and maintenance companies”.

In 2013 and 2018, Enterprise Estonia conducted a study on the use of design in Estonian companies which revealed that only 17% of the surveyed companies used service design. The main reason for that was the lack of systematic methodology for measuring the profitability and impact of design use.

The objective of the author is to create a simplified model for measuring the profitability and impact of service design (matrix, questionnaire) for Estonian small and micro real estate management and maintenance companies.

Model developed by the author (matrix, questionnaire):

- contributes to the use of service design;
- contributes to and improves the planning and design of the service experience;
- helps Estonian small and micro real estate management and maintenance enterprises measure the profitability when using service design.

The theoretical basis consists mainly of Francesca Foglieni, a doctoral thesis “Designing Better Services: A Strategic Approach from Design to Evaluation“, Enterprise Estonia 2013 and 2018 studies on the use of design, Birgitte Borja de Mozota research “Four Forces of Design”, Tua A. Björklund *et al.*, “Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels”, Design-ROI research and service design process models and tools for measuring service design.

The target group consisted of 37 small and micro enterprises operating in the field of real estate management and maintenance, selected from the 96 members of the Estonian Real Estate Maintenance Association. The research highlights are why the Estonian Real Estate Maintenance Association small and micro real estate management and maintenance enterprises do not use a systematic methodology to measure the profitability of service design. The theoretical approaches were selected on the basis of the survey results and compiled into a simplified model for measuring the profitability of service design in Estonian small and micro real estate management and maintenance enterprises.

Keywords: design, service design, user experience, service, service quality, measuring, profitability.

Sisukord

RESÜMEE	2
SUMMARY	3
SISSEJUHATUS	6
1. DISAIN JA TEENUSTE DISAIN	9
1.1. Teenuste disaini mõisted	9
1.2. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmine	12
1.2.1. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmise moodsikud	16
1.2.2. Suhtarvud teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks	21
2. TEENUSTE DISAINI KAUSTAMINE EESTI KINNISVARA KORRASHOIU LIIDU LIIKMETEST KINNISVARA HALDUS- JA HOOLDUS MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTETES	26
2.1. Uuringu meetodika, valim ja kokkuvõte	26
2.2. Lihtsustatud mudel teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks Eesti kinnisvara haldus- ja hooldus mikro- ja väikeettevõtetes.	34
KOKKUVÕTE	38
Kasutatud kirjandus	40
Lisa 1. Küsimustik	44
Lisa 2. Valim	49
Lisa 3. Internetiküsimustiku statistika	51
Lisa 4. Teenuste disaini tasuvuse hindamise lõuend	57
Lisa 5. Teenuste disaini tasuvuse lõuendi kasutusjuhend	58

SISSEJUHATUS

Disaini kasutamist Eesti ettevõtetes on uuritud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt 2013 ja 2018 aastal. Mõlema uurimuse peamiseks eesmärgiks oli uurida ja selgitada ettevõtete poolt disaini kasutamise olukorda, võimalusi ja vajadusi. Teenuste disaini kasutamist on kajastatud eelpool nimetatud uuringutes üldiselt. Autor kasutab Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt 2013 ja 2018 aasta uuringu tulemusi osaliselt võrdlemiseks lõputöö käigus saadud uuringu tulemustega.

Disainivaldkonna riikliku tegevusplaani 2012-2013 kohaselt iseloomustab 2020 aastal (prognoos) Eesti edukat ettevõtet disaini strateegiline kasutamine nii äriidee väljatöötamisel kui toodete ja teenuste arendamisel (Veemaa *et al.*, 2018, 10). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) poolt 2018 aastal tellitud uuringu „Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes“ kohaselt seostasid 404 uuringus osalenud ettevõtetejuhid disaini kõige enam (47%) toodete ja teenuste väljanägemise ning olemusega (Veemaa *et al.*, 2018, 23). Disaini seostati veel töökindluse, kasutajasõbralikkuse ja kliendi vajadustele vastavusega (25%), toodete ja teenuste väljanägemisega ja olemusega (31%) ning strateegilise juhtimisvahendiga (23%). Uurimuse kohaselt oli kõige vähem levinud teenuste disain, mille kasutamist viimase kahe aasta jooksul märkisid vaid 17% ettevõtete juhtidest, mis oli võrreldes 2013 aastaga 5% vähem (Veemaa *et al.*, 2018, 23). Uuringus viidatud 17%-ist ettevõtetest kasutas teenuste disaini 79%.

EAS uuringu põhjal oskavad ettevõtjad seostada ettevõtete kasu disaini (k.a. teenuste disaini) kasutamisel, kuid ei oska ära tunda kahju. Uurimus toob välja, et ettevõtetel puudub disainikasutuse tasuvuse mõõtmise süsteemne meetoodika (Veemaa *et al.*, 2018, 61). Põhjustena toovad ettevõtjad välja tasuvuse mõõtmise keerukuse, sest käibe ning kliendibaasi suurenemine võib olla tingitud erinevate tegurite ja tegevuste koosmõjust (Veemaa *et al.*, 2018, 61).

Eesti ettevõtetest 87,3% (52 982 ettevõtet) on mikroettevõtted (Tööinspektsioon, 2021), kellest osutavad mingil määral teenuseid ca 60-70%, nendest ca 17% kasutab teenuste disaini oma teenuste loomiseks või parendamiseks. Seega on suur hulk ettevõtteid oma mugavustsoonis (ei kasuta teenuste disaini), neil puudub motivatsioon luua uut (innovatsioon), eristuda teistest ning olla efektiivsemad.

Peamiselt puudub ettevõtetel (Veemaa *et al.*, 2018):

- teadmine disainikasutusest ja selle kasutamise võimalustest;
- disainikasutuse tasuvuse mõõtmise süsteemne metoodika.

Disaini kasutamise (k.a. teenuste disain) hinnang erinevates Euroopa Liidu riikides on sarnane Eesti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse 2018 aastal läbi viidud uuringule „Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes“. Euroopa Disaini Organisatsioonide Büroo (Bureau of European Design Associations) juhatuse liikme Anna Whicher sõnul, on üheks takistuseks disaini (k.a. teenuste disain) kasutamisel teadmiste ja tööriistade puudumine kasumi ja investeeringute suhte (*Rate of Return*) mõõtmiseks (Whicher *et al.*, 2011, 45). Sarnastele järeldustele on tulnud disaini kasutamist uurinud Schmiedgen *et al.*, oma töös „Disainimõtlemise mõju mõõtmine“ (Schmiedgen, *et al.*, 2016). Schmiedgen *et al.*, uurimustöös on mõju üheks komponendiks ka tasuvus. Uurimuse kohaselt ei mõõdeta disaini (k.a. teenuste disain) mõju ettevõttes alljärgnevatel põhjustel (Schmiedgen *et al.*, 2016,162):

- Ei tea, mida mõõta;
- Puudub kogemus;
- Puudub selleks piisav ressurss (nii rahaline kui ka inimressurss);
- Organisatsiooni juhtkonna huvi puudumine /disain on formaalne protsess ettevõttes;
- Ettevõtte sisene kultuur;
- Disaini mõõtmise tahtmatus.

Autori uurimisprobleemiks on Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetes teenuste disaini tasuvuse mõõtmise süsteemse metoodika puudumine.

Autori eesmärgiks on töötada välja teenuste disaini tasuvuse mõõtmise esmane lihtsustatud mudel (matriits, küsimustik) Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetele. Autori poolt väljatöötatud mudel (matriits, küsimustik) aitab:

- teenuste disaini kasutamisel;
- kaasa ja parandab teenuse kogemuse planeerimist ja kujundamist;
- mõõta Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetel teenuste disaini kasutamisel tasuvust.

Autor uurib teenuste disaini kasutamist kinnisvara haldus- ja hooldus väike- ning mikroettevõtetes Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu näitel. Eesti Kinnisvara Korrashoiu

Liitu kuuluvad ettevõtted, kes on kinnisvara korrashoiu valdkonna asjatundjad ning omavad pikaajalist kogemust kinnisvara haldus- ja hooldusteenuste osutamisel.

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Võrrelda ja selgitada teenuste disainiga seonduvaid teoreetilisi käsitlusi ning seisukohti;
- 2) Viia läbi tegevusuuring Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu, kinnisvara haldus- ja hooldus väike- ning mikroettevõtetes;
- 3) Koostada teoreetilistele käsitlustele tuginedes ja uuringu analüüsi tulemuste põhjal mudel (matriits, küsimustik) teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks Eesti kinnisvara haldus- ja hooldus ettevõtetes.

Uurimusülesannetele vastuste leidmiseks on autor püstitanud järgmised küsimused:

- 1) Miks on teenuste disaini tasuvuse mõõtmine keerukas?
- 2) Millist teenuste disaini tasuvuse mõõtmise meetodit kasutada?

Autori uurimustöö on jagatud kaheks. Uurimustöö esimene osa on teoreetiline ja teine osa empiiriline. Autor selgitab esimese peatüki esimeses alapeatükis teenuste disaini mõisteid, teises alapeatükis teenuste disaini raamistikke, tööriistaid, suhtarve ning tasuvuse mõõtmise meetodeid. Teise peatüki esimeses alapeatükis selgitab autor läbiviidava küsitluse meetodikat, annab ülevaate valimist ja analüüsib küsitluse tulemusi ning võrdleb neid teoreetiliste käsitlustega. Teises alapeatükis koostab autor teoreetiliste käsitluste ja uurimustöö küsitluse tulemuste põhjal teenuste disaini tasuvuse mõõtmise esmase lihtsustatud mudeli (matriits, küsimustik) Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetele.

1. DISAIN JA TEENUSTE DISAIN

Lõputöö esimeses peatükis avab autor disaini mõiste ja annab lühiülevaate disainiliikidest ning teenuste disaini ajaloost. Esimeses alapeatükis selgitab ja võrdleb autor teenuste disaini mõisteid ja nende olulisi komponente (kogemus, klient jne.). Teises alapeatükis selgitab teenuste disaini mõõtmist ja võrdleb teenuste disaini mõõtmise mõõdikuid ning finantssuhtarve. Peatüki lõpus võtab autor kokku teoreetilised seisukohad ning valib välja meetodikad, mida kasutab püstitatud eesmärgi saavutamiseks.

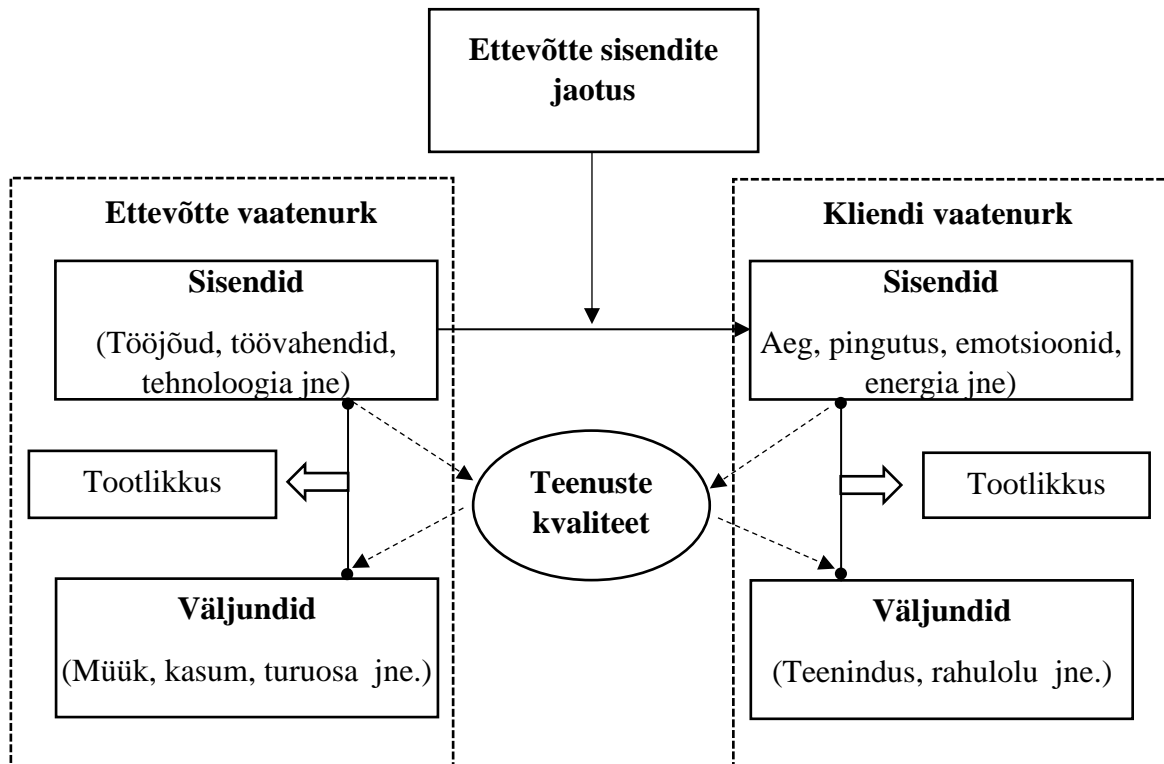
Enne teenuste disaini mõistetega tutvumist on oluline mõista disaini tähendust ja esmast liigitust. Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS2018 põhjal on sõna disain üldiseks tähenduseks kujustus või tootekujunduskunst (Eesti Keele Instituut, 2018). Disaini puhul eristatakse nelja objekti: toode, bränd, teenus ja ruum (Lobjakas, 2016, 10). Peamiste disainiliikidena on väljatoodud (Veemaa *et al.*, 2018, 29):

- graafiline disain;
- kommunikatsioonidisain;
- keskkonnadisain;
- tootedisain/tööstusdisain;
- teenuste disain;
- digitaalne ja interaktsioonidisain;
- strateegiline disain.

Teenuste disaini kui eraldi seisva disainiliigi tekkimisele aitas 1982 kaasa G. Lynn Shostack, kes kirjeldas kuidas teenust disainida (Padar, 2015, 23). Teenuste disainiga hakati aktiivsemalt tegelema 1990-ndatel. G. Lynn Shostack sõnul on toote ja teenuse vaheline erinevus semantiline. Toode on käega katsutav ning eksisteerib nii ajas kui ruumis. Teenus aga koosneb peamiselt tegevustest/protsessidest, mis eksisteerivad vaid ajas (Shostack, 1982, 49).

1.1. Teenuste disaini mõisted

Professor Parasuraman on 2002 aastal artiklis „Teenuse kvaliteet ja tootlikkus“ kirjeldanud teenuste disaini järgnevalt (joonis 1): teenuste disain aitab parandada klientide väljundit ja teenusepakkuja poolt saadud tasu, võrreldes sisendit ja teenusepakkuja poolt mõõdetavat investeeritud ressursside tootlikkust, mida mõjutab teenuste kvaliteet (Parasuraman, 2002, 7).



Joonis 1. Teenuste disain.

Allikas: Parasuraman, 2002, 7

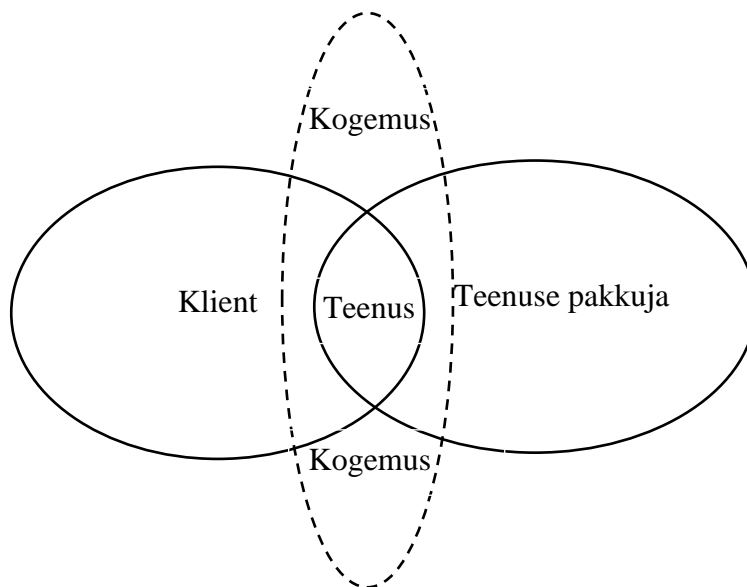
Teenuste disaini mõistete osas valitseb mõistete paljusus. Autor on väljatoonud valitud teenuste disaini mõisted:

- Teenuste disain e. kasutajakogemuse, -teekonna ja teenuse arendamine (Veemaa *et al.*, 2018).
- Teenuste disain on kliendi kogemuste disain, mis on inimeste poolt läbi erinevate puutepunktide korduvalt katsutav (Løvli *et al.*, 2008, 74).
- Teenuste disain on teenuse kogemuse planeerimine ja disainimine, kasulikult, kasutatavalt ja tõhusalt ning tootlikult (Moritz, 2009, 6).
- Teenuse disain on inimesekeskne, terviklik ja loominguiline lähenemisviisi uute teenuste loomiseks (Blomkvist *et al.*, 2010, viidatud Teixeira *et al.*, 2016, 240 kaudu).
- Teenuste disain on teenuse oluliste osade: inimeste, infrastruktuuri, kommunikatsiooni, materjalide planeerimise ja organiseerimise eesmärk parandada teenuse kvaliteeti ning kliendi ja teenuseosutaja vahelist suhtlust (Mager, 2009, viidatud Andreassen *et al.*, 2015, 22 kaudu).

Autori poolt väljatoodud teenuste disaini mõistete komponentideks on klient ja teenus. Autor selgitab Veemaa *et al.*, 2018 esitatud teenuste disaini definitsiooni, kus teenuste disaini teiseks tähenduseks on kasutajakogemuse arendamine. Kasutajakogemus vaatleb igat kasutajale orienteeritud inimese ja tehnoloogia koostoime vaatenurka (Mahlke, 2008, 23). Moritz, poolt pakutud mõiste koosneb kasutajale orienteeritud

komponentide koostoimest, mille vastandmõjaks on kasutajakogemus ning millele järgneb analüüs/süntees, järeldused, prototüüpimine jne. ehk teenuste disain. Seega on kasutajakogemus ja selle arendamine üks teenuste disaini komponentidest.

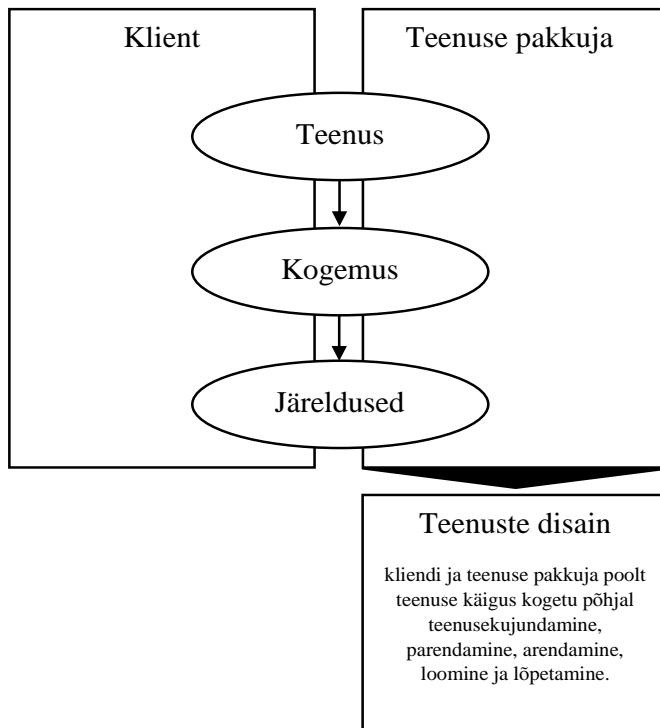
Teenuste disaini eesmärgiks on tema komponentide poolt kogetu ja saadud kogemuse põhjal teenuse parendamine kasutades selleks teenuse arendamist ja kujundamist (joonis 2).



Joonis 2. Kliendi ja teenuse pakkuja, teenuse ja kogemuse kokkupuute punktid.

Allikas: Autori koostatud

Kliendi poolt kogetu on oluliseks allikaks teenusepakkujale teenuse arendamiseks ja kujundamiseks. Eelpool väljatoodud mõistete põhjal ja joonis 1 alusel võtab autor kasutusele järgneva teenuste disaini mõiste: teenuste disain on kliendi ja teenuse pakkuja poolt teenuse käigus kogetu põhjal järelduste tegemine ja selle põhjal teenusekujundamine, parendamine, arendamine, loomine ja lõpetamine. Autori poolt pakutud definitsiooni iseloomustavad kaks osapoolt, kus mõlemad kogevad teenust ja teevad selle põhjal järeldusi (joonis 3). Kogetu võrdub kogemus, mille põhjal saab teenust kujundada.



Joonis 3. Teenuste disaini olemus.

Allikas: Autori koostatud

Teenuste disainimist iseloomustab näide Thaler *et al.*, raamatust Nüginine. Thaler pakkus esimese veinipudeli kõrvale suupisteks suure kausitäie pähkleid (Thaler *et al.*, 2018, 43). Juba mõne minutiga sai Thalerile selgeks, et kauss süüakse kohe tühjaks ning külalised ei jaksu süüa põhiroogasid (Thaler *et al.*, 2018, 43). Thaler disainis protsessi ja sai soovitud tulemuse. Külalised keskendusid suhtlemisele ja hiljem põhiroogade söömisele. Thaleri eksperimendi eesmärk oli tuua välja ahvatluse mõju otsustamisele, kuid toodud näide sobib hästi iseloomustama teenuste disaini. Thaler lahendas probleemi teenuse käigus kogetu põhjal tehtud järelduste alusel, kujundades ümber külaliste tegevust.

1.2. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmine

Disaini (k.a. teenuste disain) mõju organisatsioonile hinnatakse läbi raha, psühholoogia, sotsioloogia ja ökoloogia ning mõõtmise objektideks on finantstulemused, organisatsiooni väärtused ja organisatsiooni sotsiaalne ning keskkonnaalane vastutus (den Ouden, 2012, viidatud Cheng *et al.*, 2012, 20 kaudu).

Aspara (2012) on tõdenud, et investeringute mõju immateriaalsele varale mõjutab disaini tehtud teiste investeringute tootlikkust (Aspara, 2012 viidatud Cheng *et al.*, 2012, 70). Immateriaalsete varade all mõeldakse siin patente, litsentse, ettevõtte väärtust. Disaini tehtud teiste investeringute tootlikkuse all mõistetakse näiteks müügitulu kasvu ja kulude vähenemist. Disaini investeringu ja selle tasuvuse mõõtmise muudab keerukaks kahe tegevuse - investeringu ja juurutamise vaheline pikk aeg.

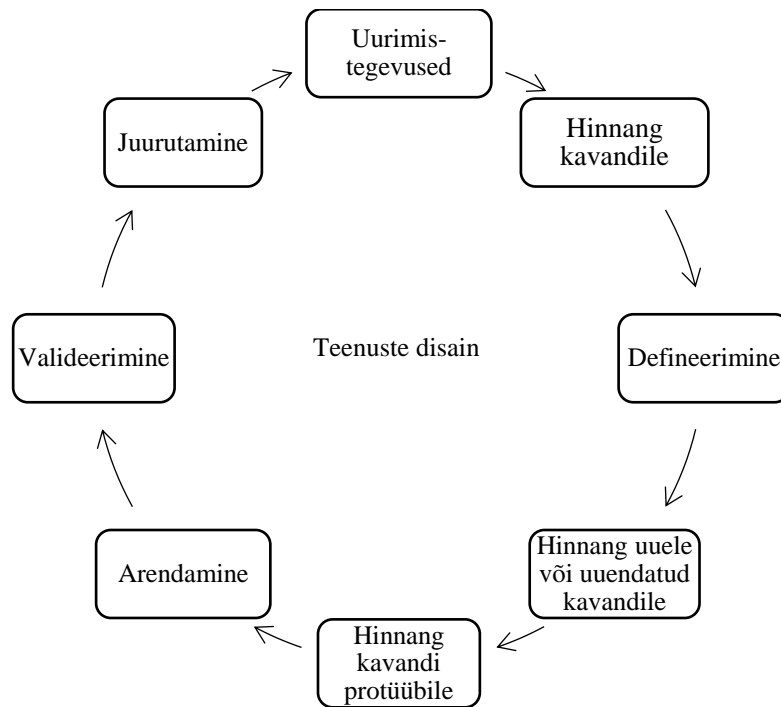
Teenuste disaini protsess koosneb Foglieni *et al.*, sõnul viiest etapist (Foglieni *et al.*, 2018, 33):

1. Uurimistegevus – uuritakse teenuse protsessi või probleemi;
2. Defineerimine – defineeritakse probleem;
3. Arendamine – lahendused;
4. Valideerimine - lahenduse kontrollimine ja kinnitamine;
5. Juurutamine – protsessi või teenuse elluviimine.

Teenuste disaini juurutamiseks on väljatöötatud erinevad tööriistad Google, Nesta Sihtasutuse jne. poolt (Foglieni *et al.*, 2018, 33). Autor ei keskendu töös teenuste disaini juurutamise tööriistadele.

Teenuste disaini mõju hindamiseks ja mõõtmiseks kasutatakse mõõtmise/hindamise protsessi, mis koosneb kaheksast etapist (Foglieni *et al.*, 2018, 82):

1. Uurimistegevus — uuritakse teenuse protsessi või probleemi;
2. Hinnang kavandile – aitab kavandite seast välja sorteerida parimad;
3. Defineerimine – probleemi defineerimine;
4. Hinnang uuele või uuendatud kavandile - aitab hinnata kavandit;
5. Hinnang protüübile-aitab hinnata, milline kavand töötab, milline mitte;
6. Arendamine – kavandist teenuseks arendamine;
7. Valideerimine – kavandi kontrollimine ja kinnitamine;
8. Juurutamine – kavandi elluviimine.



Joonis 4. Teenuste disaini hindamise/mõõtmise protsess Foglieni *et al.*, põhjal.

Allikas: Foglieni *et al.*, 2018, 82, põhjal autori koostatud

Nimetatud kaheksa etappi on ka teenuste disainimise etapid. Foglieni *et al.*, poolt väljatöötatud teenuste disaini protsess võimaldab mõõta teenuste disaini iga etapi tasuvust eraldi. Kui Foglieni *et al.*, on oma töös toonud välja teenuste disaini etapid, siis Borja de Mozot on käsitlenud uurimustöös disaini väärtusmudelit, mis põhineb neljal disaini jõul (Borja De Mozot, 2006, 45):

- Disain kui erinevus – konkurentsieelise looja;
- Disain kui sooritus – uute toodete arendamine ja nende lõimumine;
- Disain kui kujutelm – ressurss uute ärivõimaluste loomiseks;
- Disain kui hea äri – hea investeringu rentaablus (ROI).

Neli disaini jõudu tuginevad põhjus-tagajärg mudelil, kus iga sektsioon mõjutab järgnevat (Borja de Mozota, 2006, 48). Borja de Mozota sõnul on oluline mõista, millist mõju avaldavad tabelis 1 väljatoodud neli disaini jõudu disainiülesannete ja projektide väärtusloomele (tabel 1). Disaini (k.a. teenuste disain) väärtuse all mõistetakse, kui hästi toode või teenus rahuldab selle kasutaja/ostja vajadusi ning millist väärtust see neile loob. Borja de Mozota mudel põhineb Kaplan ja Nortoni poolt väljatöötatud tasakaalustatud tulemuskaardil (*Balanced Score Card*). Nelja disaini jõu peamine eesmärk on luua side

disaini/disainerite ja ettevõtte juhtimise vahel. Kandvaks ideeks on mõõdetav disainimise protsess (Borja de Mozota, 2006, 47). Disaini (k.a. teenuste disaini) mõõtmise võtmeteguriks on disaini protsessi tasuvuse mõõtmine. Borja de Mozota sõnul on disaini kaasatus ja mõju suurem, kui organisatsioonis kasutatakse disaini mõju mõõtmiseks väärtuspõhist mudelit (Borja de Mozota, 2006, 47). Väärtuspõhine tähendab, et investering teenuste disaini peab looma mõõdetavat ja suuremat väärtust kui esialgne investering. Kandvaks ideeks on, et disaini poolt loodud väärtus ja sellega kaasnevad mõjud peavad olema mõõdetavad (Borja de Mozota, 2006, 47). Nelja disaini jõu mudel toob välja tegevused, mida tuleks mõõta erinevates jõu etappides.

Tabel 1. Disaini väärtus kaart (*Balanced Score Card*)

<p><i>Kuidas peaks organisatsioon olema läbi disaini klientidele kuvatud, et oma visiooni neile edasi kanda</i></p> <p>1. Disain kui erinevus</p> <p>Disaini juhtimine kui arusaamine ja bränd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turuväärtus • Kliendiväärtus • Bränd • Tarbija uuringud 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">VISIOON</p>	<p><i>Kuidas aitab äriprotsesside disain kaasa asjaosaliste huvide rahuldamiseks</i></p> <p>2. Disain kui sooritus</p> <p>Disaini juhtimine kui innovatsiooni protsess.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovatsioon • Modulaarne arhitektuur • Toote/teenuse turuküpsus • Terviklik kvaliteedijuhtimine • Teadus- ja arendustegevus • Tehnoloogia 	
VISIOON		VISIOON	
<p><i>Kuidas säilitada läbi disaini võime muutuda ja edasi areneda</i></p> <p>3. Disain kui kujutelm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arenenud disaini juhtimine • Strateegiline väärtus • Visioon • Perspektiivsus • Muutuste juhtimine • Kaasatus • Õppimis- ja kohanemisvõime • Kujutlusvõime 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">VISIOON</p>	<p><i>Kuidas saavutada majanduslikult edu</i></p> <p>4. Disain kui hea äri / hea investeringu rentaablus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turumajanduse mudel • Rahaline ja arvestuslik väärtus • Investeringu tasuvus • Väärtus ühiskonnale • Väärtus väärtpaberiturul • Sotsiaalne vastustus 	

Allikas: Kaplan & Norton, 1996, 1, viidatud Borja De Mozot, 2006, 47 kaudu.

Disaini (k.a. teenuste disaini) peamiseks eesmärgiks on kliendile lisandväärtuse loomine ja läbi selle toote/teenuse müügi parendamine (Cheng *et al.*, 2012, 18). Seega disaini mõju ettevõtte tegevusele on suur.

Foglieni *et al.*, kaheksa etappi ja Borja de Mozot neli disaini jõudu on olulised teoreetilised seisukohad disaini tasuvuse mõõtmiseks. Foglieni kaheksa etappi annavad tasuvuse mõõtmise vahemikud ja Borja de Mozot neli disaini jõud mõõdikud, mida mõõta.

1.2.1. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmise mõõdikud

Teenuste disaini tasuvuse mõõtmise eesmärgiks on teenuse väärtuse määratlemine enne ja pärast teenuse kavandamisse sekkumist, mis sisaldab endas teenuste disaini käigus määratletud ja väljatöötatud teenuste kontseptsioonide ja prototüüpide väärtust (Foglieni *et al.*, 2018, 83). Parasuraman poolt koostatud teenuste disaini skeemi põhjal (joonis 1, 9) saab mõõta kahte väljundit:

- Klient = kliendi kogemus;
- Teenuseosutaja = tasu võrreldes sisendiga/teenusepakkuja poolt investeeritud ressursside tootlikkuse mõõtmisel.

Parasuraman skeemis viidatud klient=kliendikogemus hinnatakse ja mõõdetakse kliendi sisendit läbi teenuste kvaliteedi. Foglieni *et al.*, sõnul saab mõõta teenuste disaini kahte osa-teenust ja teenuste disainist saadavat kasu organisatsioonile (Foglieni *et al.*, 2018, 71).

Teenusekvaliteedi enamlevinud mudeleid (tabel 2):

- Grönroosi kvaliteedi mudel;
- GAP;
- SERVQUAL.

Tabel 2. Teenuste kvaliteedi enamlevinud mudelid

Kvaliteedi mudel	Mõõdikud
Grönroosi kvaliteedimudel	<ul style="list-style-type: none"> • Pakutud teenus ja kuidas teenust tajutakse • Lubadused ja teenuse toimivus • Tehniline ja funktsionaalne kvaliteet <p>Kuidas klient neid kolme näeb ja tajub ehk pilt teenusest.</p>
GAP	<ul style="list-style-type: none"> • Gap 1 – erinevused klientide tegelike ootuste ja selle vahel, kuidas teenusepakkuja mõistab nende ootusi (ei saa aru, mida kliendid ootavad teenusest). • Gap 2 – Kujutab endast erinevust teenusepakkuja arusaamade ja teenuse kvaliteedi vahel, st ettevõtte mõistis klientide tegelikke ootusi, kuid ei ole välja töötanud meetmete süsteemi, mis võimaldaks soovitud kvaliteedi saavutamist. • Gap 3 – Kajastada erinevust teenuse kvaliteedi ning teenuse osutamise ja osutamise protsessi vahel, st erinevust selle vahel, mis on määratletud teenuse kvaliteedi standardis ja kuidas teenust tegelikult osutati. • Gap 4 – Tähistab erinevust teenuse ja selle vahel, millist teenust kliendile tegelikult pakuti. • Gap 5 – Kujutab endast erinevust klientide ootustega teenuse suhtes ja nende arusaama vahel
SERVQUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Usaldusväarsus – sooritada lubatud teenus usaldusväärset ja täpselt (mõõdikute arv 4). • Kindlus – töötajate teadmised ja käitumine ning nende usaldusväarsus (mõõdikute arv 5). • Materiaalsus – hooned, töövahendid, tööriided (töötajate välimus) mõõdikute arv 4). • Empaatia – hoolivus, personaalne kliendi tähelepanu (mõõdikute arv 5). • Reageerimisvõime – soov aidata kliente ja pakkuda head teenust (mõõdikute arv 4).

Allikas: Grönroos, 1984, 40, Parasuraman *et al.*, 1985, Buttle, 1996, 9, autori koostatud

Lisaks tabelis 2 toodud mudelitele on mõningatel juhtudel mõõdetud teenuste kvaliteeti kasutades Fred Reichheldi 2003 loodud indekseerimise meetodit „kliendi soovitusindeks“ (*Net Promote Score*). Soovitusindeksi puhul küsitakse kliendilt üks küsimus, mille vastust hinnatakse 10 palli süsteemis (Kristensen & Eskildsen, 2014, 204). Võrreldes teiste meetoditega ei ole soovitusindeksi mõttekas kasutada teenuste kvaliteedi mõõtmiseks (Kristensen & Eskildsen, 2014, 210-211).

Autori poolt väljatoodud teenuste kvaliteedi mudelid sobivad teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks. Kliendi soovitusindeks võiks täiendada teenusekvaliteedi või kliendivaate mõõdikuid.

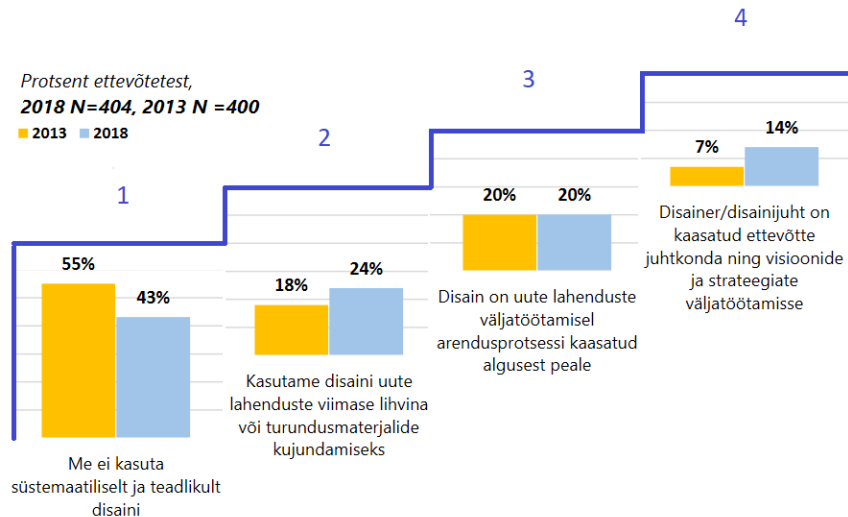
Teenuseosutaja poolt pakutava teenuse kasu ei pea sõltuma pakutava teenuste kvaliteedist. Saadavat kasu mõjutavad erinevad mikro ja makrokeskkonna tulenevad tingimused. Näiteks lumerikkad talved mõjutavad ühekordsete lumekoristusteenuste hinda. Siin kohal tasub märkimist, et teenuse halb kvaliteet (kellajaliselt koristamata lumi) ei vähenda teenuse hinda. Tegemist on nõudlusest tekkiva mõjuga. Kotleri sõnul on iga teenindus eristatav kindlate liigiliste tunnuste järgi (Kotler, 2002, 7). Hinnang teenusele sõltub hindajast ja on alati erinev ning sõltub ajast, millal ja kus teenus toimub (Kotler, 2002, 7). Süsteemsed teenuse mõõtmised ja nende tulemuste analüüs ja süntees annavad võimaluse tõeste ning kontrollitud andmete põhjal langetada teenuste osutamiseks vajalike otsuseid (Grönroos, 1984, 40).

Teenuste disaini mõõdikuks saab olla ettevõtete poolt disaini kasutamise kompetents. Kompetentsi hindamiseks kasutatakse peamiselt kolme mudelit (Björklund *et al.*, 2018, 501):

- Taani disainiredel (*Danish Design Ladder*);
- Disaini väärtuse tulemuskaart (*Design Value scorecard*);
- Disaini küpsus maatriks (*Design Maturity Matrix*).

Taani disaini redel on töötatud välja Taani Disainikeskuse (*Danish Design Center*) poolt. Mõõdikute alusel hinnatakse disaini kasutamist ja selle mõju neljal küpsus või kompetentsi astmel (Björklund *et al.*, 2018, 501). Autor toob välja Taani disainiredel alljärgnevad astmed (joonis 5):

- **1 aste** - disaini ei kasutata teadlikult. Eestis läbiviidud uuringute põhjal kuulus 2013 aastal 1 astemesse 48% uuringus osalenud ettevõtetest (TNS Emor, 2013) ja 2018 41% uuringus osalenud ettevõtetest (Veemaa *et al.*, 2018).
- **2 aste** - disaini kasutatakse peamiselt kuju andmiseks (Veemaa *et al.*, 2018, 9). Ettevõtted mõõdavad müügikäivet, investeringu tasuvust (*Return of Investment* edaspidi ROI) ja tootlikust (Björklund *et al.*, 2018, 504)
- **3 aste** - disaini protsessi on kaasatud prof. disainer (Veemaa *et al.*, 2018, 9). Mõõdetakse investeringu tasuvust projekt kohta, toote või teenuse kasulikkust ja kasumlikust, ning toote lisandväärtust ja uudsust (Björklund *et al.*, 2018, 504).
- **4 aste** - organisatsioonis kasutatakse disaini kui strateegiat. Veemaa sõnul on disain kõigi organisatsiooni toimingute lahutamatu osa (Veemaa *et al.*, 2018, 9).



Joonis 5. Disaini redel koos statistilise jaotusega 2013 ja 2018 aasta uuringu põhjal.

Allikas: TS Emor, 2013., Veemaa *et al.*, 2018

Disaini väärtuse tulemuskaart põhineb Michael Westcott sõnul professor Sabine Junginger uurimustööl, mille põhjal on (Westcott *et al.*, 2013, 11):

- **Disain kui taktika juht** – esteetika ja funktsionaalsus. Mõõdetakse peamiselt ROI mõju. Näiteks uue toote kujundamisel või loomisel tuginetakse prognoosile palju toodet müüakse või teenust osutatakse ning palju toodet müüdi või teenust osutati.
- **Disain kui organisatsiooni juht** - ühendab ja integreerib. Toote või teenuse disaini kasutamine sunnib organisatsiooni mõtestama ümber oma tegevused.
- **Disain kui strateegia juht** – strateegia ja ärimudelid. Disaini ja disainimõtleamise seos ettevõtte mõõdikutega nagu kasum, aktsiate tootlus jne.

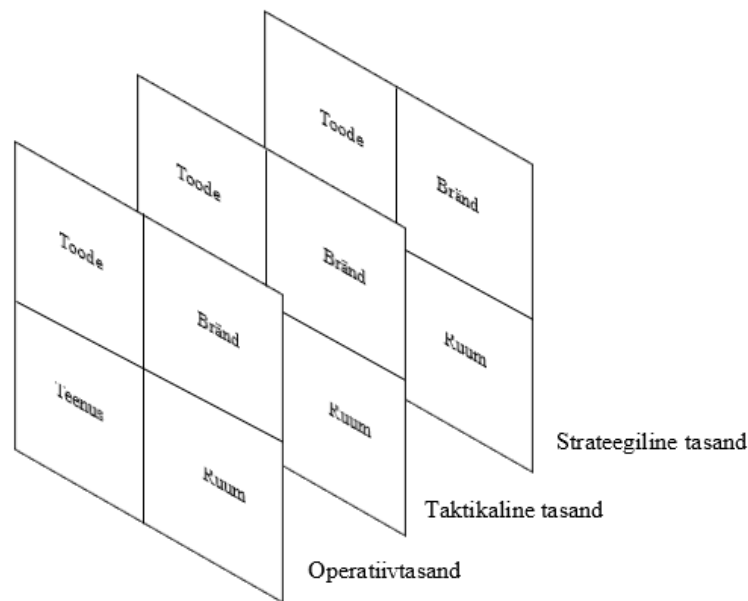
Disaini väärtuste tulemuskaart aitab organisatsioonis ära tunda peamised disaini protsessi algatajad, kelle peamiseks ülesandeks on disaini väljatöötamine ja rakendamine ning läbi selle üleminek veelgi väärtuslikumale disaini kasutamisele.

Disaini küpsus maatriks mõõdab organisatsioonis disaini kasutamise kompetentsi 5 astmel, mis katavad organisatsiooni alljärgnevat valdkondi (Björklund *et al.*, 2018, 501).

- Empaatia – kuidas organisatsioon mõistab oma kliente;
- Meisterlikkus – disainimõtleamise ja tootmise kvaliteet;
- Iseloom (sisu) – küpsus, organisatsiooni võime/oskus kasutada disaini;
- Suutlikkus - turu tagasiside organisatsiooni disaini väljunditele;
- Mõju – organisatsiooni küpsus, tegevuste mõju teda ümbritsevale: kultuuriline, sotsiaalne ja keskkond.

Nimetatud kolm raamistikku/tööriista mõõdavad ettevõtte küpsust, kompetentsi või võimekust disaini kasutamisel ja rakendamisel kuid ei aita ettevõttel otseselt mõõta disainist saadavat kasu/kahju ehk tasuvust. Pigem on tegemist vahenditega disaini protsessi käivitamiseks ja kasutamismustrite uurimiseks organisatsioonis. Ettevõttele on disaini tasuvuse mõõtmiseks sobilikum Disain ROI (*Design-ROI*), mis põhineb oma sisult Borja de Mozota „Neli disaini jõudu“ teoreetilisel käsitlusel.

Disain ROI meetodika välja töötamiseks viisid Design Forum Finland, Finnish Design Business Association, The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation koostööd Aalto Ülikooli ja 15 Soome disaini ettevõtte uuringuprojekti Disain ROI. Projekti eesmärgiks oli ettevõtete juhtidelt saadud informatsiooni põhjal uurida ja hinnata disaini mõju. Disain ROI on operatiiv, taktikaline ja strateegiline tasandil disaini juhtimise, planeerimise ja tasuvuse mõõtmise tööriist (joonis 6).



Joonis 6. Disain ROI 3 tasandit

Allikas: Cheng *et al.*, 2012, 99

Disain ROI on sobilik teenuste-, toote-, brändi ja ruumi disaini juhtimiseks, planeerimiseks ja tasuvuse mõõtmiseks. Strateegilisel tasandil on eesmärgiks visualiseerida äristrateegia kogudes ja töödeldes turult saadud andmeid ning võrreldes disaini tulemuslikkust ettevõtte omaga (Cheng *et al.*, 2012, 64). Strateegilisel tasandil luuakse disaini abil konkurentsieelised ja määratakse kindlaks ärisuunad (Cheng *et al.*, 2012, 64). Taktikalisel

tasandil kasutatakse disaini uute toodete/teenuste loomiseks ja nende abil uute ärivõimaluste leidmiseks (Cheng *et al.*, 2012, 64). Taktikalisel tasandil mõõdetakse disaini investeeringute tasuvust ja hinnatakse disaini protsessi (Borja de Mozota, 2003,45). Operatiiv tasandi eesmärgiks on rakendada disain toote/teenuste projektijuhtimise tasemel (Cheng *et al.*, 2012, 64). Disaini kasu/kahju (tasuvuse) mõõtmine toimub kõigi kolmel tasandil. Disain ROI eesmärgiks on vältida ja ennetada ettevõttes disaini protsessi erinevatel tasanditel tekkivaid probleeme. Disain ROI edasi arenduseks Design Investment Horizon. Erinevusteks on (Design Forum Finland, 2021):

- Disain ROI on ettevõtte ja äri põhine.
- Disaini Investeeringu Horisont (*Design Investment Horizon*) on disaini/disaineri põhine.

Disain ROI finantssuhtarvude arvutamiseks kasutatakse investeeringu puhasnüüdisväärtust.

1.2.2. Suhtarvud teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks

Teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks saab kasutada erinevaid meetodeid. Tuginedes Foglieni *et al.*, seisukohale saab lisaks teenuste kvaliteedile mõõta teenuste disaini tasuvust (investeeringu tasuvust) organisatsioonile. Borja de Mozota teoreetilise käsitluse „Neli disaini jõudu“ neljandaks jõuks on hea äri, mille üheks mõõdikuks on finantssuhtarv. Autor on toonud välja enamlevinud meetodid tabelis 3.

Tabel 3. Disaini tasuvuse mõõtmise suhtarvud

Kategooria	Meetod			
Nimetus	Investeeringu puhasnüüdisväärtus	Investeeringu tasuvus	Sisemine tasuvuslävi	Majanduslik täiendväärtus
Mõõdab	Kas ettevõtte investeeringul on piisav tasuvus	Investeeringu tasuvust ehk kui suured investeeringu kulud ja saadud tulud	Ettevõtte investeeringute tasuvusnorm	Esialgse investeeringuga loodud täiendavat väärtust.

Allikas: Bragg, 2003,175, Aspara, 2012 viidatud Cheng *et al.*, 2012, 70 kaudu, Chan 2001: 10 viidatud Abel, 2015 kaudu, autori poolt koostatud

Autor käsitleb järgnevalt kolme sobilikku finantssuhtarvu teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks.

- Investeeringu puhasnüüdisväärtus;
- Investeeringu tasuvus;
- Majanduslik täiendväärtus.

Investeeringu puhasnüüdisväärtus eesmärgiks on teada saada, kas investeeringul on piisav tasuvus. Investeeringu puhasnüüdisväärtuse arvutamisel rakendatakse igale oodatavale rahakäibele diskontomäär (Bragg, 2003,175). Investeeringu puhasnüüdisväärtuse alternatiiviks on sisemise tasuvusmäära arvutamine. Sisemise tasuvusmäära arvutamist autor uurimustöös ei käsitle. Puhasnüüdisväärtus arvutatakse järgneva valemi abil (Bragg, 2003,175):

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=0}^t \frac{C_i}{(1+r)^2} \quad (1.1)$$

kus NPV – investeeringu puhasnüüdisväärtus, C_0 – alginvesteering, r – diskontomäär (diskontomäär on tulumäär, näiteks kapitali kaalutud keskmine hind), t – perioodide arv

Puhasnüüdisväärtus on sobilikum meetod teenusdisaini tasuvuse mõõtmiseks. Võrreldes investeeringu tasuvust (*Return of Investment, ROI*), võimaldab puhasnüüdisväärtus arvestada/mõõta pikemaajalisi projekte ja annab võimaluse teada saada kas planeeritud investeeringul on piisav tasuvus. Keerukaks võib osutuda diskontomäära leidmine.

Investeeringu tasuvus aitab mõõta investeeringu kulude ja saadud tulude suhet ehk tasuvust lühiajaliselt. Investeeringute tasuvus ei ole parim finantssuhtarv kui investeeringu alguspunkti ja lõpp-punkti vaheline ajavahemik on pikk, kuid ta on lihtsaim. Investeeringute tasuvuse valemit saab kohandada võtmaks arvesse investeeringu pikkust (probleemiks on keerukus). Teenuste disaini mõju hindamisel investeeringute tasuvuse kasutamiseks tuleb arvesse võtta (Aspara, 2012 viidatud Cheng *et al.*, 2012, 70 kaudu):

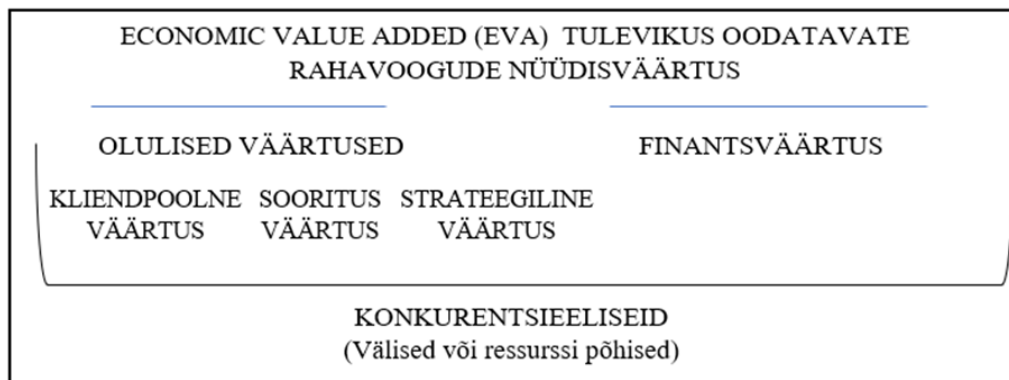
- Millised on disaini tegevused, millesse ettevõtte investeerib?
- Milline on disaini mõju ettevõtte käibele?

Investeeringute tasuvus arvutatakse järgneva valemi abil:

$$ROI = \frac{C_1 - C_0}{C_0} \quad (1.2)$$

kus ROI – investeeringute tasuvus, C_1 – saadud tulu investeeringust, C_0 – alginvesteering.

Majanduslik täiendväärtus (tulevikus oodatavate rahavoogude nüüdisväärtus, *Economic Value Added*, EVA) ehk majanduslik täiendväärtus (tulevikus oodatavate rahavoogude nüüdisväärtus) tulemus pärineb kahest väärtusest: põhi- ja rahalised väärtused (joonis 7) (Borja de Mozota, 2006, 46). Põhiväärtused on need väärtused, mis on loodud ettevõtte tarnijatele, klientidele ja töötajatele. Finantsväärtused aga need väärtused, mis on loodud ettevõtte osanike/aktsionäride, partnerite ja investorite jaoks.



Joonis 7. Konkurentsieelis loob majanduslikku lisaväärtust, kui luuakse kahte väärtust.

Allikas: Borja de Mozota, 2006, 46

Majanduslik täiendväärtus näitab esialgse investeeringuga loodud täiendavat väärtust (Bragg, 2005, 108). Võtab arvesse kapitalikulu ja annab võimaluse võrrelda kasumit ettevõttesse investeeritud kapitali suurusega, võttes arvesse investeeritud ressursside kulud (Sirbu, 2012b:308 viidatud Abel, 2015 kaudu).

Majandusliku täiendväärtuse arvutamiseks tuleb esmalt leida kapitali kaalutud keskmine hind (*Weighted Average Cost of Capital*, WACC) ja maksudejärgne ärikasum (*Net Operating Profit After Tax*, NOPAT).

Majanduslik täiendväärtus arvutuskäik on alljärgnev (Chan 2001: 10 viidatud Abel, 2015 kaudu):

$$WACC = \left(\frac{E}{V} \times Re\right) + \left(\frac{D}{V} \times Rd \times (1 - T)\right) \quad (1.3)$$

$$V = E + D$$

kus WACC – kapitali kaalutud keskmine hind, D – ettevõtte koguvõlg, Rd – laenukapitali hind, T – ettevõtte tulumaksumäär, E – ettevõtte omakapital, Rd – omakapitali hind.

$$NOPAT = EBIT \times (1 - T) \quad (1.4)$$

kus NOPAT – majanduslik täiendväärtus, EBIT – kasum enne intressikulusid ja makse, T – maksumäär.

$$EVA = NOPAT - (WACC \times IC) \quad (1.5)$$

kus NOPAT – maksudejärgne ärikasum, WACC – kapitali kaalutud keskmine hind, IC – investeeritud kapital.

Bragg-i majanduslik täiendväärtus leidmise valem on alljärgneva (Bragg, 2005, 109):
Majanduslik täiendväärtus = Puhasinvesteering x (tegelik investeeringu rentaablus-kapitalikulu protsent).

Autor selgitas esimeses peatükis erinevad teoreetilisi käsitusi ja andis ülevaate, miks on keeruline mõõta teenuste disaini tasuvust. Peatüki kokkuvõtteks on autor seisukohal, et olemas on meetodid, mille abil mõõdetakse ja hinnatakse disaini (k.a. teenuste disaini) kompetentsi, mõju ja tasuvust. Taani disainiredel, disaini väärtuste tulemuskaart ja küpsusmaatriks mõõdavad ettevõtte kompetentsi või võimekust disaini (k.a. teenuste disaini) või disaineri kasutamisel. Ettevõtte disaini kompetentsi mõõtmine ei aita ettevõttel mõõta disaini (k.a. teenuste disaini) tasuvust, küll aga annavad need kolm meetodikat ülevaate ettevõtte teadmistest ja võimekusest disaini (k.a. teenuste disaini) ja disaineri kasutamisel. Borja de Mozot väljatöötatud disaini väärtuskaart, mis põhineb nn. põhjus- tagajärg mudelil hindab ja mõõdab disaini mõju. Pigem on siin tegemist disaini tööriistaga, mida kasutatakse disaini planeerimiseks ja disaini kasu mõõtmiseks (tegemist ei ole tasuvusega). Disain - ROI on disaini (k.a. teenuste disaini) mõju (k.a. tasuvuse) mõõtmise, hindamise ja planeerimise tööriist, mis on loodud suurettevõtetele võimalusega kohandada seda vastavalt ettevõtte eripäradega. Suur- ja keskmiste ettevõtete poolt kasutatakse Disain-ROI meetodit

strateegilisel, taktikalisel ja operatiivtasandil. Väike- ja mikroettevõtted kasutavad igapäeva töös peamiselt taktikalist- ja operatiivjuhtimise tasandit, mis tõttu on neile Disain-ROI kasutamine keerukas. Teenuste disaini mõõtmiseks on kliendi sisend teenuste kvaliteet ning ettevõtja poolt teenuse pakkumiseks ja osutamiseks tehtud kulutused vs saadud tasu. Teenuste disaini tasuvuse arvestamise metoodikat mõjutavad väliskeskkonnast tulenevad mõjurid (poliitilised, loodus, majandus jne). Foglieni teenuste disaini hindamise etappide määratluse alusel algab teenuste disaini tasuvuse mõõtmine uuringuga ja lõpeb teenuse juurutamisega. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmine toimub nimetatud etappide vahel. Autor tugineb tasuvuse mudeli väljatöötamisel alljärgnevatel teoreetilistel seisukohtadel, mis määratlevad mudeli mõõdikute mastaabi:

- Klient=kliendikogemus hinnatakse ja mõõdetakse kliendi sisendit läbi teenuste kvaliteedi (Parasuraman, 2002, 7);
- Mõõdetakse teenuste disaini kahte osa - teenust ennast ja teenuste disainist saadavat kasu organisatsioonile (Foglieni *et al.*, 2018, 71);
- Teenuste disaini tasuvuse mõõtmine toimub peale teenuse väärtuse määramise enne ja pärast teenuse kavandamise sekkumist (Foglieni *et al.*, 2018, 83);
- Disain kui hea äri – hea investeeringu rentaablus (Borja De Mozot, 2006, 45).
- Taktikalisel tasandil mõõdetakse disaini investeeringute tasuvust ja hinnatakse disaini protsessi (Borja de Mozota, 2003, 45).
- Operatiivtasandi eesmärgiks on rakendada disaini toote/teenuste projektijuhtimise tasemel (Cheng *et al.*, 2012, 64).

Autor tugineb edaspidi uurimustöös Disaini ROI mudelil, „Nelja disaini jõudu“ ja Foglieni teenuste disaini protsessi teoreetilisel käsitlustel. Finantssuhtarvude arvutamisel võtab autor kasutusele puhasnüüdise väärtuse ja investeeringu tasuvuse. Autor jättis majandusliku täiendväärtuse välja tema keerukuse tõttu tasuvuse arvutamisel.

Autori poolt uuritud mudeleid on võimalik lihtsustada ja kohendada kasutamiseks mikro- ja väikeettevõtetes.

2. TEENUSTE DISAINI KAUSTAMINE EESTI KINNISVARA KORRASHOIU LIIDU LIIKMETEST KINNISVARA HALDUS JA HOOLDUS MIKRO- JA VÄIKEETTEVÖTETES

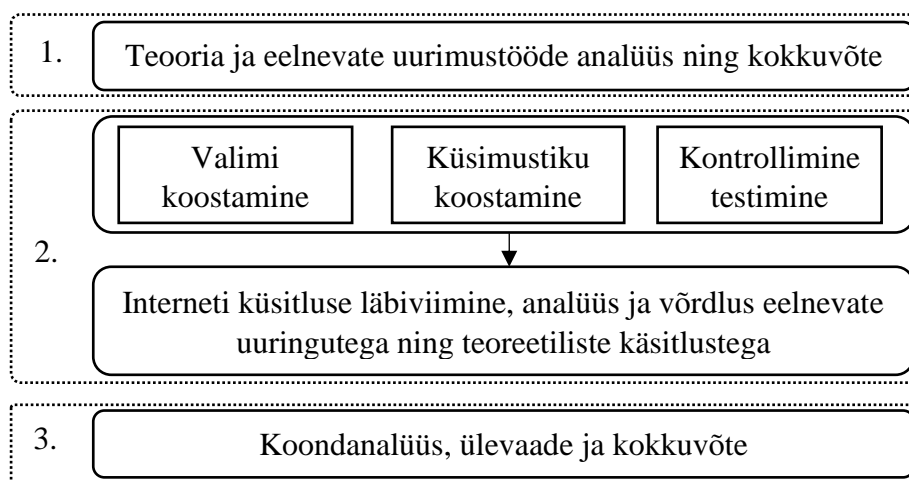
Teises peatükis ehk empiirilises osas tutvustab autor uuringu meetodikat, valimit ja annab ülevaate uuringutulemustest. Autor analüüsib ja võrdleb saadud tulemusi EAS uurimuse tulemustega ja teooriaga ning töötab selle põhjal välja lihtsustatud mudeli ja selle põhjal lõuendi teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks Eesti kinnisvara haldus- ja hooldus mikro- ja väikeettevõtetes. Peatüki kokkuvõttes toob autor välja teenuste disaini tasuvuse mõõtmise, eelised.

2.1. Uuringu meetodika, valim ja kokkuvõte

Uurimustöö läbiviimiseks ja ettevalmistamiseks tutvus autor teoreetiliste käsitlustega ja eelnevate küsitlustega disaini kasutamise kohta Eesti ettevõtetes. Olles tutvunud teoreetilise käsitlusega viis autor läbi uurimustöö kasutades kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimustöö meetodeid. Uurimustöö käigus kasutati nii esmaseid kui ka teiseseid andmeid. Teiseste andmetena kasutati riiklikku statistikat ja eelnevate uurimustööde andmeid. Autor kasutas uurimustöös deduktiivset uurimisstrateegiat ehk liikudes üldiselt üksikule (Õunapuu, 2014, 122).

Uurimustöö oli autori poolt jagatud etappideks (joonis 8):

- 1) Teooria analüüs, varasemate uuringute analüüs ja kokkuvõte;
- 2) Internetiküsitlus ja kokkuvõte;
- 3) Koondanalüüs, mudeli välja töötamine ja kokkuvõte.



Joonis 8. Uurimustöö etapid

Allikas: Autori koostatud

Valimi moodustamise aluseks olid tabelis 4 väljatoodud kriteeriumid (tabel 4):

1. Ettevõtte müügi käive;
2. Töötajate arv;
3. Bilansimaht.

Tabel 4. Väike- ja mikroettevõtete kriteeriumid

Kategooria	Töötajate arv	Aasta müügi käive	Aasta bilansimaht
Mikroettevõtte	< 10	≤ 2 miljonit eurot	≤ 2 miljonit eurot
Väikeettevõtte	< 50	≤ 10 miljonit eurot	≤ 10 miljonit eurot

Allikas: Euroopa Komisjon, 2015

Sihtgrupi moodustasid Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmed. Ettevõtete lisamisel valimisse kasutati Eesti Maksu- ja Tolliameti ja Registrate ja Infosüsteemide Keskus avalike andmeid ning Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu poolt väljastatud avalike andmeid. Lisaks väike- ja mikroettevõtete kriteeriumitele võeti valimisse kvalifitseerumise aluseks Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator:

- 8110 - Hoonehalduse abitegevused;
- 8121 - Hoonete üldpuhastus;
- 6832 - Kinnisvara haldus tasu eest või lepingu alusel.

Kõik uuringus osalenud ettevõtted olid teenindustevõtted. Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmete seast kvalifitseerus valimisse 97 liikmest 37 liiget.

Esmaste andmete kogumise peamiseks meetodiks oli autoril valitud internetiküsitlus. Küsitluse läbiviimise oli tingitud kohati puuduvast ja vähesest teenuste disaini statistikast. Olemasolevate Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus poolt aastatel 2013 ja 2018 läbiviidud uuringute sisuks oli disaini kasutamine üldises plaanis Eesti ettevõtetes. Autori poolt läbiviidavad küsitlused olid koostatud erialasele kirjandusele ja varasematele uuringutele toetudes. Küsitluse eesmärgiks oli uurida Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmetest kinnisvarahaldus ja hooldus väike- ja mikroettevõtete teenuste disaini kasutamist. Küsitluses osalejatele oli tagatud anonüümsus.

Küsimustik oli jagatud kolmeks osaks:

- I osa – sätestas endas üldküsimusi nagu asukoht, töötajate arv, käive;
- II osa – sätestas küsimusi teenuste disaini kasutamise kohta;
- III osa – teenuste disaini mõõtmise meetodikate kasutamise kohta.

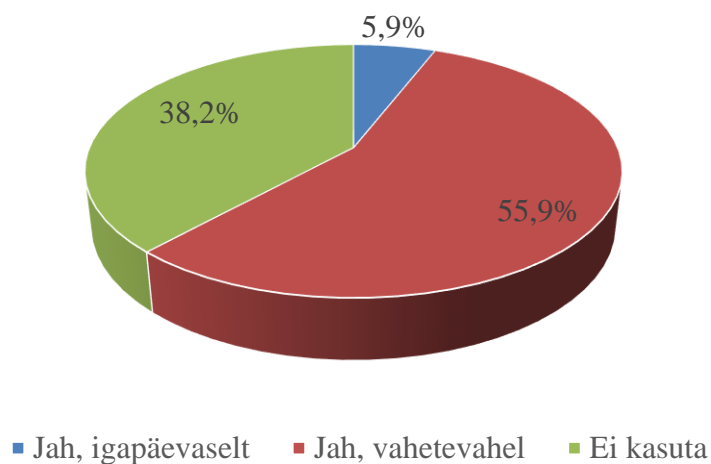
Enne küsitluse läbiviimist viis autor vahemikus 01.09.21 – 07.09.21 läbi küsimustiku testimise eesmärgina kontrollida küsimustikus valiidsust. Testimine oli jagatud 2 etappi:

- I etapp – olid kaasatud juhendaja Mait Ruut ja 2 valitud mikroettevõtet.
- II etapp – küsimustikku testiti valimist valitud 3 ettevõtte peal.

Peale küsimustiku testimist korrastati küsimustik. Interneti küsitlus viidi läbi connect.ee keskkonnas vahemikus 21.09.2021 – 12.11.2021. Uurimuse usaldusnivooks oli võetud 95% ja lubatud veapiiriks 5%. Kokku vastas küsimustikule 37-st respondendist 34, mis kinnitab, valimi esinduslikkust. Küsimustiku andmete kontrolli käigus kontrolliti, palju on küsimustiku ankeete täidetud ja kuidas on seda tehtud (kas on täidetud terviklikult). Osaliselt täidetud ankeedid võeti arvesse ja kajastati iga küsimus eraldi. Respondendid, kes vastasid küsimusele kuus eitavalt, pidid lisaks vastama ka seitsmendale küsimusele, selgitamaks välja põhjuse, miks ei kasutata ettevõttes teenuste disaini.

Küsitluses osalesid peamiselt Tallinna ettevõtted (76,5%). 61,8% ettevõtetest olid tegutsenud 10 või enam aastat. 98,5% ettevõtetest oli müügikäive ja bilansimaht kuni 2 miljonit eurot. Uuringu käigus selgus, et 55,9% Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmetest väike- ja mikroettevõtetest kasutas teenuste disaini vahetevahel. Tulemus erines 30,9% võrra Veelma *et al.*, (2018, 28) poolt läbiviidud uuringu tulemusest. Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmetest väike- ja mikroettevõtted kasutasid teenuste disaini rohkem kui

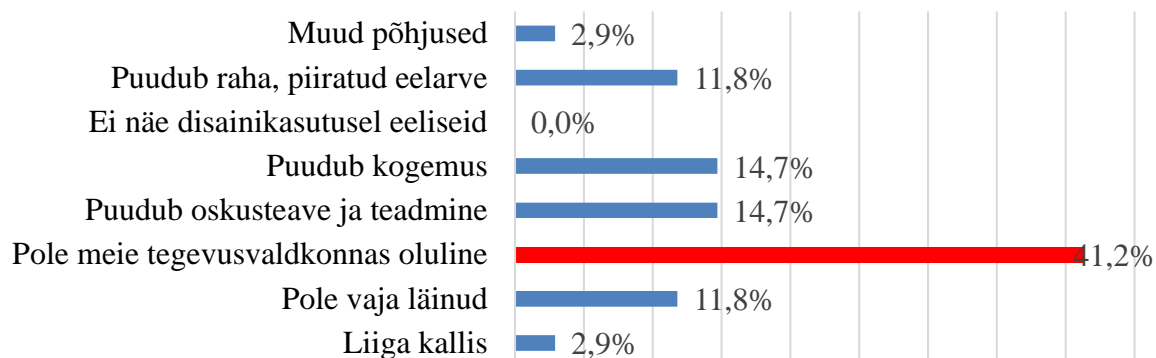
EAS 2018 Veelma *et al.*, läbiviidud uuringus osalenud. Samas ei kasutanud teenuste disaini 38,2% (joonis 9) uuringus osalenud teenindustevõtetest.



Joonis 9. Teenuste disaini kasutamine ettevõtetes (%).

Allikas: Autori koostatud

Intervjuus ühe respondendiga selgus, et teenuste disaini kasutatakse alateadlikult, ehk ettevõttes puudub teenuste disaini protsess. 41,2% vastanutest kinnitasid, et teenuste disain pole tegevusvaldkonnas oluline (joonis 10). Respondentide seisukoht, et teenuste disain ei ole oluline kinnisvara haldus- ja hooldusteenuse osutamisel, on vastuolus teenindustevõtete põhitegevusega teenuste osutamise. Ettevõtted tegelevad igapäevaselt kliendi ja teenusepakkuja poolt teenuse käigus kogetu põhjal teenuste kujundamise, parendamise, arendamise, loomise ja lõpetamisega. Üheks järelduseks saab olla, et joonisel 10 märgitud 41,2% respondentidel puudub teadmine teenuste disainist (küsitluses oli väljatoodud teenuste disaini definitsioon).



Joonis 10. Põhjused, miks ei kasutatud teenuste disaini (%).

Allikas: Autori koostatud

Kaks respondenti olid seisukohal, et teenust disainib:

- kinnisvara standard;
- korteriühistu.

Mõlema väite puhul on tegemist eksliku seisukohaga. Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu liikmed lähtuvad oma teenust pakkudes ja osutades EVS 807:2016 standardist, mille järgimine on vabatahtlik (EVS 807:2016). Standard EVS 807:2016 tähendab eelkõige soovitud tulemuste kirjeldamist, tulemuse saavutamiseks vajaliku tegevusraamistiku väljatöötamist, selle kasutuselevõttu ja juhtimist ning tulemuste analüüsimist pidevaks parendamiseks (EVS 807:2016). Standard EVS 807:2016 kirjeldab p. 7.2.3.4 (73) teenuse pideva parendamise protsessi, mis põhineb kvaliteedijuhtimise süsteemil. Teenuste kvaliteedi juhtimisel lähtutakse alljärgnevatest põhimõtetest (EVS 807:2016):

- kliendikesksus;
- eestvedamine;
- töötajate kaasamine;
- protsessikeskne lähenemine;
- süsteemne lähenemine juhtimisele;
- pidev parendamine;
- faktidel põhinev otsustamine;
- vastastikku kasulikud suhted tarnijatega.

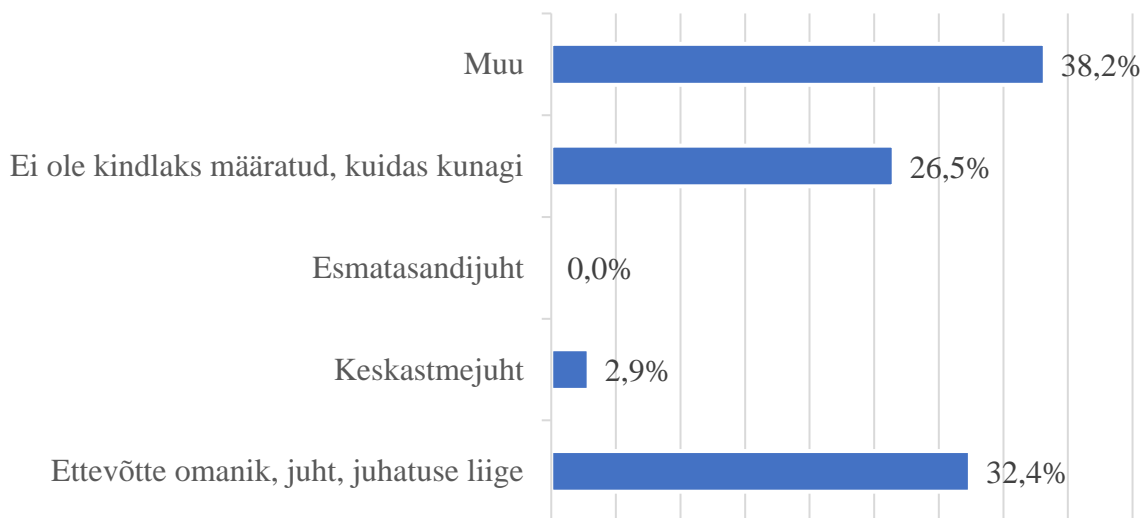
Protsessikeskne lähenemisviis tähendab, et ettevõttes on olemas vahendid ja toimingud protsesside ohjamiseks ja läbi selle püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Pidev protsesside parendamine tähendab ka teenuste parendamist ning disainimist. Seega on kinnisvara standard ja korteriühistu teenuste disaini osadeks. Standard on kui teenuseprotsessi

disainimise kvaliteedi määramise tööriist ja korteriühistu aga klient, kes on kaasatud disainimise protsessi.

Joonisel 10 (30) uuringus väljatoodud põhjustest, miks teenuste disaini ei kasutatud, joonistus välja sarnane tulem Schmedgen *et al.*, 2016 uurituga. Peamised põhjused olid sarnased või samad.

- Ei teatud, mida mõõta;
- Puudus kogemus;
- Puudub selleks piisav rahaline ressurss;
- Organisatsiooni juhtkonna huvi puudumine /disain on formaalne protsess ettevõttes;
- Ettevõtte sisene kultuur;
- Disaini mõõtmise tahtmatus.

Peamiselt tegeles ja vastutas ettevõttes teenuste disainiga seotud tegevuste eest ettevõtte omanik, juht või juhatuse liige, mis ühtis Veelma *et al.*, 2018 aasta uuringu tulemustega.

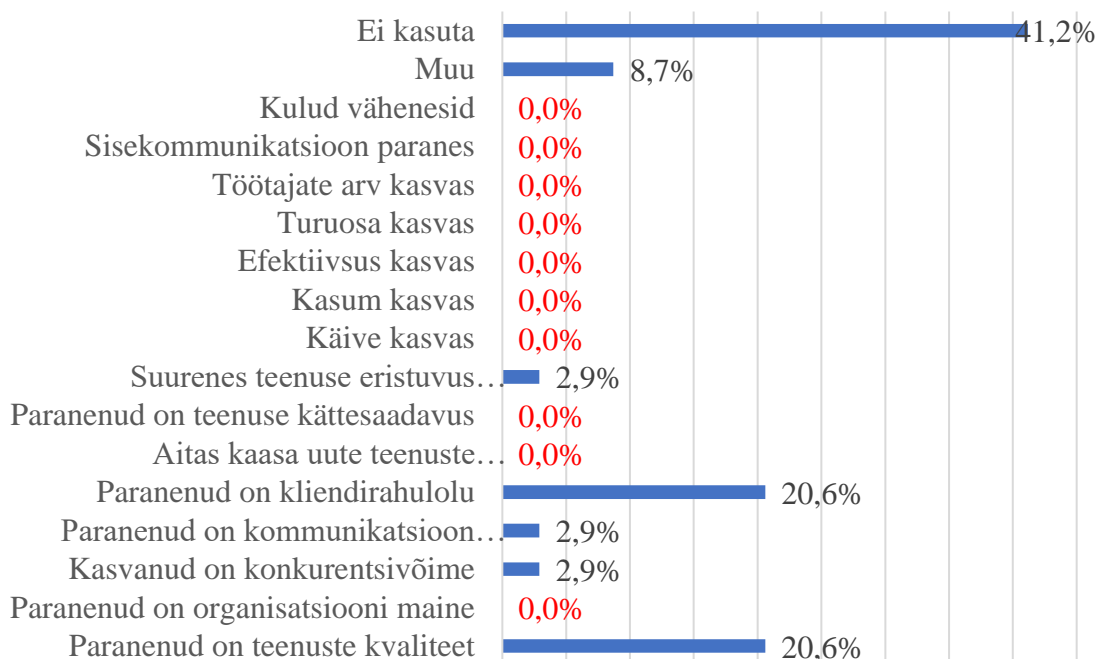


Joonis 11. Teenuste disaini juhtimise eest vastutav isik ettevõttes (%)

Allikas: Autori koostatud

Omaniku kaasatus ja osalemine väike- või mikroettevõtte teenuste disainimisel oli ootuspärane tulemus. Joonisel 11 märkisid vastuseks „Muu“ need respondendid, kes ei kasutanud teenuste disaini.

Küsitluste põhjal selgus, et peamine kasu, mis saadi viimasel kahel aastal respondentide poolt, oli teenuste kvaliteet ja kliendirahulolu kasv (joonis 12). Mõlemat pakkusid võrdselt 20,6% respondentidest. Ära märgiti veel konkurentsivõime kasv (2,9%), paranenud kommunikatsioon klientidega (2,9%), teenuse eristatavus(2,9%) ja kasu, mida ei olnud märgitud küsimustikus(muud) 8,7%.



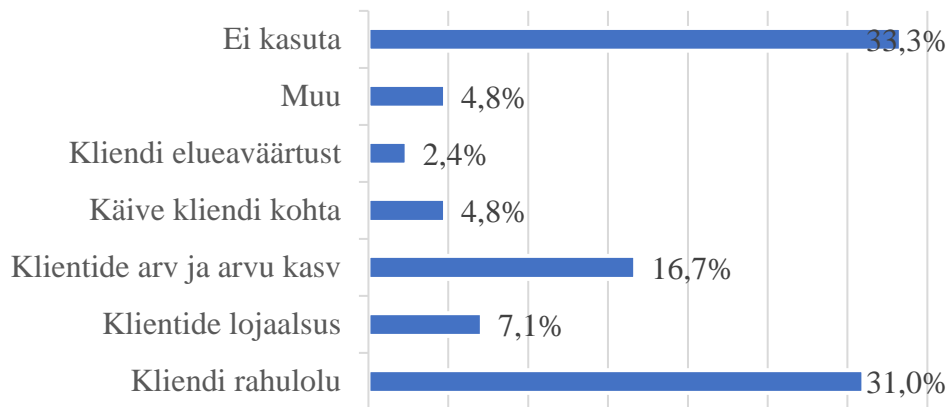
Joonis 12. Saadud kasu teenuste disaini kasutamisel viimasel 2 aastal 2019-2020 (%).

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 12 väljatoodud respondentide valitud vastustest ei toonud esile kasumi-, käibe-, turuosa- või efektiivsuse kasvu ning ei kinnitanud kulude vähenemist. Viimane aga viitab ja kinnitab, et teenuste disaini tasuvust ei mõõdetata.

Peamiselt kasutati teenuste disaini teenuste arendamiseks (23,5%) ja teenuste kvaliteedi tõstmiseks (26,5%). Teenuste arendamine ja teenuste kvaliteedi tõstmine tähendab protsesside ohjamist ja parendamist. Teenuste disainimiseks on vajalikud mõõdetavad tulemused. Üks respondentidest kasutas teenuste disaini klienditeekonna arendamiseks ja analüüsimiseks. Peamiseks kliendivaate mõõdikuks oli kliendirahulolu mõõtmine 31,0% (joonis 13). Üldse ei kasutanud 33,3% vastanutest joonis 13 ühtegi kliendivaate mõõdikut. Vastuse variandi „Muud“ osas lisas üks respondentidest märke „Ei kasutati, sest pole

võimalik“. Viimane väide viitab, et liitu kuuluv ettevõtte ilmselgelt ei kasuta ühtegi kliendivaate mõõdikut ja seetõttu puudub ka ülevaade kliendivaatest ettevõtte teenusele.

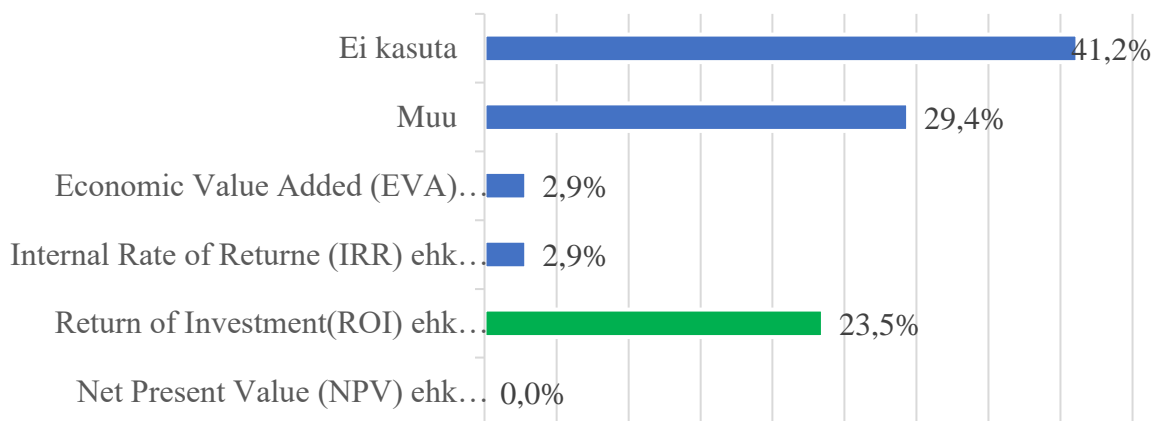


Joonis 13. Kasutatud kliendivaate mõõdikud (%).

Allikas: Autori koostatud

Kliendivaate mõõtmist teostati uuringu kohaselt peamiselt üks korda kvartalis. Üldiselt olid mõõtmise sagedused väga erinevad.

Finantsmõõdikutena töid 23,5% küsitluses osalenud respondentidest välja investeringu tasuvuse (ROI) (joonis 14). 41,2% vastanud respondentidest ei kasutanud finantsuhtarve tasuvuse mõõtmiseks.



Joonis 14. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmisel kasutatud suhtarvud (%).

Allikas: Autori koostatud

Autor palus respondentidel lahtise küsimusena kirjeldada, miks kasutate nimetatud meetodikat saadud kasu/kahju mõõtmisel. Vastustena lisati ühel korral kasumiaruanne.

Teenuste disaini protsessi kirjeldamisel (küsimus18) ei esinenud ühtset tegevuskava.

Põhimõtteliselt jagunes protsessi juhtimine kaheks:

- Ohjatud ja kontrollitud tegevuskaval põhinev protsess.
- Spontaanne protsess.

Küsitluse kokkuvõtteks on selgus, et enamus ettevõtted ei mõõda teenuste disaini tasuvust. Teenuste disaini ei seostata teenuse parendamisega või uue teenuse loomisega. Disaini seostatakse peamiselt toodete kujundamisega või kunstiga (respondentide tagasiside). Respondendid, kes ei kasutanud teenuste disaini süstemaatiliselt ja teadlikult oskasid kirjeldada mõõdikuid: kliendivaade, suhtarvud jne. Küsitluse tulemina paigutuvad 58,8% küsitluses osalenud ettevõtetest Taani Disainiredeli esimesele astmele ja 2,9% paigutuvad teisele või kolmandale astmele.

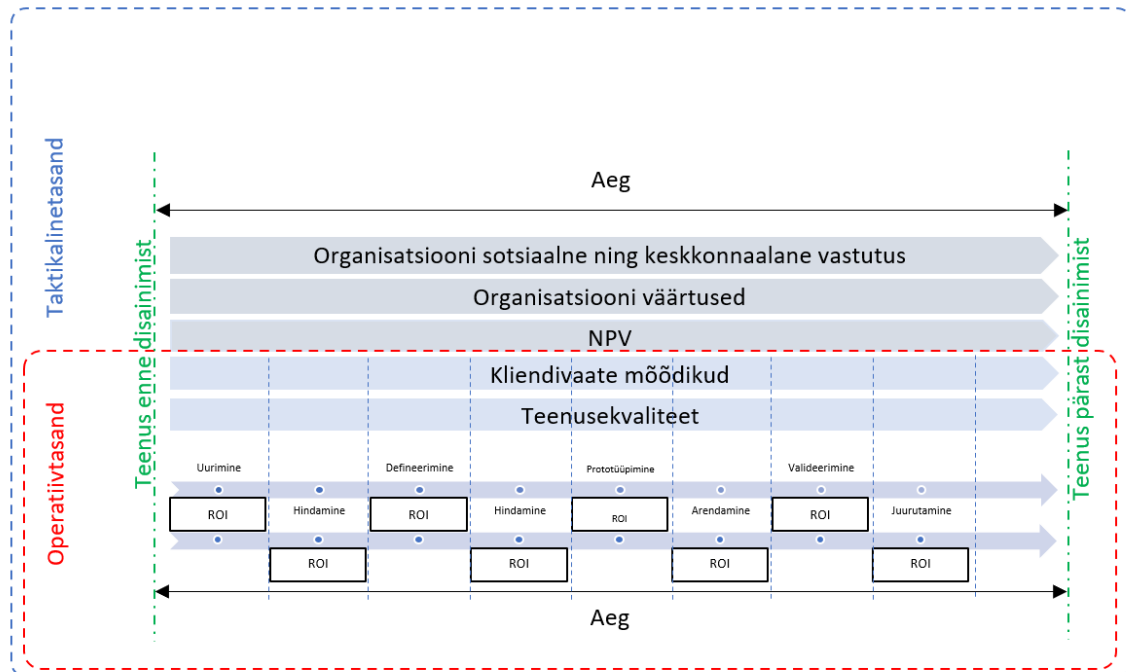
Autor võtab lisaks teoreetilistest käsitlustest saadule mudeli koostamisel aluseks alljärgnevad küsimustiku tulemuste analüüsil tulenevad seisukohad:

- Mudeli kasutajad tegutsevad peamiselt taktikalisel ja operatiiv tasandil;
- Mõõdikutena kasutatakse: kliendi rahulolu, klientide arv arvu kasv ning teenuse kvaliteet;
- Tasuvuse suhtarvuna kasutatakse investeringu tasuvus;
- Mudel peab olema kohandatud kasutamiseks ettevõtte juhile või omanikule.

2.2. Lihtsustatud mudel teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks Eesti kinnisvara haldus- ja hooldus mikro- ja väikeettevõtetes.

Teooria ja küsitluse põhjal võtab autor teenuste disaini tasuvuse mõõtmise aluseks Foglieni *et al.*, teenuste disaini mõõtmise/hindamise protsessi. Foglieni poolt kirjeldatud mõõtmise/hindamise protsessi eeliseks on lihtsus ja süstematiseeritus (kaheksa mõõdetavat etappi). Teenuste disaini mudel (joonis 15) on kohandatud mõõtma teenuste disaini tasuvust taktikalisel ja operatiivtasandil, küll aga saab mudelit täiendada ning kohandada tasuvuse mõõtmiseks strateegilisel tasandil. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmise alguspunktiks on teenuse väärtuse määratlemine enne teenuse disainimist ja lõpp-punktiks teenuse väärtuse määratlemine pärast teenuse disainimist (Foglieni *et al.*,2018, 83). Tasuvuse mudelil

mõõdetakse kahe väärtuse „enne“ ja „pärast“ vahemikus tehtut (vt. joonis 15) ning võrreldakse seda teenuste disainist saadud väärtustega.



Joonis 15. Teenuste disaini tasuvuse mõõtmise esmane mudel.

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 15 on teenuste disaini tasuvuse mõõtmise mudelil (joonis 15) on väljatoodud alljärgnevad mõõdikud:

1. **Aeg** – investeringu ja lõpptulemi vaheline aeg, mis on kajastatud teenuste disaini tasuvuse mõõtmise mudelil (vt. joonis 15) ja mõõtmise lõuendil (vt. lisa 4). Teenuste disaini puhul mõõdetakse aega igas etapis.

Mõõdikud: Teenuste disaini mõõtmise lõuendil on toodud välja planeeritud aeg ja tegelik aeg, mis võimaldavad jälgida ajagraafikus püsivust (planeeritud aeg) ning mõõta teenuse disainimiseks tegelikult kulunud aeg (tegelik aeg) ja tegevusi (teenus, väärtused, finantsuhtarvud jne.).

2. **Teenus** – mudel (vt. joonis 15) mõõtab teenust läbi kliendivaate mõõdikute ja teenuste kvaliteedi. Peamiseks eesmärgiks on läbi kliendivaate ja teenuste kvaliteedi mõõdikute kliendile lisandväärtuse loomine (probleemi lahendamine loob lisandväärtust), mille tulemuseks on peale teenuse disainimist lõppväärtuseks toote/teenuse müügi suurenemine või vähenemine.

Mõõdikud: Tekkinud väärtust mõõdetakse kasutades kliendivaate mõõdikuid (Nt. klientide arv, käive kliendi suhtes jne) enne ja pärast, kas etapiti (Foglieni 8 etappi) või kogu ajavahemiku suhtes. Vahemikus kaasnevad tööjõu ja muud teenuste mõõtmisega kaasnevad kulud (tehnika, laborid, teenuse ümber seadistamine jne). Kliendivaate ja teenuste kvaliteedi mõõdikuid saab kasutada erinevates etappides mõõtmiseks alates probleemi uurimisest ja hindamisest lõpetades juurutamisega.

3. **Organisatsiooni väärtused** – mõõdetakse tulemus põhiselt organisatsiooni väärtusi (strateegilised väärtused visioon, eesmärgid jne), mida viiakse ellu taktikalisel tasandil. Autor lähtus mudeli loomisel Borja de Mozota seisukohast, kus kahe vahemiku enne ja pärast teenuste disaini kasutamist tasuvuse mõõtmiseks kasutatakse organisatsioonis väärtus põhised mudelit (Borja de Mozota, 2006, 47).
Mõõdikud: Mõõdetakse peamiselt tegelike väärtusi, mis kas paranevad või halveneivad, milleks on kompetents, meeskonnatöö jne.
4. **Organisatsiooni sotsiaalne vastutus** – autor tugineb siin Helje Kaldaru seisukohal, kus sotsiaalse vastutuse tasandiks on seaduskuulekus ehk siis ettevõtte juhtkonna kohustuseks on tagada ettevõttes maksu- ja tööohutusseaduste järgimine, töötajate ja tarbijate õiguste kaitse, olla usaldusväärne partner jne (Kaldaru, 2004, 42). Mõõtmise vahemikuks teenuste disaini kasutamine enne ja pärast vahemikus etapist.
Mõõdikud: Maksu- ja tööohutusseaduste järgimine, töötajate ja tarbijate õiguste kaitse, olla usaldusväärne partner jne.
5. **Keskkonnaalne vastutus** – keskkonna alane mõõdik võimaldab läbi teenuse protsessi disainimise saavutada konkurentsieelist.
Mõõdikud: Mõõdikuna selles etapis kasutatakse ökokaardistust, mille käigus on võimalik hinnata materjalivoogusid ja ressursikasutust, saada tagasisidet töötajatelt ning hinnata keskkonnategevust vastavalt teemavaldkondadele (Säästva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus, 2011, 12)
6. **Finantsmõõdik** - operatiiv tasandil mõõdetakse kulutused, mis tehakse projektijuhtimise tasandil. Taktikalisel tasandil mõõdetakse teenuste disaini kõiki kulutusi, mis on tehtud vahemikus enne ja pärast teenuste disaini .
Mõõdikud: Taktikalise tasandil on teenuste disaini mudeli tasuvuse suhtarvuks on puhasnüüdisväärtus ja operatiivtasandil investeeringu tasuvus.

Tasuvuse mudelil kasutatakse finantsuhtarvu investeeringu tasuvus tuginedes Borja De Mozot Neli disaini jõudu teooriale (2006, 45), kus neljandaks jõuks on disain kui hea äri, mis võrdub investeeringu tasuvusega. Finantsuhtarvu investeeringu tasuvus eeliseks on uuringus osalenud ettevõtjate poolt soosiv suhtumine selle kasutamisse (23,5% respondentidest kasutasid investeeringu tasuvuse mõõtmiseks investeeringu tasuvust).

Puhasnüüdisväärtuse kasutamine taktikalisel tasandil põhineb Cheng *et al.*, läbiviidud Disain ROI uurimusel (Cheng *et al.*, 2012, 74-75).

Investeeringu tasuvus ei võimalda mõõta aega ja see tõttu on ta sobilik kasutamiseks operatiiv tasandil. Puhasnüüdisväärtus võimaldab mõõta ajavahemikus tehtut kulutusi ja on seega sobilik mõõdik taktikalisel tasandil.

Autori poolt väljatöötatud mudel on üks võimalikest lahendustest, mis aitab ettevõtetel kasutada teenuste disaini ja annab ettevõttele ülevaate teenuste disaini kasutamise tasuvusest.

Autor koostatud teenuste disaini tasuvuse mõõtmise mudeli tugevuseks ja eelisteks on:

- Aitab lahendada teenuste disaini tasuvuse mõõtmisega seotud probleemi (keerukus, meetodika puudumine, liiga kõrge hind);
- Loodud mikro ja väikeettevõtjatele;
- Mudeli ja lõuendi põhjal on võimalik arendada välja tarkvaraline lahendus.
- Erinevad ja tuntud mõõdikud väike- ja mikroettevõtetele: kliendivaate, mõõdikud, teenuste kvaliteet, finantssuhtarvud, mis tuginevad küsitlusel ja teoreetilistel käsitlustel;
- Kohandatav (võimalus muuta mõõdikuid);
- Mõõdab aega ja ajavahemiku;
- Aitab mõõta teenusdisaini tasuvust igas teenuste disaini mõõtmise/hindamise etapis;
- Disaini kompetentsi ja küpsusmõõdikutega mõõdetav.

Teise peatüki kokkuvõtteks koostas autor teoreetiliste käsitluste ja seisukohtade ning küsitluse käigus saadu põhjal teenuste disaini tasuvuse mõõtmise mudeli. Mudel võimaldab mõõta ja hinnata:

- Parasuramani skeemis viidatud klient=kliendikogemust läbi teenuste kvaliteeti (Parasuraman, 2002, 7);
- Teenuste disaini kahte osa teenust ise ja teenuste disainist saadavat kasu organisatsioonile (Foglieni *et al.*, 2018, 71);
- Teenuste disaini vahemikus peale teenuse väärtuse määratlemist enne ja pärast teenuste kavandamisse sekkumist (Foglieni *et al.*, 2018, 83);
- Teenuste disaini 8 etapi tasuvust eraldi (Foglieni *et al.*, 2018, 82);
- 4 disainijõu mõju neljanda jõu mõju (Borja De Mozot, 2006, 45).

Internetiküsitluse tulemusel võttis autor mõõdikuteks:

- kliendivaate mõõdikud, mille osakaal oli 62%. Põhines küsimusel, milliseid kliendivaate mõõdikuid kasutate;
- teenuste kvaliteet, mille osakaal oli 20,6%. Põhines küsimusel, milline on saadud kasu teenuste disaini kasutamisel viimasel 2 aastal (2019, 2020);
- investeeringu tasuvuse. 56% respondentidest kasutasid investeeringu tasuvuse mõõtmiseks investeeringu tasuvust.

Autori poolt loodud mudel on lahendus teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks.

KOKKUVÕTE

Autori uurimisprobleemiks oli Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetes teenuste disaini tasuvuse mõõtmise süsteemse meetodika puudumine.

Autori eesmärgiks oli töötada välja teenuste disaini tasuvuse mõõtmise lihtsustatud mudel (matriits, küsimustik) Eesti kinnisvara haldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtetele.

Võrreldes ja selgitades teenuste disainiga seonduvaid teoreetilistest käsitlusi ning seisukohti, võttis autor kasutusele teenuste disaini mõiste: teenuste disain on kliendi ja teenusepakkuja poolt teenuse käigus kogetu põhjal teenuse kujundamine, parendamine, arendamine, loomine ja lõpetamine. Autori poolt pakutud definitsiooni iseloomustavad kaks osapoolt, kus mõlemad kogevad teenust ja teevad selle põhjal järeldusi ning mida mõõdetakse läbi teenuste kvaliteedi, kliendivaate ja suhtarvude. Autor tugines tasuvuse mõõtmise esmase mudeli väljatöötamisel Parasuramani, Foglieni ja Borja de Mozot käsitlustele, kus:

- klient=kliendikogemus ning hinnatakse ja mõõdetakse kliendi sisendit läbi teenuste kvaliteedi;
- mõõdetakse teenuste disaini kahte osa- teenust ennast ja teenuste disainist saadavat kasu organisatsioonile;
- teenuste disaini tasuvuse mõõtmine toimub peale teenuse väärtuse määratlemist enne ja pärast teenuse kavandamisse sekkumist.

Autor jõudis arusaamisele, et mitmed disaini mõõtmise meetodikad mõõdavad küll disaini kasutamise kompetentsi, kuid ei mõõda tasuvust.

Teises peatükis viis autor läbi uurimuse, mis tõi välja ettevõtjate poolt teenuste disaini kasutamisega ja tasuvuse mõõtmisega seotud probleemid. Lisaks sai autor kinnitust ja teavet, milliseid mõõdikuid ettevõtted kasutavad ning töötas selle põhjal välja tasuvuse mõõtmise mudel.

Autori poolt saadud tulemuste põhjal paigutusid üle poolte uuringus osalenud Eesti Kinnisvara Korrashoiu liikmetest kinnisvarahaldus ja hooldus väike- ning mikroettevõtted Taani disaini redeli esimesele astmele (uuringus osalenud ettevõtted kasutasid disaini mõnikord ja spontaanselt).

Autor on seisukohal, et väljatöötatud mudel tõstab ettevõtete kompetentsi disaini kasutamisel.

Autori poolt töö käigus kujunes peamiseks probleemiks oli respondentidelt vastuste saamine küsimustele.

Uurimusküsimustik tõi välja, et 62,2% respondentidest kasutasid mõõdikuna kliendivaate mõõdikuid ja 20,6% teenuste kvaliteeti. Autor ühildas respondentide poolt valitud mõõdikud teoreetilises peatükis käsitletutega.

Saadud tulemuste põhjal koostas autor teenuste disaini tasuvuse mõõtmise mudeli ja lõuendi (lisa 4).

Autori mudeli kasutamine aitab Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu väike- ja mikroettevõtjal mõõta teenuste disaini tasuvust. Peamisteks eelisteks on:

- mudel on väljatöötatud mikro- ja väikeettevõtjatele;
- tasuvuse mudeli ja lõuendi põhjal on võimalik arendada välja teenuste disaini tasuvuse mõõtmiseks tarkvaraline lahendus;
- tuntud mõõdikud väike- ja mikroettevõtetele: kliendivaate, mõõdikud, teenuse kvaliteet, finantssuhtarvud, mis tuginevad küsitlusel ja teoreetilistel käsitlustel;
- mõõdab teenuste disaini tasuvust igas teenuste disaini mõõtmise/hindamise etapis;
- aitab kaasa ettevõtete poolt teenuste disaini kasutamisele;
- on disaini kompetentsi ja küpsusmõõdikutega mõõdetav (Taani Disainiredel jne).

Autor leiab, et mudel peaks motiveerima Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu väike- ja mikroettevõtjat lähtudes standardi EVS 807:2016 põhimõtetest teenust disainima, pakkudes kliendile parimat mõõdetavat ja arenevat teenust.

Autori poolt koostatud töö põhineb teoreetilisel käsitlusel ja esmasel uuringul. Kindlasti täiendatakse ning parendatakse tasuvuse mõõtmise mudelit ja lõuendit edaspidi vastavalt ajaga kaasnevate muudatustega. Järgmiste tasuvuse mõõtmiste mudeli versioonide väljatöötamiseks on vajalikud täiendavad uuringud.

Autori poolt koostatud uurimustöö ei ole avalik ning selle levitamine on lubatud Eesti Kinnisvara Korrashoiu Liidu algatusel ja loal.

Autor on püstitatud eesmärgid täitnud.

Kasutatud kirjandus

- Abel, A. (2015). OÜ United Estover Group tegevustulemuse hindamine majandusliku lisandväärtuse (EVA) meetodi põhjal. (Magistritöö).
https://dspace.emu.ee/xmlui/bitstream/handle/10492/2018/Age_Abel_MA2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andreassen, T.W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J.R., Edvardsson, B. and Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research, *Journal of Service Management, Vol. 27 No. 1*, 21-29. <https://doi-org.portaal.nlib.ee:2443/10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Björklund, T. , Hannukainen, P., & Manninen, T. (2018). Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. *Proceedings of the ServDes2018 Conference . Linköping Electronic Conference Proceedings , no. 150 , Linköping University Electronic Press(500-511)*. Milano, Itaalia.
<https://research.aalto.fi/files/31662651/ecp18150040.pdf>
- Borja de Mozota, B. (2006). The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review Vol. 17 No. 2*. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x>
- Bragg, M, S.(2005). *Uus finantstjuhtmise käsiraamat*. Fontese Kirjastus.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 1*, 8-32. <https://doi-org.portaal.nlib.ee:2443/10.1108/03090569610105762>
- Cheng, H., Keinanen, K., & Salo, M. (2012). Design ROI – Measurable Design. *Art Promotion Center of Finland*.
https://issuu.com/anttipitkanen/docs/droi_measurabledesign_2012_issuu_en
- Design Forum Finland. (2021). *Miten puhua muotoilusta?*
<https://www.designforum.fi/artikkeli/miten-puhua-muotoilusta/>
- Erelt, T., Leemets, T., Mäearu, S., & Raadik, M. (2018). *Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018*. Eesti Keele Instituut. <https://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=&F=M> .

Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskus. (2016). *Kinnisvarakeskkonna juhtimine ja korrashoid (EVS 807:2016)*. <https://www.evs.ee/download/browse/00f5b98b-dd6d-447e-8bd2-143ba852e19b/zFRH1gLIUE9c8PIzfxGfFw-Sak2ozV>

Foglieni, F., Villari, B., & Maffei, S. (2018). *Designing Better Services: A Strategic Approach from Design to Evaluation*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63179-0>

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4, 36-44. <https://doi-org.portaal.nlib.ee:2443/10.1108/EUM0000000004784>

Kaldaru, H., & Tamm, K. (2004). Sotsiaalne kapital ja ettevõtete sotsiaalne vastutus Eesti jätkusuutliku majandusarengu tagajana. *XII teadus- ja koolituskonverents Eesti majanduspoliitilised perspektiivid Euroopa Liidus*. (lk 38-46). Tartu, Võrska, Eesti. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2004/2004/1_Maj%20arengu%20insttegurid/02_Kaldaru_TammK.pdf

Kotler, P. (2002). *Kotleri Turundus : Kuidas Luua, Võita Ja Valitseda Turgusid*. Kirjastus Pegasus OÜ.

Kristensen, K., Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure?. *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 2, 202-214. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2011-0021>

Lobjakas, M. (2016). Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine Euroopa disainiauhindade kriteeriumite näitel. (Magistritöö). https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/54817/lobjakas_merili.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Løvlie, L., Downs, C., & Reason, B. (2010). Bottom-line Experiences: Measuring the Value of Design in Service. *Design Management Review*. 19. 73 - 79. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00110.x>.

Mahlke, S. (2008). User experience of interaction with technical systems. (Doktoritöö). Berliin: Berliini Tehnikaülikool. <http://dx.doi.org/10.14279/depositonce-1793>

- Maripuu, M (2021). *Ülevaade Eesti töökeskkonnast. Tööinspektsiooni pilgu läbi aastal 2020* [Esitlus]. Tööinspektsioon 18.02.2021.
- Moritz, S. (2005). Service Design: Practical Access to an Evolving Field.
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Padar, S. (2015). Teenusedisaini protsessid eri liiki teenuste lõikes (Magistritöö).
- Parasuraman, A. (2002). Service quality and productivity: a synergistic perspective. *Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 12 No. 1*, 6-9.
<https://doi.org/10.1108/09604520210415344>
- Raid, V. (2007). Inglise-Eesti majandusterminite seletussõnaraamat. Kirjastus Ilo.
- Schmiedgen, J., Spille, L., Köppen, E., Rhinow H., & Meinel C. (2016). Measuring the Impact of Design Thinking. *Design Thinking Research. Understanding Innovation. Springer, Cham.* (157-170). https://doi.org/10.1007/978-3-319-19641-1_11
- Shostack, G. Lynn. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing, Vol. 16 Issue: 1*, 49-63. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004799>
- Säästva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus. (2011). *Keskkonnajuhtimine avalikus sektoris. Juhendmaterjal keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamiseks avaliku sektori organisatsioonides.* <https://www.sei.org/wp-content/uploads/2018/02/4419.pdf>
- Teixeira, J., Patrício, L., Huang, K., Fisk, R., Nóbrega, L., & Constantine, L. (2016). The MINDS Method: Integrating Management and Interaction Design Perspectives for Service Design. *Journal of Service Research. Vol. 20(3)*, 240-258.
<https://doi.org/10.1177/1094670516680033>.
- Thaler, R., Sunstein, C., Liiders, L., Karros, I., & Aule, T. (2018). *Nüginime*. Tänapäev.
- TNS Emor (2013). *Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes.* (Rakendusuuring).
https://media.voog.com/0000/0038/1850/files/L%C3%B5plik_Disainikasutus%20EV%20ja%20SA_aruanne%202013.pdf

- Veemaa, J., Puolokainen, T., Varblane, U., Trumm, E., & Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (2018). *Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes*. (Rakendusuring). https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/12/Disainikasutuse_uuring_2018_AMP.pdf
- Whicher, A., Raulik-Murphy, G., & Cawood, G. (2011). Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. *Design Management Review*. 22. 44-52. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00125.x>
- Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., & Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. *Design Management Review*. 24. <https://doi.org/10.1111/drev.10257>
- Õim, A. (2007). *Sünonüümisõnastik*. Tallinn. <http://www.eki.ee/dict/sys/sys.html>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>

Lisa 1. Uurimustöö küsimustik

Lugupeetud ettevõtja!

Olen Tarmo Kuusk ja koostan Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor lõputööd teenuste disaini kasutamise kohta Eesti kinnisvara haldus- ja hooldus mikro- ja väikeettevõtetes ning selle kasutus võimalustest. Teemat on senini uuritud vaid üldiselt.

Teenuste disain on teenuse kogemuse planeerimine ja kujundamine, kasulikult, kasutatavalt, soovitud, tõhusalt ja tootlikult (Moritz, S, 2009). Minu uuringu eesmärgiks on selgitada välja, miks ja kas puudub ettevõtetes teenuste disaini kasu mõõtmise metoodika ning selle põhjal koostada lihtsustatud mudel (matriits, küsimustik) teenuste disaini kasu ja kahju mõõtmiseks ettevõttes. Olles ise väikeettevõtja pean oluliseks efektiivseid vahendeid teenuse kvaliteedi parendamiseks ja arendamiseks ning sellest saadud kasu mõõtmiseks. Uurimustöö tulemusel saadu põhjal töötan välja soovitused väikeettevõtetele teenuste disaini kasutamiseks.

Ankeedi täitmiseks kulub ligikaudu 10-15 minutit. Küsitluses on konfidentsiaalne ja vastuseid kasutatakse üksnes uurimistöö eesmärkidel.

Juhul, kui Teil on soov saada kokkuvõtet uuringu tulemustest, palun saatke mulle vastavasisuline kiri tarmo.kuusk@eek.ee. Jagan uuringu tulemusi meeleldi! Olen väga tänulik, kui leiate aega küsimustik täita kohe või hiljemalt 12. november 2021. Kui Teil tekib küsimusi võtke minuga ühendust kas ülaltoodud elektronposti aadressil, tel: 51 09 518.

Loodan, et küsimustiku täitmine aitab Teil Teie ettevõtte arengu kavandamisel.

Suur tänu ette!

Tarmo Kuusk

NB! Uuringut saab ühest arvutist lõpuni täita vaid üks kord (juhul, kui soovite sisestada info mitme ettevõtte kohta ühest arvutist, palun saatke vastav soov tarmo.kuusk@eek.ee).

I osa

Sugu
Vanus

1. Sisestage ettevõtte asukoht:

Tallinn
Tartu
Harju maakond
Hiiu maakond
Ida-Viru maakond
Jõgeva maakond
Järva maakond
Lääne maakond
Lääne-Viru maakond
Põlva maakond
Pärnu maakond
Rapla maakond
Saare maakond
Tartu maakond
Valga maakond
Viljandi maakond
Võru maakond

2. Mitu aastat on Teie ettevõtte tegutsenud?

Alla 1 aasta
1-4 aastat
5-9 aastat
10 või enam aastat

3. Töötajate arv ettevõttes?

0 töötajat
1-4 töötajat
5-9 töötajat
10-49 töötajat
50 ja enam

4. Ettevõtte käive 2020 aastal oli?

Kuni 2 miljonit eurot
2-10 miljonit eurot
10 ja enam miljonit eurot

II OSA

5. Ettevõtte 2020 aasta bilansimaht?

- Kuni 2 miljonit eurot
- 2-10 miljoni eurot
- 10 ja enam miljonit eurot

6. Kas ettevõtte tegeleb enda poolt pakutavate teenuste kujundamisel teenuste disainiga?

* Teenuste disain on teenuse kogemuse planeerimine ja kujundamine, kasulikult, kasutatavalt, soovitud, tõhusalt ja tootlikult (Moritz, S, 2009).

- Jah, igapäevaselt
- Jah, vahetevahel
- Ei tegele

7. Millised on peamised põhjused, miks Teie ettevõttes ei kasutata teenuste disaini?

- Liiga kallis
- Pole vaja läinud
- Pole meie tegevusvaldkonnas oluline
- Puudub oskusteave ja teadmine
- Puudub kogemus
- Ei näe disainikasutusel eeliseid
- Puudub raha, piiratud eelarve
- Muud põhjused

8. Miks on Teie ettevõttes kasutatud teenuste disaini?

9. Kes tegeleb või on tegelenud teie ettevõttes teenuste disainiga viimasel 2 aastal (aastatel 2019, 2020)?

- Disainibüroo
- Reklaamiagentuur
- Ettevõtte väline professionaalne disainer, freelancer.
- Ettevõttes töötav disainer või disainimeeskond
- Ettevõtte juht või omanik ise
- Klient
- Muu

10. Kes vastutab või vastutavad ettevõttes teenuste disainiga seotud tegevuste eest? Ettevõtte omanik, juht, juhatuse liige

- Keskastmejuht
- Esmatasandijuht
- Ei ole kindlaks määratud, kuidas kunagi
- Muu

11. Milline on saadud kasu teenuste disaini kasutamisel viimasel 2 aastal(2019, 2020)?

Paranenud on teenuste kvaliteet
Paranenud on organisatsiooni maine
Kasvanud on konkurentsivõime
Paranenud on kommunikatsioon teenuse kasutajatega
Paranenud on kliendirahulolu
Aitas kaasa uute teenuste väljatöötamisele
Paranenud on teenuse kättesaadavus
Suurenes teenuse eristuvus konkurentidest
Käive kasvas
Kasum kasvas
Efektiivsus kasvas
Turuosa kasvas
Töötajate arv kasvas
Sisekommunikatsioon paranes
Kulud vähenesid
Muu
Ei kasuta

12. Teenuste disaini kasutust iseloomustab Teie ettevõttes kõige paremini alljärgnev väide:

Kasutame teenuste disaini süstemaatiliselt ja pidevalt
Me ei kasuta teenuste disaini süstemaatiliselt ja teadlikult
Muu

13. Kasutame teenuste disaini:

Kasutajakogemuse parendamiseks
Klienditeekonna arendamiseks ja analüüsimiseks
Teenuse arendamiseks
Teenuse kvaliteedi tõstmiseks
Muu
Ei kasuta

III osa

14. Milliseid kliendivaate mõõdikuid kasutate? (mitmed võimalikud vastused)?

Kliendi rahulolu
Klientide lojaalsus
Klientide arv ja arvu kasv
Käive kliendi kohta
Kliendi elueaväärtust
Muu
Ei kasuta

15. Kui tihti mõõdetakse ja analüüsitakse saadud tulemusi? Märkige korduste arv sobivas tulbas.

Vahemik	1	2	3	4	5	6	7	8
Päevas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nädalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvartalis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aastas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Milliseid finantssuhtarve kasutate teenuste disainist saadava kasu/kahju mõõtmisel?

- Net Present Value (NPV) ehk investeeringu puhasnüüdisväärtus;
- Return of Investment(ROI) ehk investeeringu tasuvus
- Internal Rate of Returne (IRR) ehk sisemine tasuvuslavi
- Economic Value Added (EVA) tulevikus oodatavate rahavoogude nüüdisväärtus
- Muu

17. Miks kasutate küsimuses nr.16 nimetatud metoodikat saadud kasu/kahju mõõtmisel?

18. Kirjelda teenuste disaini protsessi Teie ettevõttes?

Juhul kui olete nõus andma ülevaate ettevõttes teenuste disaini kasutamisest ettevõttes või oma kogemustest teenuste disainiga siis palun Teil edastada oma kontaktid e-posti aadressile **tarmo.kuusk@eek.ee** , et saaksin Teiega kokku leppida intervjuu aja.

Kokkuvõtte soovi korral palun edastage oma kontaktid e-posti aadressile **tarmo.kuusk@eek.ee**.

Vajutades, nuppu EDASI olete küsimustikule vastamise lõpetanud ja võite lehelte lahkuda.

SUUR TÄNU TEILE!

Lisa 2. Valim

Jrk. Nr.	Ettevõtte nimi	Ettevõtte tüüp	EMTAK
1.	IPartner Haldus OÜ	Mikro	68321
2.	AKO Eesti OÜ	Väike	81211
3.	Alystone OÜ	Mikro	68321
4.	BCG Haldus OÜ	Mikro	68321
5.	BREM Kinnisvarahoodus OÜ	Mikro	68321
6.	CityHaldus OÜ	Väike	68321
7.	Dispetser OÜ	Mikro	68321
8.	Eesti Haldus OÜ	Väike	81211
9.	EST Kinnisvara OÜ	Mikro	68329
10.	Gigaberg OÜ	Mikro	6832
11.	Haabersti Haldus OÜ	Väike	68321
12.	Hooldusjuht OÜ	Mikro	68329
13.	Hoonetehnohooldus OÜ	Mikro	81101
14.	House Haldus OÜ	Mikro	68321
15.	Juntson Haldus OÜ	Mikro	6832
16.	Jõgeva Elamu Halduse AS	Väike	81101
17.	Keila Haldus OÜ	Väike	68321
18.	Kinnisvara ABC OÜ	Mikro	68329
19.	Kiriku Varahaldus OÜ	Väike	68329
20.	Kodu Haldus OÜ	Mikro	6832
21.	KV Halduskoda OÜ	Väike	68321
22.	KV Service OÜ	Väike	81101
23.	Laohaldus OÜ	Mikro	68329
24.	Linden Varahaldus OÜ	Mikro	6832
25.	Majavara Haldus OÜ	Väike	81101
26.	Olema. OÜ	Väike	68329
27.	PLM Hoolduse OÜ	Väike	81101
28.	Randem OÜ	Mikro	68321
29.	Ropka Elamu OÜ	Väike	68321
30.	Sanfiks OÜ/osutab 8110 teenuseid	Väike	43222
31.	Südalinna Kinnisvarahaldus OÜ	Mikro	68321

Jrk. Nr.	Ettevõtte nimi	Ettevõtte tüüp	EMTAK
32.	Tamme Kinnisvara OÜ	Mikro	6832
33.	Tartu Elamuhaldus OÜ	Väike	81101
34.	Vanalinna Meister OÜ	Väike	6832
35.	Villeva OÜ	Mikro	68321
36.	Võru Kinnisvara OÜ	Väike	81101
37.	X Estate OÜ	Mikro	68329

Lisa 3. Uurimustöö küsitluse statistika

Tulemuste kokkuvõte

1. Sisestage ettevõtte asukoht:

Tallinn	26	76,5%
Tartu	6	17,6%
Harju maakond	1	2,9%
Hiiu maakond	0	0,0%
Ida-Viru maakond	0	0,0%
Jõgeva maakond	0	0,0%
Järva maakond	0	0,0%
Lääne maakond	0	0,0%
Lääne-Viru maakond	0	0,0%
Põlva maakond	0	0,0%
Pärnu maakond	0	0,0%
Rapla maakond	0	0,0%
Saare maakond	1	2,9%
Tartu maakond	0	0,0%
Valga maakond	0	0,0%
Viljandi maakond	0	0,0%
Võru maakond	0	0,0%
	34	100,0%

2. Mitu aastat on Teie ettevõtte tegutsenud?

Alla 1 aasta	0	0,0%
1-4 aastat	3	8,8%
5-9 aastat	10	29,4%
10 või enam aastat	21	61,8%
	34	100,0%

3. Töötajate arv ettevõttes?

0 töötajat	0	0,0%
1-4 töötajat	7	20,6%
5-9 töötajat	13	38,2%
10-49 töötajat	13	38,2%
50 ja enam	1	2,9%
	34	100,0%

4. Ettevõtte käive 2020 aastal oli?

Kuni 2 miljonit eurot	34	100,0%
-----------------------	----	--------

2-10 miljonit eurot	0	0,0%
10 ja enam miljont eurot	0	0,0%
	34	100,0%

5. Ettevõtte 2020 aasta bilansimaht?

Kuni 2 miljonit eurot	33	97,1%
2-10 miljoni eurot	1	2,9%
10 ja enam miljonit eurot	0	0,0%
	34	100,0%

6. Kas ettevõtte tegeleb enda poolt pakutavate teenuste kujundamisel teenuste disainiga?

* Teenuste disain on teenuse kogemuse planeerimine ja kujundamine, kasulikult, kasutatavalt, soovitult, tõhusalt ja tootlikult (Moritz, S, 2009).

Jah, igapäevaselt	2	5,9%
Jah, vahetevahel	19	55,9%
Ei kasuta	13	38,2%

7. Millised on peamised põhjused, miks Teie ettevõttes ei kasutata teenuste disaini?

Liiga kallis	1	2,9%
Pole vaja läinud	4	11,8%
Pole meie tegevusvaldkonnas oluline	14	41,2%
Puudub oskusteave ja teadmine	5	14,7%
Puudub kogemus	5	14,7%
Ei näe disainikasutusel eeliseid	0	0,0%
Puudub raha, piiratud eelarve	4	11,8%
Muud põhjused	1	2,9%
	34	100,0%

9. Kes tegeleb või on tegelenud teie ettevõttes teenuste disainiga viimasel 2 aastal (aastatel 2019, 2020)?

Disainibüroo	0	0,0%
Reklaamiagentuur	0	0,0%
Ettevõtte väline professionaalne disainer, freelancer.	1	2,9%
Eettevõttes töötav disainer või disainimeeskond	0	0,0%
Ettevõtte juht või omanik ise	18	52,9%
Klient	1	2,9%
Muu	14	41,2%
	34	100,0%

10. Kes vastutab või vastutavad ettevõttes teenuste disainiga seotud tegevuste eest?

Ettevõtte omanik, juht, juhatuse liige	11	32,4%
Keskastmejuht	1	2,9%
Esmatasandijuht	0	0,0%
Ei ole kindlaks määratud, kuidas kunagi	9	26,5%
Muu	13	38,2%
	34	100,0%

11. Milline on saadud kasu teenuste disaini kasutamisel viimasel 2 aastal(2019, 2020)?

Paranenud on teenuste kvaliteet	7	20,6%
Paranenud on organisatsiooni maine	0	0,0%
Kasvanud on konkurentsivõime	1	2,9%
Paranenud on kommunikatsioon teenuse kasutajatega	1	2,9%
Paranenud on kliendirahulolu	7	20,6%
Aitas kaasa uute teenuste väljatöötamisele	0	0,0%
Paranenud on teenuse kättesaadavus	0	0,0%
Suurenes teenuse eristuvus konkurentidest	1	2,9%
Käive kasvas	0	0,0%
Kasum kasvas	0	0,0%
Efektiivsus kasvas	0	0,0%
Turuosa kasvas	0	0,0%
Töötajate arv kasvas	0	0,0%
Sisekommunikatsioon paranes	0	0,0%
Kulud vähenesid	0	0,0%
Muu	3	8,7%
Ei kasuta	14	41,2%
	34	100%

12. Teenuste disaini kasutust iseloomustab Teie ettevõttes kõige paremini alljärgnev väide:

Kasutame teenuste disaini süstemaatiliselt ja pidevalt	1	2,9%
Me ei kasuta teenuste disaini süstemaatiliselt ja teadlikult	20	58,8%
Ei kasuta	13	38,2%
	34	100,0%

13. Kasutame teenuste disaini:

Kasutajakogemuse parendamiseks	0	0,0%
Klienditeekonna arendamiseks ja analüüsimiseks	1	2,9%
Teenuse arendamiseks	8	23,5%
Teenuse kvaliteedi tõstmiseks	9	26,5%
Muu	2	5,8%
Ei kasuta	14	41,2%
	34	100%

14. Milliseid kliendivaate mõõdikuid kasutate?

Kliendi rahulolu	13	31,0%
Klientide lojaalsus	3	7,1%
Klientide arv ja arvu kasv	7	16,7%
Käive kliendi kohta	2	4,8%
Kliendi elueaväärtust	1	2,4%
Muu	2	4,8%
Ei kasuta	14	33,3%
	42	100,1%

15. Kui tihti mõõdetakse ja analüüsitakse saadud tulemusi? Märkige korduste arv sobivas tulbas.

Päevas - 1	1	100,0%
Päevas - 2	0	0,0%
Päevas - 3	0	0,0%
Päevas - 4	0	0,0%
Päevas - 5	0	0,0%
Päevas - 6	0	0,0%
Päevas - 7	0	0,0%
Päevas - 8	0	0,0%
Nädalas - 1	1	50,0%
Nädalas - 2	1	50,0%
Nädalas - 3	0	0,0%
Nädalas - 4	0	0,0%
Nädalas - 5	0	0,0%
Nädalas - 6	0	0,0%
Nädalas - 7	0	0,0%
Nädalas - 8	0	0,0%
Kuus - 1	4	100,0%
Kuus - 2	0	0,0%
Kuus - 3	0	0,0%
Kuus - 4	0	0,0%
Kuus - 5	0	0,0%
Kuus - 6	0	0,0%
Kuus - 7	0	0,0%
Kuus - 8	0	0,0%
Kvartalis - 1	5	100,0%
Kvartalis - 2	0	0,0%
Kvartalis - 3	0	0,0%
Kvartalis - 4	0	0,0%

Kvartalis - 5	0	0,0%
Kvartalis - 6	0	0,0%
Kvartalis - 7	0	0,0%
Kvartalis - 8	0	0,0%
Aastas - 1	4	50,0%
Aastas - 2	4	50,0%
Aastas - 3	0	0,0%
Aastas - 4	0	0,0%
Aastas - 5	0	0,0%
Aastas - 6	0	0,0%
Aastas - 7	0	0,0%
Aastas - 8	0	0,0%

16. Milliseid finantssuhtarve kasutate teenuste disainist saadava kasu/kahju mõõtmisel?

Net Present Value (NPV) ehk investearingute nüüdispuhasväärtus;	0	0,0%
Return of Investment(ROI) ehk investearingute tasuvus	8	23,5%
Internal Rate of Return (IRR) ehk sisemine tasuvusläävi	1	2,9%
Economic Value Added (EVA) tulevikus oodatavate rahavoogude nüüdisväärtus	1	2,9%
Muu	10	29,4%
Ei kasuta	14	41,2%
	34	100%

17. Miks kasutate küsimuses nr.16 nimetatud metoodikat saadud kasu/kahju mõõtmisel?

- 1) Kiirem/lihtsam tulemus kiirete otsuste jaoks
- 2) Ei ole veel mõõtnud
- 3) Ei oska välja tuua põhjuseid
- 4) ei oska siin vastata
- 5) a
- 6) .
- 7) ei kasutagi
- 8) Kõige lihtsam
- 9) Lihtne
- 10) Ei kasuta
- 11) Teenuse osu'tamine peab olema kasumlik.
- 12) kuna ei oska öelda, kuna ei kasuta
- 13) Ei kasutagi
- 14) ei kasuta
- 15) Ei kasuta vaatame kasumiaruannet
- 16) Ei kasuta
- 17) Ei kasuta
- 18) *
- 19) -
- 20) .

- 21) *
- 22) *
- 23) Kasutame seda
- 24) *
- 25) *
- 26) *
- 27) *
- 28) *
- 29) *
- 30) *
- 31) *
- 32) *
- 33) *
- 34) *

18. Kirjelda teenuste disaini protsessi Teie ettevõttes?

- 1) Hindame klientide tagasisidet ning finantsnäitajaid
- 2) Kavliteedijuhtimissüsteemi juurutamine ja selle kommunikeerimine oma klientidele ning pot. klientidele. Reklaam ja mainekujundus sotsiaalmeedias, sisuturundusartiklid. Kodulehe arendus.
- 3) 1. Järgime kliendi soove, ettepanekuid ja selle põhjal teeme teenuse osutamise neile mugavamaks
- 4) ...
- 5) a
- 6) .
- 7) juhuslik tegevus
- 8) Pigem toimub see vajaduse põhiselt.
- 9) Hindame klientide tagasisidet ning finantsnäitajaid
- 10) Hinnang eemsätkida saavutamisele ning antud hinnangu põhjal teenuse muutmise.
- 11) Otsused võetakse vastu töö käigus.
- 12) Protsess puudub
- 13) Ausalt öeldes ei viitsi kirjeldada.
- 14) ei kasuta
- 15) Tavaliselt teeme seda spontaanselt
- 16) Probleemi ilmnmisel vaatame teenuse üle ja korrastame selle.
- 17) Pretensiooni alusel või kliendi küsitluse alusel teeme järeldused ja hakkame nuputama
- 18) *
- 19) Protsess puudub
- 20) .

Lisa 4. Teenuste disaini tasuvuse hindamise lõuend

Projekt:		Kliendi vaatemoõdikud:		Väärtused:				
Probleem, mida lahendame: <i>Uus teenus või olemasoleva teenuse disaini</i>	Eesmärk: <i>Visioon, mis läbi selle muutub</i>	Finantsindikaatorid:		Ettevõtteväärtused:				
		Eelarve: <input type="checkbox"/> Ajagraafik <input type="checkbox"/> Immateriaalne vara <input type="checkbox"/> <i>✓ Patendid jne</i> Asendusteenused <input type="checkbox"/> <i>✓ Kirjelda</i> Turule sisenemise aeg <input type="checkbox"/> <i>✓ Kirjelda</i> Müügitegevus Müügitulu: Kulud: Püsikulud <i>✓ Kirjelda</i> Muutuvkulud: <i>✓ Kirjelda</i>		Kliendi rahulolu <input type="checkbox"/> Etapp: _____ Kliendi lojaalsus <input type="checkbox"/> Etapp: _____ Muu mõõdik <input type="checkbox"/> Etapp: _____ Kvaliteet: Mida kasutame SERVQL <input type="checkbox"/> Etapp: _____ GAP. <input type="checkbox"/> Etapp: _____ Muu mõõdik <input type="checkbox"/> Etapp: _____ Märkused <i>Mida kasutame</i> <i>Eesmärk saada informatsiooni: rahulolu, meeldivus, ökoloogia jne.</i>		Missioon Vastutus Sotsiaalne: Keskkonnaalane:		
Müügitulu								
Kulud kokku								
NPV	$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^t \frac{C_i}{(1+r)^i}$ <i>C₀ - alginvesteering; r - diskontomäär (näiteks kapitali kaalutud keskmine hind); t - perioodide arv.</i>							
Planeeritud aeg								
Etapid	1.Uurimine <input type="checkbox"/>	2.Hindamine <input type="checkbox"/>	3.Defineerimine <input type="checkbox"/>	4.Hindamine <input type="checkbox"/>	5.Prototüüp <input type="checkbox"/>	6.Arendamine <input type="checkbox"/>	7.Valideerimine <input type="checkbox"/>	8.Juurutamine <input type="checkbox"/>
Meeskond	<i>Kes osalevad?</i> 1. 2. 3. jne <i>Tööaeg:</i> 1. 2. 3. <i>Kulu kokku</i>							
ROI	<i>ROI = tulu - kulud / kulud</i>							
Tegelik aeg								

Lisa 5. Teenuste disaini tasuvuse lõuendi kasutusjuhend

TEENUSTE DISAINI TASUVUSE LÕUENDI KASUTUSJUHEND

SISSEJUHATUS

Käesoleva juhendi eesmärgiks on aidata kaasa teenuste disaini kasutamisele ja mõõta sellest saadavat kasu/kahju (edaspidi tasuvust). Juhendi koostamise aluseks on võetud Tarmo Kuusk lõputöö Tarmo Kuusk „Teenuste disaini tasuvuse mõõtmise lihtsustatud mudeli väljatöötamine Eesti kinnisvara haldus- ja hooldus mikro- ja väikeettevõtetele“. Teenuste disaini mudeli alusel väljatöötatud lõuend on eelkõige mõeldud kasutamiseks teenuse osutamisega tegelevatele mikro ja väike ettevõtetele. Lõuendis valitud mõõdikuid võib asendada või täiendada.

Peamisteks mõõdikuteks on valitud:

1. Kliendivaate mõõdikud;
2. Teenuste kvaliteet;
3. Investeeringu tasuvus;
4. Puhasnüüdisväärtus;
5. Organisatsiooni väärtused;
6. Keskkonnavalne ja sotsiaalne vastutus.

Lõuendi täitmiseks peab ettevõtte lähtuma teenuste disaini viiest etapist (Foglieni *et al.*, 2018, 33):

1. Uurimistegevus – uuritakse teenuse protsessi või probleemi;
2. Defineerimine – defineeritakse probleem;
3. Arendamine – lahendused;
4. Valideerimine - lahenduse kontrollimine ja kinnitamine;
5. Juurutamine – protsessi või teenuse elluviimine.

Teenuste disaini mõju hindamiseks ja mõõtmiseks kasutatakse Foglieni poolt kirjeldatud mõõtmise/hindamise protsessi teenuste disainimiseks, mis koosneb kaheksast etapist ja põhineb teenuste disaini viiel etapil (Foglieni *et al.*, 2018, 82):

1. Uurimistegevus — uuritakse teenuse protsessi või probleemi;
2. Hinnang kavandile – aitab kavandite seast välja sorteerida parimad;
3. Defineerimine – probleemi defineerimine;
4. Hinnang uuele või uuendatud kavandile - aitab hinnata kavandit;
5. Hinnang protüübile-aitab hinnata, milline kavand töötab, milline mitte;
6. Arendamine – kavandist teenuseks arendamine;
7. Valideerimine – kavandi kontrollimine ja kinnitamine;
8. Juurutamine – kavandi elluviimine.

Edu kasutamisel!

1. TÖÖTAMINE LÕUENDIGA

Käesolev peatükk kirjeldab teenuste disaini lõuendi kasutamist ja annab soovitusi täitmiseks.

- **Projekt** - projektile tuleks anda lihte ja arusaadav nimi. Hea nimi loob hea meeskonna vaimu, mis tagab probleemi lahendamise.
- **Probleem** - kirjeldage probleemi, mida soovitakse lahendada. Soovituslikult on mõistlik siin empaatia loomine kliendiga. Empaatia loomisel võib kasutada empaatia kaarti, mis lihtsustab kliendiga samastumist.
- **Eesmärk** - lisada probleemi lahendamise eesmärgid. Lisaks kirjeldada, mida annab probleemi lahendamine ja millise eesmärgid sellega täituvad.
- **Finantsindikaatorid** - kontrollida kas on olemas projekti eelarve (planeeritavad kulud ja müügitulud). Lisada ruutu rist kui eelarve on olemas. Juhul kui eelarve puudub tuleb see koostada. Ilma eelarveta ei saa projekti tasuvust mõõta.
- **Immateriaalse varad** - kas ettevõtte poolt probleemi lahendamisega kaasnevad patendid, litsentsid jne? Vajadusel lisada need.
- **Asendusteenused** - kas probleemi lahendamisega kaasnevad konkurentide poolt asendusteenuste juurutamine? Millised need võiksid olla?
- **Turule sisenemise aeg** - millal on mõeldud turule siseneda? Märkida tuleb konkreetne aeg (tegemist on nn. lõpu tähtajaga vahemik kus mõõdame taktikalisel tasandil tasuvust) .
- **Müügitulud ja tegevusega kaasnevad kulud** - lisada vajalikud andmed. Vajalik finantssuhtarvude ROI ja NPV arvutamiseks, mis annavad ülevaate investeringute tasuvuse kohta.
- **Kliendivaatemõõdikud** – valida mõõdik, mida kasutatakse mõõtmiseks. Tulemuste lühikokkuvõtte lisada lahtrisse kokku.
- **Kvaliteet** – valida mõõdik, mida kasutatakse mõõtmiseks. Mõõtmis tulemused lisada lahtrisse kokku.
- **Meeskond** – lisada etappide kaupa meeskonna liikmed, kes osalevad probleemi lahendamisel.
- **Planeeritud aeg** – ajagraafik, mis on planeeritud teenuste disainimiseks
- **Tegelik aeg** - tegelikult kulutatud aeg teenuste disainimiseks.
- **ROI** - $ROI = \frac{C_1 - C_0}{C_0}$
kus ROI – investeringute tasuvus, C_1 – saadud tulu investeringust, C_0 – alginvesteering.
- **NPV** - $NPV = -C_0 + \sum_{i=0}^t \frac{C_i}{(1+r)^2}$
kus NPV – investeringu puhasnüüdisväärtus, C_0 – alginvesteering, r – diskontomäär (diskontomäär on tulumäär, näiteks kapitali kaalutud keskmine hind), t – perioodide arv
- **Etapid** – valige etapp, mida mõõdetakse.

Lahtrisse kokku lisada kõik tulemused, mis mõõdeti. Lahter kokku annab ülevaate tulemustest. Heaks tulemuseks loetakse kui kõik mõõdikud näitavad positiivset tulemust.

Edu kasutamisel!