

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Daisy-Lola Arakas
AÜEP3

TEENUSE ARENDAMINE AS AMSERV AUTO NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Grete Männikus, BA
Kaasjuhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenuse arendamise teoreetilised lähtekohad	6
1.1. Teenuste olemus, tüübid ja järelteenuste roll väärtuspakkumises kliendile	6
1.2. Teenusedisaini teoreetilised lähtekohad.....	11
1.3. Teenuste arendamise vajadus ja võimalused autode jaekaubanduses.....	20
2. Müügijärgse teenuse arendamine ettevõttes Amserv Auto AS.....	26
2.1. Ülevaade uuritavast ettevõttest ja uuringumetoodika valimine	26
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs	36
2.3. Järeldused tegevusuuringu tulemustest ning ettepanekud teenuse arendamiseks	52
Kokkuvõte.....	61
Viidatud allikad.....	64
Lisa 1. Teenuse disaini meetodid avastamise etapis	67
Lisa 2. Teenuse disaini meetodid määramise etapis	68
Lisa 3. Teenuse disaini meetodid arendamise etapis	69
Lisa 4. Teenuse disaini meetodid pakkumise etapis	70
Lisa 5. Amserv Grupi AS organisatsiooniline struktuur.....	71
Lisa 6. Kliendirahulolu ankeetküsitlus.....	72
Lisa 6. Jätkub	73
Lisa 7. Amservi soovitusindeksi ja Toyota CRS ühinemise protsess	74
Lisa 8. Teenuse arendamiseks kasutatavad meetodid, valim, ajakava ja väljund.....	75
Lisa 9. Persoonah ehk keretööde teenuse kasutaja.....	76
Lisa 10. Klienditeekond	77
Lisa 10. Jätkub	78
Lisa 10. Jätkub (lisatud puutepunktid).....	79
Lisa 11. Personali valik tegevuste täitmiseks.....	80
Summary	81

SISSEJUHATUS

Autoteenindused peavad nii mujal maailmas kui ka Euroopas arvestama kasvava nõudlusega ja teenuste arendamise vajadusega selleks, et olla edukas kiiresti muutuv ja konkureerivas keskkonnas. Eestis on üheksa ametlikku Toyota esindust (Elke Auto AS, Mustakivi Auto AS, Hat Auto AS ja Amserv Auto AS). Käesoleva töö uurimisobjektiks on Amserv Auto AS esindused ja selle teenuste arendamine järelteeninduse osas.

Amserv Auto AS turuosa väheneb müügijärgse teeninduse osas viimastel aastatel eelkõige Tallinnas ning seetõttu on autoteeninduste vaheline konkurents tekitanud vajaduse keskenduda rohkem teenuse arendamisele ja diferentseerimisele. Lisaks on Elke Auto AS ja Mustakivi Auto AS kodulehel olemas tõestus parimast klienditeenindusest (*Toyota Ichiban*), aga Amservil seda ei ole. Amserv küsib igapäevaselt klientidelt tagasisidet müügi- ja teenindusprotsessile ning seal hulgas tegeletakse probleemide lahendamise ja osaliselt ka nende ennetamisega. Vastavalt tagasisidele toimub pidev teenindusprotsesside parendamine, kuid seda tehakse siiski pigem järeltegevusena. Amserv Auto AS omab ülevaadet, kuidas jäid kliendid rahule juba möödunud teeninduskogemusega, kuid teadmata jääb, millisenä sooviks klient tegelikult teenust kogeda. Ehk teisisõnu: puudub ülevaade klientide ootustest.

Autor leiab, et välja toodud probleemi saaks lahendada kujundades ümber organisatsiooni teenuseid kaasates klient teenuse arendamise protsessi. Sellest lähtudes oleks sobiv alus uurimustöö läbiviimiseks teenusedisain. Eelnevalt selgitatust tulenevalt on käesoleva töö eesmärgiks esitada ettepanekud vastavalt tegevusuuringu tulemustele Amserv Auto AS müügijärgse teenuse ümber kujundamiseks.

Eesmärgini jõudmiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

- anda ülevaade teenuste olemusest, teenusedisaini protsessist ja autode jaekaubanduse teenuse eripärast;
- selgitada välja seosed Amserv Auto AS esinduste müügijärgse teenuse eripärade ja teenusedisaini vahel;
- koostada ülevaade Amserv Auto AS esindustest kui organisatsioonist ja selle pakutavatest teenustest ning valida uuringu jaoks sobiv metoodika;

- läbi viia tegevusuuring kasutades teenusedisaini meetodeid;
- kaardistada probleem uuringutulemuste põhjal;
- teha uuringutulemustest tulenevalt Amserv Auto AS-le ettepanekuid müügijärgse teenuse arendamiseks.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas keskendutakse teenuse olemuse selgitamisele, teenusedisaini teooriale ja teenuse arendamise eripäradele autode jaekaubanduses. Teises osas tutvustatakse uurimisalust organisatsiooni, valitakse ettevõttele kohane uurimismetoodika ning analüüsitakse tegevusuuringus saadud tulemusi ja seejärel tehakse tulemustele põhinevad parendusettepanekud teenuse disainimiseks. Kirjandusallikatena kasutatakse teoreetilises osas teenusedisaini käsitlevaid erialaseid raamatuid, teadusartikleid, samuti vastavat temaatikat puuduvat informatsiooni. Üldiste teoreetiliste seisukohtade kokkuvõttena kasutab autor valdavalt välismaiste autorite töid. Peamised autorid, kelle teadustööle käesolevas töös keskendutakse, on: C. Grönroos, P. Kotler, S. Moritz, M. Stickdorn ja J. Schneider.

Empiirilises osas antakse ülevaate uuritavast organisatsioonist ja keskendutakse klienditeenindamise probleematika kaardistamisele. Empiiriline peatükk tugineb peamiselt autori poolt kogutud sekundaarsetel andmetel ja nende analüüsil ning tegevusuuringul. Tegevusuuringu meetodid valitakse välja läbi töötatud teoreetiliste allikate põhjal. Eelkõige on töö suunatud ettevõttele Amserv Auto AS andmaks suuna teenuste arendamisele kliendi seisukohast. Selle jaoks annab teenusedisaini käsitus autori hinnangul hea lähtekoha ja soodsa pinnase edasisteks võimalikeks teenuste arendamise projektideks ettevõttes.

1. TEENUSE ARENDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Teenuste olemus, tüübid ja järelteenuste roll väärtuspakkumises kliendile

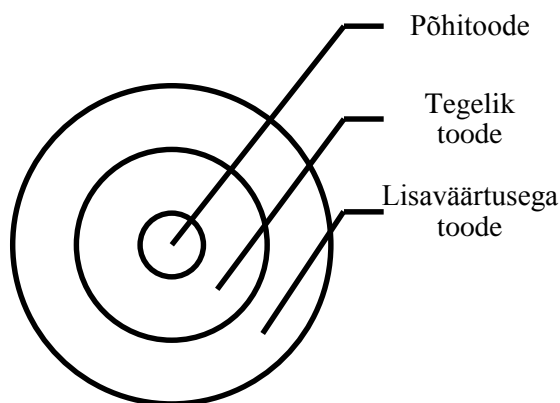
Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade sellest, mis on teenus ja mis on teenuste/toodete erinevused. Lisaks toob autor välja, mille jaoks teenuseid luuakse ja kuidas tajuvad teenuse väärtust kliendid. Väärtuspakkumisel on teenuse osutamise juures oluline roll.

Eesti keelde tuleb sõna teenus inglise keelsest sõnast *service*. Nagu paljud teised sõnad, on *service* pärit ladina keelest ja sõnast *servio*, mis tähendab kellegi teeninduses olla, alluda, olla teenindusvalmis. Teine lähtekoht on sõna *servo*, mis tähendab tähelepanemist, järgimist, silmas pidamist (Næssen, 1997, lk 12). Nii eesti kui inglise keeles võib sõnal teenus olla mitmeid erinevaid tähendusi, kuid toetudes sõna algallikale, usub autor, et just nende märksõnadega seostub ka teenuse tänapäevane tähendus.

Teenust seostatakse tihti ka sõnaga teenindus, mis võib ulatuda personaalsest teenindusest kuni tooteni. P.Kotler (1991, lk 455) on defineerinud teenuseid kui tegevusi või eeliseid, mida üks osapool võib teisele pakkuda, kusjuures teenusel ei ole esemelist vormi ja see ei saa olla kellegi omand. Kuivõrd käsitletakse teemakohases kirjanduses erinevaid definitsioone, toovad enamus neist välja C. Grönroosi, keda peetakse üheks tuntumaks teenuste turundamise arendajaks ja tema definitsiooni (1990, lk 27) : „Teenus on tegevus või tegevuste sari, mis on rohkem või vähem kombatamatu, ja mis võib, kuid ei pruugi aset leida kliendi ja teenindaja vahelises suhtluses ning mida pakutakse kui lahendust kliendi probleemile.“ Teenust iseloomustab Grönroosi käsitluses (1990, lk 27) tootmise ja tarbimise üheaegsus, hävivus, säilimatus ja kõikuv nõudlus.

Edvardsson, Roos ja Gustafsson analüüsisid 34 erinevat teenuse definitsiooni koostöös teiste teadlastega ja järeldasid, et ühisele kokkuleppele on keeruline jõuda (Edvardsson, Roos ja Gustafsson, 2005, lk 118). Traditsiooniliselt on keskendunud iseloomulikule teenuse tulemuslikkusele, tegevusele, protsessidele ja kindlatele pakkumistele, mida on nimetatud „teenuseks“ (näiteks koristamise teenus). Järeldustena jagasid autorid lähenemised teenusele kahte rühma: 1) teenused, mida saab liigitada turu pakkumise alla ja 2) teenused, millega luuakse lisaväärtust (Edvardsson, Roos ja Gustafsson, 2005, lk 118). Autor tõdeb, et erinevad käsitlused teenuse defineerimisel toovad välja selle, et teenus on üks osa tootest, kuid leiab ka, et toote osakaal teenuses on ajas muutunud. Autor usub, et tänapäevases tehnoloogiliselt arenenud ühiskonnas võivad tooted toimida võrdselt hästi ning just teenus ja selle väärtus aitab tooteid üksteisest eristada.

Eesti keeles kasutatakse sõna toode kirjeldamiseks millegi tootmise, valmistamise üksikut tulemust, saadust või teenust (Eesti keele seletav sõnaraamat 2009). Laialt võttes on toode kõik see, mida saab osta ja müüa: tarbijavajadust rahuldav ese, teenus, info või muu (Vihalem, 2008, lk 132). Tootele omistatakse erinevaid tasandeid, millele tuleks toote (sh teenuse) loomisel mõelda. Lihtsustatult on need jagatud kolmele tasemele (vt Joonis 1): põhitoode, tegelik toode, lisaväärtusega toode (Kotler, 2011, lk 8-11).



Joonis 1. Toote kolm taset (Kotler, 2011, lk 8-11)

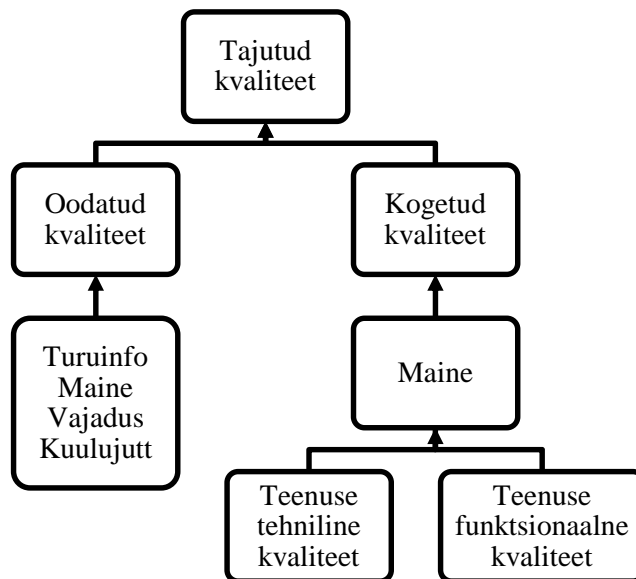
Iga järgnev tase suurendab väärtust kliendi jaoks. Kõige esimene tase on põhitoode, mida tarbija vajab või soovib saada (Kotler, 2011, lk 8-11). Näiteks auto puhul on põhikasuks punktist A punkti B jõudmine. Toote põhiomadus rahuldab tarbija vajaduse ning on kogu

teenuse aluseks. Teisel tasemel tuleb põhitoode muuta tegelikuks tooteks, mida iseloomustavad toote kvaliteet, välimus, tunnused, disain, brändi nimi. Tegemist on juba käegakatsutava tootega (Kotler, 2011, lk 8-11). Auto näite puhul on selleks siis näiteks mootori võimsus, värv, disain, nimi ja omadused. Väärtuspakkumise loomiseks tuleb aga luua lisaväärtusega toode (Kotler, 2011, lk 8-11). Tuues piltliku näite, saab öelda, et asjaolu, et auto töötab usaldusväärset, oli tootja jaoks kõige olulisem. Kliendi meelest oli see aga iseenesest mõistetav. Autori hinnangul saab tootele luua lisaväärtust teenindamise, näiteks müügijärgse teenuse, etapis, pakkudes kliendile, lisaks põhikasule ja tegelikule tootele, teenindust ja muid hüvesid.

Kõik need lisanduvad kasud saavad kliendile oluliseks toote osaks. Seega pole toode kliendile lihtsalt füüsiline objekt, vaid pigem kasude kogum, mis rahuldab nende vajadusi. (Kotler, 2011, lk 8-11) Autode müüja puhul tähendab kolmandal tasemel olemine seda, et lisaks füüsilisele autole pakutakse ostjale ka finantsteenuse vahendamist, auto ettevalmistamist (näiteks registreerimine Maanteeametis), lisavarustuse paigaldamist, garantiid, hooldust, konsultatsiooni auto kasutamise kohta jms. Autor leiab, et tänapäeval konkureerib enamus ettevõtteid just kolmandal tasemel ehk lisaväärtusega toote (teenuse) tasemel. Sellel tasemel pakub toode kliendile rõõmu ja naudingut. Autori hinnangul tuleb arvestada ka sellega, et lisaväärtus võib muutuda peagi klientide jaoks oodatud väärtuseks ja see tähendab omakorda, et pidevalt tuleb otsida uusi võimalusi toodete ja teenuste täiustamiseks ja lisaväärtuste loomiseks.

Teenuste heterogeensus on teenindustevõtetele kujunenud üheks peamiseks murekohaks. Teenus ei ole konkreetne asi, vaid kujutab endast tervet seeriat tegevusi ehk protsessi, kusjuures klient näeb ainult ühte osa sellest protsessist. Suurem osa teenuste protsessist jääb kliendile nähtamatuks ja klient annab hinnangu nähtavate tegevuste põhjal. See on üks peamisi põhjuseid, miks kliendile nähtav osa protsessist on vaja detailideni läbi mõelda ja veatult korraldada. Selle juures tuleb arvestada ka sellega, et teenuse protsessist võtavad osa ka kliendile nähtamatud töötajad ja nende tegevus mõjutab kliendile nähtava osa kvaliteeti. (Tooman, 2003, lk 68) C. Grönroosi (2000, lk 65) käsitluses tajuvad kliendid teenuse tehnilist ja funktsionaalset kvaliteeti (vt Joonis 2).

Teenuse tehniline kvaliteet on see, mida klient saab teenindusprotsessi käigus objektiivselt hinnata.



Joonis 2. Teenuse kvaliteedi tajumine (Grönroos, 2000, lk 65; Vihalem, 2008, lk 138)

Teenuse funktsionaalne kvaliteet on see, kuidas teenust osutatakse ja kuidas klient samaaegselt tajub teenuse pakkumis- ja tarbimisprotsessi. (Grönroos, 2004, lk 99-113) Erinevad autorid (Grönroos, 2004, lk 99-113, 1990, lk 38; Vihalem, 2008, lk 138) toovad välja ka selle, et tajumise juures mängib suurt rolli ettevõtte maine ehk teisisõnu positiivse maine korral andestab klient väiksemad vead, negatiivse puhul võimendub iga väiksegi viga ja mõjub kahjustavalt kvaliteeditajule. Füüsilised tooted võivad olla aluseks või osaks teenusest. Tänapäevane fookus teenuse defineerimisel ei võrdle enam kaupsid ja teenuseid, vaid keskendub erinevustele, kuidas me soovime välja poole näidata väärtuse loomet koos kliendiga (ja ka teiste huvipooltega) seal, kus see on oluline kliendi seisukohast. (Edvardsson, Roos ja Gustafsson, 2005, lk 118) Seetõttu on autori arvates oluline, et teenindusprotsess oleks põhjalikult korraldatud ja läbimõeldud tagamaks klientide kõrge rahulolu. Autor usub, et põhjalikkus teenuse korraldamisel aitab teenuse heterogeensust hoida stabiilsemana, läbi mille väheneb ka veaolukordade tekkevõimalus.

Autor leiab erinevaid tõlgendusi analüüsidest, et ühiste omadustena teenuse mõiste selgitamisel saab öelda, et teenus on seotud tegevusega või tegevuste kogumiga (Kotler,

1991, lk 455; Edvardsson, Roos ja Gustafsson, 2005, lk 118; Tooman, 2003, lk 68; Grönroos, 1990, lk 27) ja see ei saa olla kellegi omand. Grönroos ja Tooman (1990, lk 27; 2003, lk 68) lisavad teenuse mõistele ka märksõna heterogeensus, mis tähendab, et teenus on peaaegu alati eripärane ning sõltub teenindajast ja kliendist. Autor nõustub kõige enam Grönroosi (1990, lk 27) ja Edvardsson, Roos, Gustafsson (2005, lk 118) käsitlustega, milles tuuakse lisaks eelnevale välja ka see, et teenuse eesmärk on pakkuda kliendi probleemile lahendust ja et teenuse fookus peaks keskenduma erinevustele, kuidas ettevõtte soovib väljapoole näidata väärtuse loomist kliendi seisukohta arvesse võttes.

Üheks teenuste liigitamise viisiks, mis ei lähtu tehnoloogia ja teadmuse kasutamisest teenuse loomisel, on teenuste liigitamine väärtusloomest lähtuvalt ehk kuidas erinevad tootjad loovad kliendile väärtust. Lähtutakse põhimõttest, et teenus on see, mida ta pakub. Sellest lähtuvalt on teenused jagatud viide kategooriasse: probleemi lahendajad, abistavad teenused, vaba aja teenused ja jaotavad teenused, mille puhul eristatakse digitaalset ja füüsilist pakkumist, mis moodustavad neljanda ja viienda teenusegrupi. (Innovation in Services, 2006, lk 30)

70% ehk suur osa majandusest paikneb teenusesektoris ja tohutu hulk erinevaid teenuseid viitab sellele, et teenused on igal pool meie ümber. Selgitamaks, millised on unikaalsed erinevused toodete ja teenuste vahel, on välja toodud ka nende erinevused (vt Tabel 1). Väljatoodud erinevused mõjutavad oluliselt teenusedisainist mõtlemist (Moritz, 2005, lk 29) ja on arvesse võetud edasises teenusedisaini teoreetilises käsitluses.

Teenuste unikaalsed omadused mõjutavad kogemust, mida kliendid võrdlevad kogemusega, mille nad saavad tootega kokku puutudes. Teenus võib endas sisaldada erinevaid komponente, nagu näiteks ruum, toode ja teenuse komponendid. Kogu kliendi kogemus koosneb kontaktidest, millega klient teenusekomponentide juures kokku puutub. Igat kokkupuudet teenuste osadega nimetatakse puutepunktideks. See tähendab, et teenused on erinevad, komplitseeritud ja eksisteerivad põhiliselt läbi taju, mille osaks klient puutepunktide kaudu saab. Organisatsioon, mis pakub teenuseid, peab läbi viima uuringuid, innovatsiooni ja arendustööd ning tegema seda erinevalt toodetest. Siin tulebki mängu teenusedisain. (Moritz, 2005, lk 30)

Tabel 1. Toote ja teenuse võrdlus

Üldjuhul on toode:	Üldjuhul on teenus:
toodetud	teostatud (esitletud)
materiaalne (kombatav)	immateriaalne (mitte-kombatav)
ladustatav	ei saa ladustada
läheb pärast ostu-müügi tehingut üle müüja omandusest ostja omandusse	ei saa vahetada omanikku ja minna kliendi omandisse
saab enne tehingut näidata	pole võimalik enne tehingut näidata
valmistatakse ja seejärel turustatakse	osutatakse ja turustatakse samaaegselt
valmistatakse ilma kliendi juuresolekuta	vajalik kliendi ja teenindaja kontakt
vead tekivad tootmisprotsessis	vead tekivad üldjuhul teenindaja süül või ka kliendi hoiakutest ja käitumisest
säilitab oma vormi peale tootmisprotsessi	formuleerub alles teenindussituatsioonis ja ei pruugi oma vormi säilitada

Allikas: Grönroos 1990, lk 28-29 ja Moritz 2005, lk 30 põhjal;

Käesolevas alapeatükis selgus, mis on teenuse olemus ja mis on teenuste/toodete peamised erinevused, mille jaoks teenuseid luuakse ning kuidas tajuvad teenuse (toote) kvaliteeti ja väärtust kliendid. Kokkuvõtvalt saab öelda, et teenus on tegevus, mis on suunatud kliendi probleemi lahendamisele ja mille õnnestumise aluseks on oluline arvestada klientide vajadustega. Järgnevalt antakse ülevaade teenuse arendamisest, mille sobivaks lähtekohaks on teenusedisaini teooria.

1.2. Teenusedisaini teoreetilised lähtekohad

Käesolevas alapeatükis selgitatakse mõisteid, mis on disainimine, disain, teenusedisain ja selle protsessid. Mõistete selgitamine annab sobiva lähtekoha liikumaks teenusedisaini sisulise mõistmise poole. Autoripoolses käsitluses antakse ülevaade teenusedisaini taustast ja selle erinevatest faasidest, mida on teenuse arendamise juures oluline jälgida.

Disainimine on inimkeskne ja lahendusi otsiv tegevus. Tegusõna „disainima“ tähendab kavandamist, planeerimist ja loomist. See on ühtaegu protsess, praktika ja mõtteviis. Disain nimisõnana tähendab tähistab vormi ja funktsiooni, disainimisprotsessi tulemust. Disain on korduv, tsükliline ja mittelineaarne protsess. See on loovate küsimuste ja tagasisidetsüklite seeria, kus iga järgnevat kordust arendatakse edasi eesmärgiga jõuda disainilahenduseni. (Best, 2010, lk 12, 46) Lehari, Meister, Melioranski, Pärn ja Siimar (2012, lk 7) toovad välja, et ühtset kokkulepitud disaini definitsiooni ei ole olemas, kuid

tõlgendavad ise disaini järgmiselt: „Disain kui teadlikult juhitud loov protsess, mis algab probleemi identifitseerimisest ning viib uute ja kvaliteetsete, inimeste vajadustest ja soovidest lähtuvate, majanduslikult ning ökoloogiliselt elujõuliste toodete ja teenuste väljatöötamiseni“. Viimaste hinnangul on disain, erinevalt kunstist, eeskätt probleemidele lahenduste või uute võimaluste otsimine, mis toimub kolmnurgas tellija, kelle huvides töö käib, ja kasutajate või tarbijate vahel, kellele uued lahendused suunatud on.

Teenusedisain on uus terviklik, multi-distsiplinaarne ja integreeriv valdkond. Teenusedisain aitab uuendada või parendada teenuseid muutmaks neid kasulikumaks, kasutatavamaks ja ihaldusväärsemaks klientide jaoks nii nagu see aitab tõhustada ja muuta tulemuslikumaks teenuseid organisatsiooni jaoks. Disain tervikuna on muutunud ja teenusedisain aitab orienteeruda teenusemajanduse keerulises olukorras. Teenusedisaini valdkond disainib mitmest osast koosnevaid ja vastastikmõjulisi kogemusi, protsesse ja süsteeme. See kaasab endasse ekspertiisi, eksperdid ja kliendid seotud valdkondadest. Teenusedisainis kasutatakse spetsiaalseid protsesse, tööriistu ja meetodeid. Teenusedisain on varasemast erinev viis mõistmaks suhet kliendi ja organisatsiooni vahel. Läbi teenusedisaini saavad ettevõtted luua konkurentsieeliseid, lojaalseid ja rahulolevaid kliente ja kõrgemaid kasumimarginaale. Teenuste parendamine on oluline mitte ainult organisatsiooni seisukohalt, vaid ka majanduse seisukohalt laiemalt. (Moritz, 2005, lk 4) Edukad organisatsioonid on liikunud tootepõhisest lähenemisest teenusepõhisele lähenemisele. Tooteid on turul väga palju, mistõttu peavad organisatsioonid leidma uusi viise, kuidas konkurentsist välja paista ja pakkuda uusi väärtuseid. Lihtsalt müümine ja reklaam ei ole enam tõhus. (Moritz, 2005, lk 27)

Best lisab, et kliendid teavad suurettevõtteid kõige paremini nende brändiväliste puutepunktide kaudu – nagu tooted, teenused ja keskkonnad. Teenusedisain on spetsiaalne disainidistsipliin, mis aitab kavandada, disainida, arendada ja välja töötada suurepäraseid teenuseid ning toote ja teenuse süsteeme ehk teisisõnu öeldes: kõike, mis jääb toodete endi taha. Disainijuhtimise olemuseks on tuua kokku erinevaid distsipline, ameteid ja protsessi osalisi. (Best, 2010, lk 174, 194) Professionaalset disaini kasutanud ettevõtted toovad selle kasudena kõige sagedamini välja paranenud kliendirahulolu, kasvanud konkurentsivõimet ning toote või teenuse kasutusmugavuse paranemist.

Eksportivate ettevõtete jaoks seostub disainikasutus enam kui teiste jaoks ka kasumi, ekspordi ja turuosa kasvu ning uute turgude tekkega. (Eesti Disainikeskus, 2013, lk 3)

Teenusedisaini on tihti kirjeldatud kui „raamidest väljaspool“ teenuse arendamist (Holmlid ja Evenson, 2008, lk 341). Teenusedisain esindab tavapäratut analüüsi ja praktikat, mis annab detailse vaate teenusesse kasutades selleks loovmõtlemist (Holmlid ja Evenson, 2008, lk 342). Kui varem keskendus teenusedisainile omane loovmõtlemine või mõtestamine (sisu andmine) ühele teenuse osale, siis täna räägitakse kogu teenusesüsteemi arendamisest (Patricio, Fisk, Cunha ja Constantine, 2011, lk 181). Disainides teenust komplekselt, aitab teenusedisainis kasutatav disainmõtlemine (modelleerimine) täita lünga probleemi ja lahenduse vahel (Dubberly, Evenson, Robinson, 2008, lk 58). Teenusedisain on mitmesse teadusharusse ulatuv ala kattes mitmeid lähenemisi teenuse arendamisele (Kimbell, 2011, lk 41).

Tagamaks kliendi rahulolu peab teenusedisainer asetama kliendi teenusedisaini arendamise protsessi keskmesse. Mõista tuleb kliendi harjumusi, kultuurilisi eripärasid, sotsiaalset tausta ja motivatsiooni teenuse kasutamisel. See nõuab üldist kliendi mõistmist lisaks statistilisele kirjeldusele ja empiirilisele kliendivajaduste analüüsile. Kogudes usaldusväärset kliendi nägemust saab teenuse disainer väärtuslikku informatsiooni, et „asetada ennast kliendi kingadesse“ ja mõista kuidas kliendid tunnetavad klienditeenindusprotsessi ning selle laiemat konteksti. Kliendi mõttemaailma ning vajaduste mõistmine ja teadvustamine on see, kust teenusedisaini loovmõtlemine algab. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 29).

Ühise joonena erinevates käsitlustes (Morits, 2005, lk 27; Best 2010, lk 174,194; Stickdorn, Schneider, 2011, lk 29) saab esiteks välja tuua selle, et teenusedisain aitab luua või arendada kliendi ootustele vastavaid teenuseid ja teenusesüsteeme, mis omakorda tagab kõrge kliendi rahulolu ja mis aitab konkurentide seast silma paista. Teiseks selgub, et teenusedisain integreerib endaga mitmeid erinevaid teaduse valdkondi. Autor leiab, et üldisem teenusedisaini idee peitub klientide vajaduste mõistmises ja lahenduste pakkumises. Teenusedisaini kasudena on välja toodud (Moritz, 2005, lk 4): konkurentsieelis, lojaalsed ja rahulolevad kliendid ning kõrgemad kasumimarginaalid. Eestis läbi viidud uuringu (Eesti Disainikeskus, 2013, lk 3) põhjal on ettevõtete hinnangul

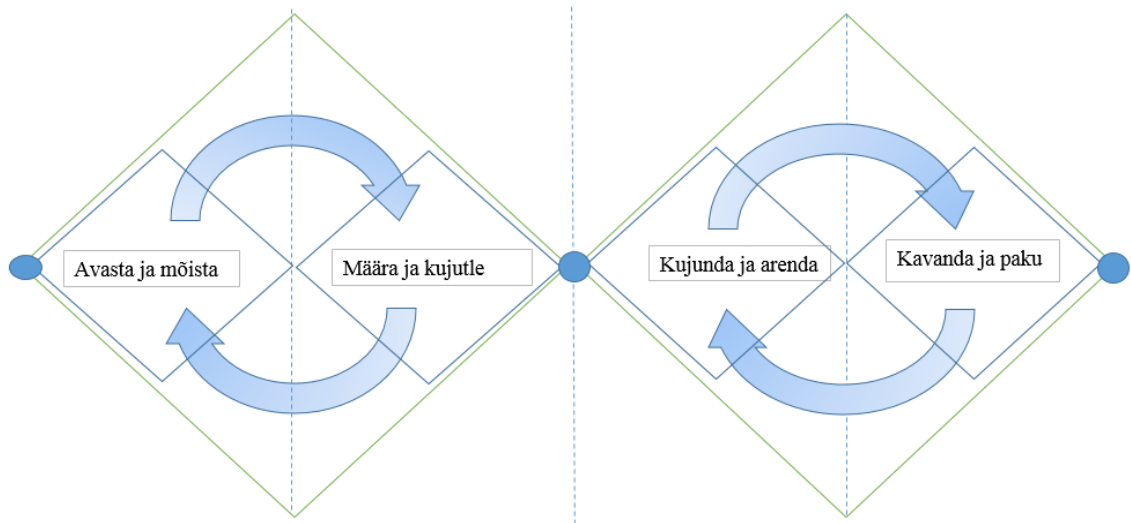
lisaks eelnevale paranenud ka teenuse kasutusmugavus. Kokkuvõttes tõdeb autor, et teenusedisaini rakendamine toob kasu nii kliendile kui ka ettevõttele endale.

Igal disaineril on natuke erinev lähenemine ja erinev spetsialiteet lisaks oma kindlale tööstiilile, aga mõned kindlad tegevused on sarnased kõikidele disaineritele (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 29). Design Council (London) on välja töötanud Topelt Teemanti (*Double Diamond*) mudeli teenusedisaini iseloomustamiseks (Design Council, 2015, lk 15). Erinevad protsessid on jaotatud nelja korduvasse etappi: Avasta, Määra, Arenda ja Paku (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 117). Üldised teadmised teenusedisainist on kiirelt levinud praktikute seas, sest paljud teenusedisaini meetodid on osutunud olulisteks abivahenditeks toomaks klient ja teeninduskogemus teenuse arendamise keskmesse (Ojasalo, Koskelo, Nousiainen, 2015, lk 194). Teisest küljest on akadeemiline uurimustöö teenusedisainist veel lapsekingades, aga kasvab jõudsalt (Ojasalo, Koskelo, Nousiainen vahendusel, 2015, lk 194; Erlhoff, Mager ja Manzini, 1997; Pacenti, 1998; Sangiorni, 2004; Han, 2010; Wetter Edman, 2011, 2014; Gloppen, 2012; Vaajakallio, 2012; Clatworthy, 2013; Segelström, 2013; Blomkvist, 2014).

Stickdorn ja Schneider (2011, lk 123) rõhutavad, et oluline asi, mida teenusedisaini juures tuleb arvestada on see, et teenusedisaini käsitus ei ole mõeldud vigade vältimiseks, vaid just nii paljude võimalike vigade kui võimalik, avastamiseks. Määrava tähtsusega on protsessis avastada vead võimalikult vara ja nendest õppida võimalikult palju enne uue teenusekontseptsiooni lansseerimist. Teenusekontseptsiooni disaini korduva läbimängimise käigus maksab vea parandamine tunduvalt vähem, kui ebaõnnestumine peale selle lansseerimist.

Tuginedes erialakirjanduses välja toodud rohkem kui kahekümnele erinevale protsessile teenuste innovatsioonis, uue teenuse arendamises ja teenusedisainis, on Ojasalod välja töötanud raamistiku, mis põhineb teenusedisainil ja ettenägelikkusel (Ojasalod, 2015, lk 314). Raamistik annab ülevaate innovatsioonist teenuse arendamise protsessides ja enimkasutatavatest meetoditest. Ojasalod täiendavad teenuse disaini protsessi innovatsiooniga ja seetõttu muutub veidi ka Topelt Teemanti faaside sõnastus. Autor on siinkohal kasutanud varem toodud Topelt Teemanti nelja faasi (Avasta, Määra, Arenda ja Paku) ning integreerinud need Ojasalode joonisesse (vt Joonis 3).

Protsessi lähenemine: terviklik, adaptiivne, korduv



Üldine probleem	Defineeritud probleem	Lahendus	
Avasta	Määra	Arenda	Paku
Meetodi iseloom:			
tõendus põhinev, empaatiline, kontekstuaalne	koostööl põhinev, kujutlev, eelarvamusteta	visualiseeriv, imiteeriv, eksperimenteeriv	visionaarne, sünteesiv, muutev
Illustratiivsed tööriistad:			
etnograafia, uuring, konteksti intervjuu, huvigruppide kaart, konteksti analüüs, Delphi	loov mõtlemine, persoonad, puutepunktid, tuleviku võimalused	stsenariumid, teenuseplaan, klienditeekond, prototüübid, sotsio-draama	visiooni loomine, mustrite muutmise, mitmetasandiline teenuse disain, ärimudeli loomine, rollimängud
Metoodiline lähenemine: tulevikule orienteeritud, osalev, loov			

Joonis 3. Teenuse innovatsiooni protsessid seotud teenuse disaini protsessidega (allikas: Ojasalod, 2015, lk 314; Stickdorn ja Schneider, 2011, lk 115; Design Council, 2015, lk 15 alusel autori koostatud)

Ojasalod (2015, lk 313) toovad välja ka selle, et teenuse disaini protsess on harva lineaarne, pigem on see tihti korduv ja faasid võivad kattuda. Korduvust rõhutab ka Stickdorni ja Schneideri (2011, lk 117) käsitus teenusedisainist. Teisisõnu tähendab see seda, et disaini protsessis tuleb mõnikord samm tagasi astuda või alustada kogu protsessiga otsast peale. Joonisel on toodud iga faasi jaoks välja viis tüüpilist näidet, mis iseloomustavad ennustamist ja/või teenuse disaini meetodit. Igas faasis on meetodil

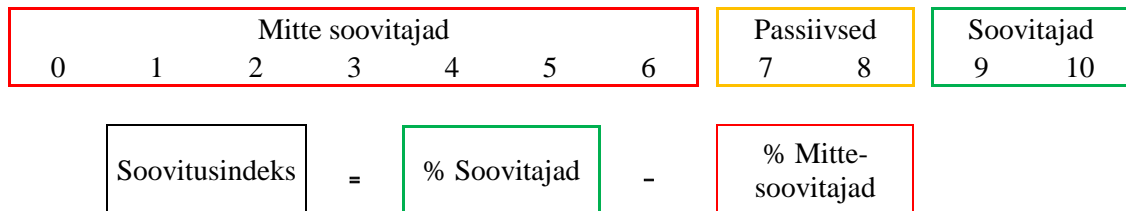
erinev roll (Ojasalod 2015, lk 313). Meetodite kasutusala on situatsioonil põhinev, äärmiselt kontekstuaalne ja sõltuv saadaval olevatest ressurssidest (Saco, Goncalves 2008, lk 12). Ettenägelik kombinatsioon erinevatest meetoditest ja visioonidest võib luua visionaarsed tulevikuvaated ja unikaalsed uued ideed teenuse arendamiseks (Ojasalo 2015, lk 313). Järgnevalt annab autor ülevaate teenusedisaini erinevatest etappidest.

Avastamise etapis tuleks disaineril kindlaks teha organisatsiooni teadlikkus ja valmisolek teenuse disainiks, sest see eeldab koostööd. Protsess algab probleemi tuvastamisega, mis on esialgu nähtav organisatsiooni perspektiivist. Oluline on mõista organisatsiooni vaatenurka, sest disaineri ülesandeks võib pidada ka organisatsiooni probleemile lahenduse leidmist kasutades selleks kliendi vaatenurka. Järgmine disaineri ülesanne ei ole lahenduse leidmine, vaid probleemi põhjalik identifitseerimine. Probleemi selge (õige) mõistmine olemasoleva ja potentsiaalse kliendi vaatenurgast on eduka teenusedisaini aluseks. Probleemi tuvastamise käigus on disaineri ülesandeks andmete kogumine, et mõista kõikide huvipoolte käitumist ja meeleseisundit. Etnograafiline lähenemine on siin enim levinud. Kolmandaks ülesandeks on visualiseerida leiud ja immateriaalse teenuse põhistruktuur nii kaugele kui võimalik. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 120-121)

Avastamise etapis on erinevaid teenusedisainis kasutatavaid meetodeid mitmeid (vt Lisa 1). Sekundaarsete andmete analüüs on Design Council'i (Eleven Lessons..., 2007, lk 11) käsitluses üks viise aitamaks kaardistada probleemkohti. Sekundaarsete andmete analüüsi alusena võib kasutada klientide tagasisidet, mille abil saab määrata, kuidas kliendid teenust aktsepteerivad, kuidas klientide hinnangul võiks teenindust parendada ja ideid, mis aitavad parendada kasutaja kogemust. Üheks sekundaarsete andmete allikaks sobib autori hinnangul soovitusindeksi (vt Joonis 4) mõõtmine ja selle käigus saadud kliendi tagasiside.

NPS ehk *Net Promoter Score* on soovitusindeks, mis arvutatakse ühe küsimuse põhjal: "Kui tõenäoliselt Te soovitate firma X teenuseid oma sõpradele-tuttavatele?". Hinnanguskaalal 0-10 peetakse kindlateks soovitajateks 9-10 palli andnuid ja mittesoovitajateks 0-6 palli andnuid. Soovitusindeks arvutatakse lihtsa lahutustehtena, kus soovitajate osakaalust lahutatakse mittesoovitajate osakaal. Kliendid jaotatakse

vastuste põhjal soovitajateks, neutraalseteks ja mittesoovitajateks. Soovitusindeksi skaala on 200 palline: -100% kuni + 100%. (Helm, 2009, lk 2) Järgnevalt antakse kliendile võimalus ka oma vastust põhjendada ja anda esindusele soovitusi oma teeninduskvaliteedi parendamiseks.



Joonis 4. Soovitusindeksi süsteem skaalal 0-10, kus hinnang 0: Üldse mitte tõenäoline, hinnang 10: Äärmiselt tõenäoline (autori koostatud sisedokumentide ja Helm, 2009, lk 2 põhjal)

Huvigruppide kaart näitab, millised inimeste grupid on teenuse arendamisega seotud. Huvigruppide kaardistamisel selgub, millised huvitatud pooled paiknevad organisatsiooni sisemises keskkonnas ja millised välimises. Samuti näeme, millistel inimeste gruppidel on seosed (suhted) teiste gruppidega. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 143-145) Vaatluse käigus vaadeldakse Moritzi (20015, lk 195) järgi klienti ja teenindajat teenindussituatsioonis. Seda võib teha mõni vaatleja või salvestatakse situatsioon videosse. Vaatlusega võib avastada mitmeid parendusvõimalusi, peamiselt annab vaatlus informatsiooni teenindaja ja kliendi käitumisest ja teenuse toimimisest.

Määramise etapp on teenusedisaini korduva protsessi genereeriv osa ja on tihedalt seotud järgmise, Arendamise, etapiga. Nende kahe etapi vahel esineb kõige enam korduvust ja see tähendab ideede ning kontseptsioonide testimist. Määramise etapis kasutatakse palju kleebitavaid märkmepabereid, sest see on lihtne ja kiire viis protsessi visualiseerimiseks, sidemete ja suhete illustreerimiseks ning mnemoonikaks koosloomise ideede kogumise protsesside juures. Määramise ülesanne on genereerida ja arendada lahendusi, mis põhinevad identifitseeritud probleemidel ja üksikasjalikel sissevaadatel, mis tulenevad Avastamise etapist, mille sisendiks on klientide vajadused, motivatsioonid, ootused, teenusepakkuja protseduurid ja piirangud, klienditeekond ja puutepunktid (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 122-123).

Määramise etapis kasutatavatest meetoditest annab täpsema ülevaate Lisa 2. Persoon on klient (teenuse tarbija), kelle abil saab ühendada uuringutes tekkinud sarnasusi ning luua näidise. Persoonat esitletakse tavapäraselt piltide ja teksti kombinatsiooniga, mis annab informatsiooni nagu nimi, vanus, amet, elukoht, pereseis, hobid ja huvid, motivatsioon ja ärritavad tegurid ning vajadused. (Design Methods..., 2015, lk 16) Autori hinnangul annab persona hea võimaluse hiljem arendamise etapis arvestada teenuse kasutaja eripäradega. Klienditeekonna kaart on visuaalne mudel, mis näitab, millises järjekorras klient teenust kasutab ja millised kokkupuuted selles esinevad. Klienditeekonna kaart luuakse kliendi vaatenurgast lähtuvalt. (Design Council, 2015, lk 11) Design Council (2015, lk 10) ning Stickdorn ja Schneider (2011, lk 151-154) pakuvad klienditeekonna kaardistamise välja avastamise etapis, kuid autor leiab, et teekonna kaardistamine sobib ka määramise etappi, kuna see annab hea ülevaate puutepunktidest, mis leiavad aset kliendi ja teenusepakkuja vahel.

Arendamise etapis liigutakse edasi ideede juurest nende arendamise ja testimise juurde. Teenuse testimine on korduv, nagu teisedki teenusedisaini etapid. Arendamise etapi peamine väljakutse on teenuse immateriaalsus, sest teenust ei saa asetada lihtsalt lauale ja küsida klientide käest, mis nad sellest arvavad. Kliendid vajavad head kujutluspilti tuleviku teenuse kontseptsioonist ning arvestama peab ka emotsionaalsete teenuse aspektidega. Ainult kirjeldusest jääb selge pildi loomiseks väheks. Luues kujutletava loo koomiksi, video või fotode näol, saame luua vajaliku emotsiooni, aga puudu jääb siiski sisukast koostööst (koos loomisest ja mõistmisest). Selle jaoks on oluline, et teenuse prototüüpi testitakse reaalsuses või reaalsusele lähedastes tingimustes. Teenusedisainis kasutatakse erinevaid lavastusi ja rollimänge, et mängida läbi kindlaid teenuse situatsioone ning ühendada olulised emotsionaalsed aspektid teenuse pakkumusega. Selline mänguline lähenemine annab soodsa võimaluse testida immateriaalset teenuse kontseptsiooni ning annab võimaluse kiireks sekkumiseks ja korduvate parenduste testimiseks. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 124).

Arendamise etapis kasutatavatest meetoditest annab parema ülevaate Lisa 3. Ajurünnaku tarbeks püstitatakse meeskonnas küsimus ja kõik osalised hakkavad pakkuma erinevaid ideid. Oluline on, et oleks määratud protsessi juht ja keegi, kes ideid kirja paneb. Ühtegi

ideed ei arvustata ega hinnata, olgugi, et mõni idee võib algselt tunduda võimatu. Kõik pakutud ideed on ajurünnaku seisukohalt olulised ning need dokumenteeritakse. (Moritz, 2005, lk 210) Teenuse prototüüp on teenuse simulatsioon, mida võib läbi viia rollimängu stiilis vestlusena ja ka reaalsusele lähedastes tingimustes kaasates protsessi teenusekasutaja, rekvisiidid ja puutepunktid (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 187). Design Council'i (2015, lk 20) käsitluses, annab teenuse prototüüp võimaluse teenusearenduse läbimängimiseks ja vigade tuvastamiseks.

Pakkumise etapis luuakse uus teenus, mis nõuab protsesside muutmist (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 126). Muudatuste juhtimine on autori hinnangul teema, mida peaks eraldi uurima ja käesolevas töös seda ei käsitleta. Muutus peaks põhinema eelnevates etappides formuleeritud ja testitud teenusekontseptsioonil. Uue teenusekontseptsiooni juures on olulisim selge kommunikatsioon, mis peab sisaldama emotsionaalseid teenuse aspekte, mida soovitakse klientidele pakkuda. Peale klientide on ka töötajad nüüdsest oluliseks protsessi osaks, sest nende motivatsioon ja pühendumine on määrava tähtsusega uue teenuse edukal ellu rakendamisel, mistõttu oleks oluline kaasata töötajad arendusprotsessi juba varasemates etappides. Oluline on, et töötaja mõistaks ja toetaks uut kontseptsiooni ning soovitav oleks nad kaasata arendamise etapist alates. Teenuseplaan on siin enimlevinud meetod illustreerimaks protsesse. Teenusedisaini protsessis võib juhtuda, et teenuseplaanis esineb vigu, kuid mida rohkem ja varem on teenusedisaini protsessi ressursse kaasatud, seda enam on tõenäoline selle edukas ellu rakendamine. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 126-127)

Pakkumise etapis kasutatavatest teenusedisaini meetoditest annab parema ülevaate Lisa 4. Teenuseplaan annab teenuse igast aspektist detailse ülevaate. Teenuseplaanis kuvatakse teenusekasutaja, teenusepakkuja ja võimalikud kolmandad osapooled, kes on teenuse osutamisega seotud. Teenuseplaanis on välja toodud kliendile nähtavad ja nähtamatud tegevused. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 201-203) Ärimudeliga avatakse teenuse äriloogika ettevõtte seisukohalt ja see on kirjeldav, analüüsiv ning disainiv meetod (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 208-209). Mitmed teenusedisainerid on võtnud ärimudeli loomise aluseks A. Osterwalderi ja Y. Pigneuri (2014, lk 15) pakutud üheksast osast koosneva raamistiku, mis peegeldab loogikat, kuidas ettevõtte kavatseb raha teenida.

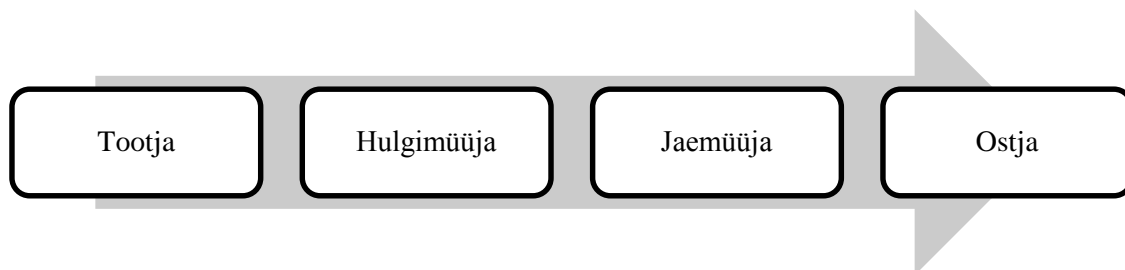
Tuleviku muutuste prognoosimine ärikeskkonnas ja klientide vajaduste ning soovide mõistmine nende enda kontekstis, on teenusedisainis äärmiselt olulised (Ojasalo, 2015, lk 314). Teenuse disaini meetodid aitavad luua empaatilist võimet lubamaks sügavalt mõista klientide ja teiste huvigruppide perspektiive (Polaine, Lovlie ja Reason 2013; Ojasalo vahendusel 2015, lk 314). Leiud, kaardistamise ja mõistmise faasist, annavad inspiratsiooni loovmõtlemiseks ja aitavad ennustada alternatiive tulevikus (Ojasalo, 2015, lk 314). Stickdorn ja Schneider (2011, lk 116) toovad lisaks eelnevale välja ka selle, et tervikliku ja osalise lähenemise juures tuleb silmas pidada, et töötades ühe kindla meetodi juures, peab meeles pidama ka seda, kus asub see puutepunkt näiteks klienditeekonnal või kujundades ümber töötaja tegevusi, mõtlema ka organisatsiooni terviklikule ülesehitusele.

Kokkuvõttes eelnevat selgus, et disain algab probleemi identifitseerimisest ning viib uute ja kvaliteetsete, inimeste vajadustest ja soovidest lähtuvate, majanduslikult ning ökoloogiliselt elujõuliste toodete ja teenuste väljatöötamiseni. Teenusedisain aitab uuendada või parendada teenuseid muutmaks neid kasulikumaks, kasutatavamaks ja ihaldusväärsemaks klientide jaoks nii nagu see aitab tõhustada ja muuta tulemuslikumaks teenuseid organisatsiooni jaoks. Eelnevas anti ülevaade teenusedisaini aluseks olevast Topelt Teemanti mudelist (Avasta, Määra, Arenda, Paku) ning selgus, et teenusedisaini protsess on pigem korduv ja annab hea võimaluse vigade tuvastamiseks. Järgnevalt tutvustatakse kitsamat teenuse valdkonda, milleks on autode jaekaubandus ja sellega seotud spetsiifika.

1.3. Teenuste arendamise vajadus ja võimalused autode jaekaubanduses

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade teenuste arendamise vajadusest ja võimalustest autode jaekaubanduse vallas selle tihedas konkurentsisis ja keerulises turuolukorras. Lühidalt tutvustatakse, mis on jaekaubandus ning kus selles paiknevad teenusepakkujad ja kliendid. Lähtuvalt eeltoodust leitakse käesolevas alapeatükis ka seosed autoteeninduse ja väärtuspakkumise osas.

Jaekaubandus on äritegevuste komplekt, mis lisab väärtust tootele ja teenusele, mis on müüdud tarbijale. Inimesed arvavad tihti, et jaekaubandus kujutab endast vaid toodete müüki poes, aga tegelikult sisaldab see endas ka teenuste müüki nagu näiteks juuksuriteenus, autorent vms. Jaemüüjad on üheks võtmeteguriks ühendamiseks tootja ostjaga. Tarneahel kujutab endast ettevõtete jada, mis toodab ja viib toote või teenuse ostjani. (Levy, Weitz, 2012, lk 6) Joonisel 5 näidatakse jaemüüja paiknemist tarneahelas.



Joonis 5. Näide tarneahelast (Levy, Weitz, 2012, lk 7)

Tootjad disainivad ja teevad toote ning müüvad selle hulgimüüjale või edasimüüjale. Hulgimüüjad tegelevad ostmise, hoiustamise ja füüsilise toote käsitlemisega suurtes kogustes ning müüvad kauba hiljem uuesti edasi (tavaliselt väiksemates kogustes) edasimüüjale või teistele hulgimüüjatele. Hulgimüüja keskendub edasimüüja vajadustele, edasimüüja suunab oma tähelepanu lõpptarbijaja vajaduste rahuldamisele. Edasimüüja suudab tõhusamalt pakkuda lõpptarbijale tooteid ja teenuseid andes neile lisaväärtuse. (Levy, Weitz, 2012, lk 7)

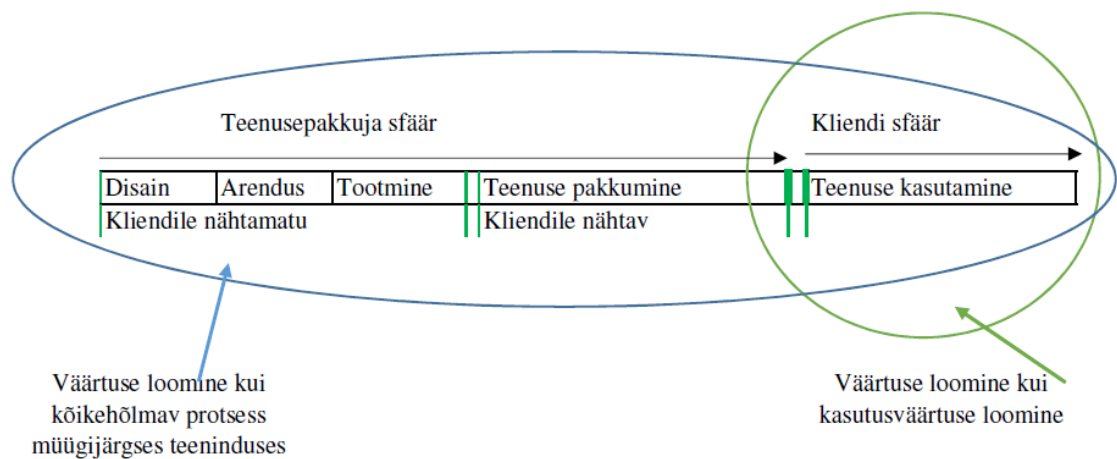
Paljudes arenenud maades on umbes 80% sisemajanduse kogutoodangust genereeritud teenusemüügist. Paljud inimesed töötavad teenindussektoris ja suur osa tegevusi, mis puudutab meie igapäeva elu, on seotud teenustega. Paljud ettevõtted on hakanud rõhutama teenuseid ja nende potentsiaali kindlustamiseks finantsiline, strateegiline ja turunduslik kasu. Suured tootmisettevõtted nagu IBM, Hewlett-Packard jt muutsid oma tootmispõhise äristrateegia teenusekeskseks strateegiaks, mille abil genereeris nt IBM 2003. a. 41% kasumist teenusemüügist, 2006. a. oli see juba 53% ja 2007. a. 55%. Sellised näited on motiveerinud paljusid ettevõtteid liikuma traditsioonilise tootekeskse ärimudeli juurest teenusekeskse ärimudeli diferentseerimise juurde, kus äristrateegia kese liigub füüsiliste toodete müümise juurest kombineeritud toote ja teenuse müümisele, mis aitab

lahendada klientide probleemid luues lisaväärtust. (Godlevskaja, Iwaarden, Wiele, 2011, lk 62) Cusumano (2006, lk 18) toob oma uurimustöös välja, et tehnoloogiaettevõtete areng peaks aset leidma järgnevates järjestikustes etappides: tootekeskus, protsessikeskus ja siis teenusepõhine eristumine.

Godlevskaja, Iwaarden ja Wiele (2011, lk 63) leiavad, et eeltoodud liikumist teenusekesksele äritegevusele saab tehnoloogiapõhisuse tõttu rakendada ka autotööstuses. Lisaks toovad nad välja (2011, lk 89), et autoteenindused on oma loomult väga erinevad ja ühte kindlat kliendikeskset teenuseskeemi pole autotööstuse jaoks veel olemas. Paljud sõidukite edasimüüjad, eriti luksusbrändide segmendis, laiendavad pidevalt oma teenuseid ja teenuste valikut. Traditsioonilistele sõidukite hooldus- ja remonditöödele pakutakse lisaks ka finants- ja kindlustusteenuseid. (Godlevskaja, Iwaarden, Wiele, 2011, lk 62) Peale selle on mitmed tootjad ja edasimüüjad välja töötanud ka kogemust pakkuvaid teenuseid, nagu näiteks muuseumid, tehasetuurid ja brändi ajakirjad, mis aitavad tagada veelgi eksklusiivsema kliendi kogemuse (Pine, Gilmore, 1998, lk 103). Toote roll on autoteeninduses muutumas: kui varem loodi väärtust uue auto müümisega, siis täna on uue auto müümine kõigest „ukse avaja“ alustamiseks suhet kliendiga (Godlevskaja, Iwaarden, Wiele, 2011, lk 67). Teisisõnu võib öelda, et automüügiga saab kliendisuhet alustada, aga teenustega saab kliendisuhet hoida.

Peale seda, kui Euroopa Komisjon võttis 2002. aastal vastu määruse „Mootorsõidukite turustamine ja teenindus Euroopa Liidus. Komisjoni määrus (EÜ) nr 1400/2002“, hakkasid Euroopa autotootjad tegema jõudlustäiendusi. Muutused ja raskused, mis peale määruse jõustumist esinesid, olid jaotusvõrkude range kontroll ja suurenenud konkurents nii varuosades kui ka järealteninduse teenuses. Sellistes konkurentsitingimustes leidsid mitmed Euroopa autotootjad end keerulisest olukorrast, kus oli suurenev vajadus arendada strateegiad, mis aitaksid parandada nende turupositsiooni ja üldist konkurentsivõimet. (Godlevskaja, Iwaarden, Wiele, 2011, lk 63-64) Üldine trend autotööstuses on see, et tooted aitavad kliendisuhet alustada, kuid ei ole enam pakkumuse tuumaks. Edasimüüjad hakkavad pakkuma rohkem tootest sõltumatuid teenuseid kindlustamaks lisanduv sissetulek ajal, mil majandus on raskustes. (Godlevskaja, Iwaarden, Wiele, 2011, lk 88)

Ajendatuna nõudlikest klientidest, teravast konkurentsist ja kiirest tehnoloogilisest muutusest, on mitmed ettevõtted otsustanud hakata klientidele pakkuma lisaväärtust (Wang, Po Lo, Chi, Yang, 2004, lk 171) ehk teisisõnu väärtuspakkumist. Tõelise väärtuse pakkumine klientidele on iga ettevõtte üks olulisemaid edufaktoreid täna ja tulevikus, sest sellel on oluline mõju klientide kavatsustele ja sellel on oluline roll andmaks ülevaade teguritest, mis aitavad luua kõrgeima kliendirahulolu (Wang, Po Lo, Chi, Yang, 2004, lk 171). Väärtuspakkumine on põhjus, miks kliendid pöörduvad rohkem ühe ettevõtte kui teise poole. See lahendab mõnd kliendi probleemi või rahuldab mõnd kliendi vajadust. Iga väärtuspakkumine koosneb valitud kogumist toodetest ja/või teenustest, mis vastavad konkreetse kliendirühma nõudmistele. Sellest tulenevalt on väärtuspakkumine ettevõtte poolt klientidele pakutavate hüvede summa ehk kogum. (Osterwalder, Pigneur, 2014, lk 22)



Joonis 6. Väärtuse loomine koos kliendiga läbi tema kogemuse vs kõikehõlmav protsess, sealhulgas teenusepakkuja ja kliendi tegevused (Grönroos, 2013, lk 137, autori poolt täiendatud müügi järgse teeninduse märkega)

Grönroosi käsitluse (2013, lk 137) kohaselt ei puutu klient väärtuspakkumise loomise juures kokku tootmisosadega nagu disain, arendus ja tootmine. Klient saab osaleda väärtuse loomise juures siis, kui ta kaasatakse tootmise protsessi. Kliendi jaoks saab tootmise juures tekkida vaid potentsiaalne lisaväärtus. Läbi kasutamise, kui teenus muutub realsuseks, saab klient kogeda tõelist väärtust. Väärtuse loomist (vt Joonis 6)

saab rakendada eraldi, aga mitte koos või kattuvalt. Väärtuspakkumise loomist saab defineerida kui kliendi poolt loodud väärtust läbi teenuse kasutamise.

Edasises keskendub autor vastavalt eelpool kirjeldatud väärtuspakkumise vajadusele tihedas konkurentsivõttes väärtuspakkumise loomisele, kasutades selleks teenusedisaini meetodeid (vt Lisa 1-4). Mitmed teadlased (Ojasalo ja Ojasalo, 2015; Osterwalder ja Pigneur, 2014; Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smith, 2014) leiavad, et väärtuspakkumise loomiseks tuleb luua kliendikeskne ärimudel, mis on edasiarendus tavapärasest ärimudelist. Lähtuvalt eeltoodust (vt Joonis 3) paikneb ärimudeli loomine teenusedisaini protsessi viimases ehk pakkumise etapis. Seega eelnevad kliendikeskse ärimudeli loomisele mitmed ülesanded, mille käesoleva töö autor läbi viib. Kuna käesolev uurimustöö keskendub juba toimivale organisatsioonile mitte uuele (loodavale) organisatsioonile, arvestab autor edaspidises uurimuses ka Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smith (2014, lk 158-171) tähelepanekutega, mis annavad sobiva lähtekoha juba olemasoleva teenuse arendamiseks.

Tabel 2. Olemasoleva teenuse arendamiseks kasutatavad meetodid ja väljundid

	Meetod	Väljund
Avasta (<i>Discover</i>)	Sekundaarsete andmete analüüs	Problemaatika kaardistamine
	Huvigruppide kaardistamine	Teenusega seotud huvipoolte visualiseerimine
	Vaatlus	Klientide ootuste kaardistamine
	Teenuseplaan	Teenusega seotud detailide visualiseerimine
Määra (<i>Define</i>)	Persoona loomine	Teenuse kasutaja (tarbija)
	Klienditeekond	Puutepunktid teenuse kogemisel
Arenda (<i>Develop</i>)	Ajurünnak	Arenduse suuna valik
	Prototüübi loomine ja testimine	Arendatava teenuse kasutatavus
Paku (<i>Deliver</i>)	Teenuseplaan	Teenusega seotud detailide visualiseerimine; uue lisateenuse visualiseerimine
	Ärimudeli kaardistus	Väärtuspakkumise visualiseerimine

Allikas: autori koostatud

Teenusedisaini meetodeid võib kasutada mitmes kombinatsioonis. Kuigi üldiselt on teenusedisaini meetodid esitatud kindlas raamistikus, mida tavapäraselt disainiprotsessis kasutatakse, ei tähenda see seda, et näidatud meetodite komplekt on see, mida peaks kasutama. Katsetamine erinevate käsitlustega on viinud paljude uute meetodite

arendamiseni. Meetodite kasutamisel teenusedisainis ei ole õiget või valet viisi. Eduka disainiprojekti eelduseks on leida enda jaoks töötav meetodite kombinatsioon, mis võimaldab kujutleda, arendada ja prototüüpida ideesid läbi korduva protsessi parendamise eesmärgil. (Stickdorn, Schneider, 2011, lk 140) Lähtuvalt eelnevast, on autor kombineerinud teenusedisaini meetodid (vt Tabel 2), mida peab sobivaks lähtekohaks teenuse arendamisel. Autor leiab, et esialgne valitud kombinatsioon meetoditest ei pruugi olla parima lahenduseeni viiv, kuid usub, et valitud meetodite hulk on piisav teenuse kujutlemiseks ja arendamiseks parendamise eesmärgil. Autor leiab, et kuna teenusedisaini protsessis on tavapärane korduvus ja millegagi uuesti alustamine, siis võib selle vajadus teenusedisaini praktikas ka esineda.

Kokkuvõtteks eelnevale alapeatükile saab öelda, et teenuste arendamise vajadus autokaubanduse vallas on aktuaalne ja seda eriti tihenda konkurentsiga antud valdkonnas ning keerulises turuolukorras. Autor nõustub eeltooduga ja leiab, et konkurentidest eristumiseks ja klientidele meele järgi olemiseks on vaja luua klientidele lisaväärtust ning seda tuleks teha kliendi vaatenurgast lähtuvalt. Autor leiab, et autoteeninduse valdkonnas on hea võimalus väärtuse pakkumiseks just müügijärgse teeninduse kontekstis.

Esimeses peatükis selgus, et teenus on tegevus, mis on suunatud kliendi probleemi lahendamisele ja mille õnnestumise aluseks on oluline arvestada klientide vajadustega. Autor leiab tuginedes eeltoodud teooriale, et teenuse arendamiseks sobiv lähtekoht on teenusedisain, mis algab probleemi identifitseerimisest. Teenusedisain viib uute ja kvaliteetsete, inimeste vajadustest ja soovidest lähtuvate, majanduslikult elujõuliste toodete ja teenuste väljatöötamiseni. Järgnevas peatükis liigutakse edasi uuritava ettevõtte tutvustamise ja eeltoodud ülesannete teostamise juurde.

2. MÜÜGIJÄRGSE TEENUSE ARENDAMINE ETTEVÖTTES AMSERV AUTO AS

2.1. Ülevaade uuritavast ettevõttest ja uuringumetoodika valimine

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uurimisalusest organisatsioonist Amserv Auto AS ja keskendutakse klienditeenindamise problemaatika kaardistamisele. Empiiriline peatükk tugineb peamiselt autori poolt kogutud sekundaarsetel andmetel ja nende analüüsil ning tegevusuuringul. Tegevusuuringu meetodid valitakse välja läbi töötatud teoreetiliste allikate põhjal.

Amserv on Eesti suurim autodega tegelev ettevõtte, mis tegeleb sõidukite müügi, hoolduse ja remondiga ning kasutatud autode müügiga juba üle 20 aasta. Amserv Grupi AS esindab selliseid kaubamärke nagu Toyota, Lexus, Opel, Chevrolet, Hyundai, Peugeot. Kolmandik Eesti uute autode ostjatest eelistab just neid automärke. Amserv tegutseb 1992. aastast ja on üks suuremaid autode müügi- ning teenindusettevõtteid Baltimaades. Amservis töötab ligi 500 töötajat. Amservil on Eestis ja Lätis 9 autosalongi. Amservi strateegia on pakkuda kõige laiemat ja lihtsamini kättesaadavat autoteenuste ja toodete valikut Eestis – selleks panustatakse teenindusstandarditesse ning esinduste võrgustikku üle Eesti. Eestis on 7 Amservi esindust: Tallinnas (2), Tartus (2), Pärnus (1), Paides (1) ja Viljandis (1). Amservi nimi on autofirmade nimedest Eesti autojuhtide hinnangul kõige tuntum.

Amserv Auto AS on asutatud 1993. aastal ning kuulub sõidukite müügi ja hooldusega tegelevasse kontserni Amserv Grupi AS. Amserv Auto AS koondab 5 müügi- ja teeninduskeskust Tallinnas, Pärnus, Paides, Tartus ja Viljandis. Amserv Auto AS on Toyota ametlik müügiesindus ning remondi- ja hoolduskeskus. Lisaks teostatakse Pärnu ja Paide esinduses ka Opel, Chevrolet ja Hyundai müügijärgset hooldust. Kõikides esindustes müüakse erinevat marki kasutatud autosid ning pakutakse komisjonimüügi ja renditeenust. Amserv Auto AS on Amserv Grupi AS allüksus ja seetõttu sünnivad muudatused, sealhulgas projektid, teenustes või toodetes, enamjaolt koostöös Amserv

Grupi AS-ga. Autor toob siinkohal ära ka Amserv Grupi AS staabiliini struktuuri näitamaks, kus selles paiknevad Amserv Auto AS esindused (vt Lisa 5). Amserv Järve on Amserv Grupi AS suurim esindus 87 töötajaga.

Amserv Grupi AS visiooniks on tõusta turu liidriks ning laieneda Baltikumi suurimaks sõidukite müügi-, hooldus- ja remondiettevõtteks. Amserv soovib kliendile pakkuda rohkem kui ta ootab. Amservi südameks on inimesed – töötajad ja kliendid, sest pakutakse teenuseid autoomanikele, mitte autodele. Amservi missioon on pakkuda ootusi ületavat valikut ja hoolivat teenindust. Missiooni ja visiooni osas lähtub Amserv Auto AS esindus Amserv Grupi AS eesmärkidest. Kuna Amserv on suur ettevõtte, hindab autor missiooni sobivaks ja visiooni vähem sobivaks. Autori hinnangul puudub visioonil tingimus, millisel ajahetkel soovitakse visioonini jõuda. Samas on nii visioon kui ka missioon sõnastatud piisavalt selgelt ja ambitsioonikalt ning need aitavad siduda töötajate eesmärgid ettevõtte eesmärkidega.

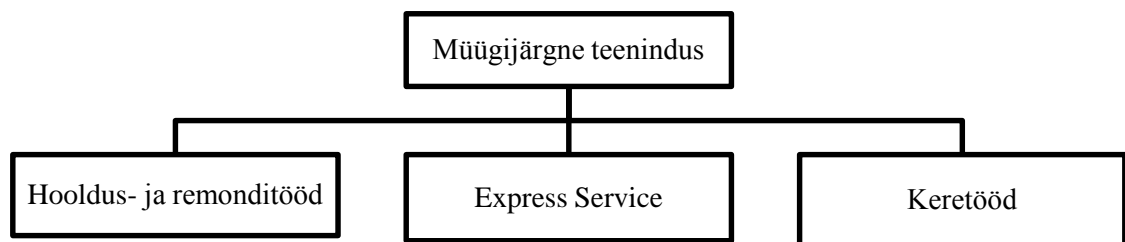
Ühiskonna tasandil on Amserv loodud selleks, et rahuldada inimese vajadust jõuda turvaliselt punktist A punkti B pakkudes klientidele autoostu võimalust nii uue kui kasutatud sõiduki näol. Samuti pakub Amserv klientidele sõidukite järelteeninduse teenust tagamaks sõidukikasutajate rahulolu. Piirkonna tasandil rahuldab Amserv Auto AS põhiliselt Harjumaa, Pärnumaa, Viljandimaa, Järvamaa ja Tartumaa elanikest Toyota omanike vajadusi. Harjumaa piirkonnas on Amservi suuremateks konkurentideks teised Toyota esindused Elke Auto AS-st kahe esinduse näol. Pikaajalised kogemused on muutnud Amserv Auto AS oskused professionaalsuse standardiks, mille poole püüdlevad paljud konkurendid. Pingutatakse veelgi enam, leidmaks vastuse kliendi igale murele. Amserv Auto AS töö ei ole üksnes lahendada klientide probleeme, vaid teha nende tuju paremaks. Eristutakse konkurentidest, kui pakutakse oma kliendile positiivset elamust ja kogemust talle sobivate toodete ning tiptasemel teeninduse kaudu. Amserv tegeleb pidevalt organisatsiooni kultuuri arendamisega. Organisatsiooni kultuur on selle asutajate nägu. Amservi olemasolu põhilisem eesmärk omanike seisukohalt on nende tulu maksimeerimine.

Amserv Auto esindused pakuvad järgnevaid teenuseid (Amserv, 2016):

- automüük (uued-, kasutatud-, komisjoni- ja liisinguautod);

- teenindus (hooldus ja remonttööd, Toyota Express Service Järve ja Tähe esinduses, garantiitööd, diagnostika, autopesu ja –puhastus, kere- ja värvitööd);
- autotarvikute müük (varuosad, rehvid ja veljed, mugavusvarustus, ohutus- ja turvavarustus, autovarustus);
- lisateenused (rehvide vahetus ja hoiustamine, asendusauto rentimine, klaaside vahetamine, kindlustusjuhtumite käsitlemine, tehnoülevaatus, liising, kindlustus, lisagarantii, maanteeabi, kiirteenindus, kõnekeskus).

Tehnoülevaatus eesmärk on sõiduki liiklusele ohutu ja loodushoidliku tehnoseisundi tagamine, sõiduki registreerimistunnistuse andmete õigsuse tagamine ning liiklusregistri andmete täpsustamine (Mootorsõiduki ja selle... 2011, §1, lg 4). Tehnoülevaatus viib läbi vastava koolituse ja kutsetunnistuse saanud tehnoülevaataja. Teenindus jaguneb kolme osasse (vt Joonis 7). Toyota perioodiline (korraline) hooldus sarnaneb arstliku kontrolliga: süsteem sisaldab täielikku hooldust ja ohutuskontrolli, mis tuleb läbida iga 15 000km või ühe aasta tagant, olenevalt sellest, kumb täitub varem. Sõiduki perioodiline hooldamine on vajalik, et 1) säilitada maksimaalne sõidumugavus, turvalisus ja töökindlus; 2) hoolduse alla kuuluvate osade garantii ei kaotaks kehtivust; 3) edasimüümisel suurendab korrektne hooldusajaloo olemasolu sõiduki väärtust. (Garantii- ja hoolderaamat, 2016, lk 12-13)



Joonis 7. Teeninduse osade jagunemine (autori koostatud Amserv Auto AS põhjal)

Autor selgitab siinkohal ka vähem tuntud teenuseliiki Toyota Express Service. Toyota Express Service'i võti peitub kahes sõidukit üheaegselt hooldavas tehnikus, kes kasutavad spetsiaalselt väljatöötatud seadmeid ja protseduure. Tööde järjekord on jagatud nii, et ei tekiks dubleerimist ning üks tehnik ei segaks teise tööd. Protseduuride

arendamisel on silmas peetud tehnikute liikumistrajektoore ja töövõtteid, mille tulemusena lõpetavad mõlemad tehnikud töö üheaegselt, olles sooritanud kõik hooldeprogrammis olevad tööd täpselt ja kvaliteetselt. Efektiivne tööjaotus ja spetsiaalsed seadmed on kujundatud nii, et tehnikutel oleks võimalikult mugav töid sooritada ning et vajalike tööriistade otsimiseks ei kuluks liigselt aega ega liigutusi. Nii suudavad kaks tehnikut kiirustamata vähendada hoolduseks vajalikku aega rohkem kui kaks korda, samal ajal Toyota tippkvaliteeti säilitades. (Toyota Express Service, s.a.) Toyota Express Service klienti ootab esinduses eraldi parkimisala ja salongis eraldi hooldusnõunik. Klient juhitakse õige nõunikuni viitade abil, mis asuvad parklas, salongis ja numbriautomaadi juures.

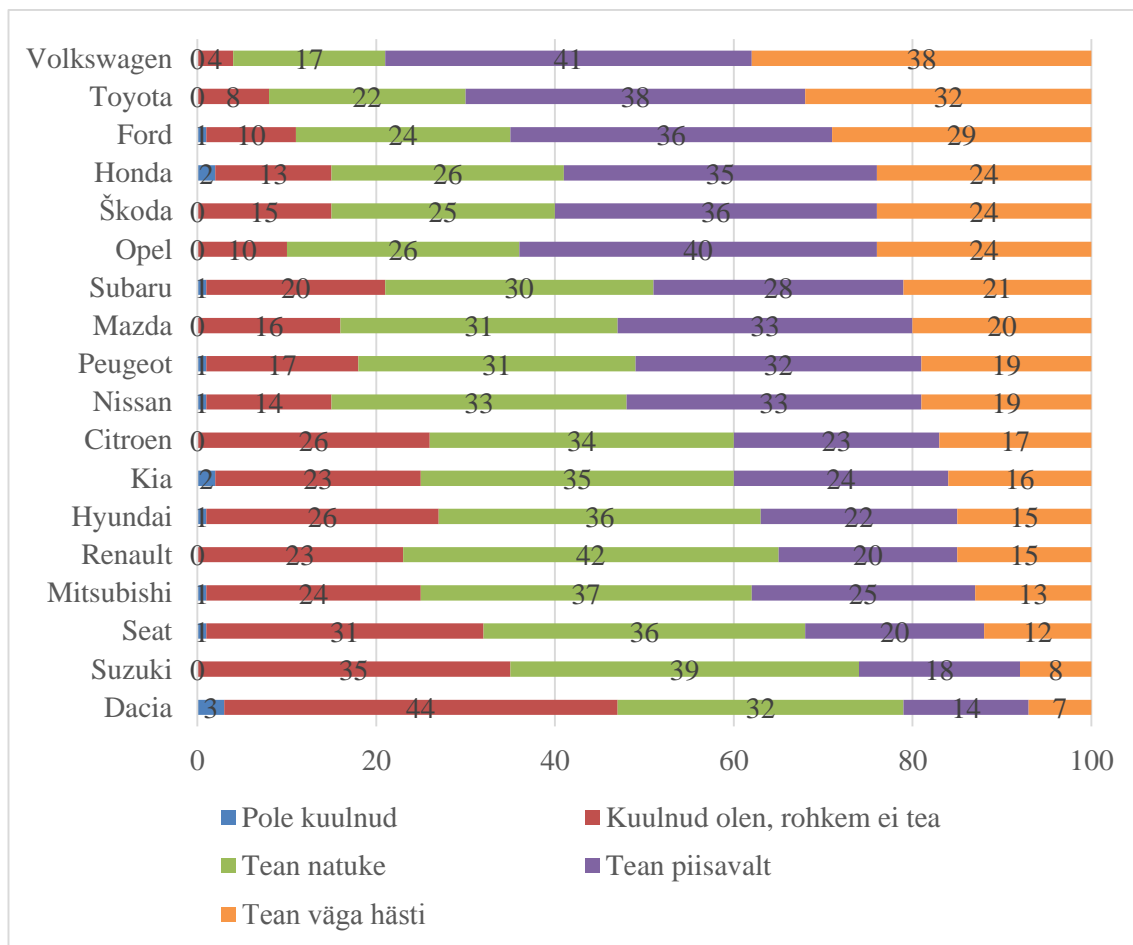
Keretööde teenuse defineerimisel sattus autor raskustesse, sest vesteldes Autokutseõppe Liidu esimehe Lauri Ertiga selgus, et Eestis on juba hinnanguliselt 25 aastat puudunud kere- ja värvitehnoloogiate koolkond. Vesteldes Amserv Grupi järelteeninduse juhi, Ahti Aasalaga, võib keretööde teenust selgitada järgnevalt: keretööde teenus Amservi kontekstis tähendab järelteeninduse protsesside kogumit, mis hõlmab endas autode avariiremondi kahjude käsitlust ning taastusremonti ja mis on suunatud ettevõtte põhieesmärkide täitmisele. Autor lisab enda poolt juurde ka kliendipoolse vaatenurga. Kliendi poolt vaadatuna soovib ta peale õnnetusjuhtumisse sattumist auto täielikult korda teha. Seda enda turvalisuse ja mugavuse tõttu ning ka selleks, et säilitada sõiduki väärtus, sõiduomadused, välisilme ja korrosioonigarantii ning selle juures pakub kliendile abi professionaalne keretööde teenus. Keskmine sõiduki viibimise aeg kereremondis on 3 tööpäeva (sisedokumendid).

Amserv on ka Autode Müügi ja Teenindustevõtete Liidu (AMTEL) liige. Amserv Auto AS esindused müüsid 2014. aastal kokku 2 440 sõidukit (2013: 2 488 sõidukit) ehk 0,3% vähem kui 2013. aastal. Müüdi 1 491 uut Toyota sõidukit ning 949 kasutatud sõidukit (2013: 1306 Toyota ja 1182 kasutatud sõidukit). Müügijärgses teeninduses osutati 2014. aastal teenust 68 324 sõidukile (2013: 67 356 sõidukit), mis on ca 1,4% rohkem kui 2013. aastal. 2014. aastal ulatus Amserv Auto AS müügitulu 52 miljoni euroni (2013: 49 miljonit eurot), suurenedes võrreldes eelmise aastaga 6%. Oluline osa müügitulu kasvust

tuli autode müügist, ca 7% ulatuses. Müügijärgse teeninduse tulu kasvas ca 2% võrreldes eelmise perioodiga. (2014. a. majandusaasta aruanne)

Müügitulust moodustas olulise osa, 79% autode müük. Müügijärgse teeninduse osatähtsuseks kujunes 21%, mis jagunes varuosade ja teenuste müügi vahel. Muu müügitulu oli ebaoluline, moodustades vähem kui 1% kogu müügitulust. Võrreldaval 2013. aastal olid vastavad näitajad 78% autode müük, 22% müügijärgse teenindusega seotud müük ning alla 1% muu müügitulu. Müügi-kattest moodustas olulise osa müügijärgne teenindus, andes ca 81% kogu ettevõtte müügi-kattest võrreldes autode müügi osakaaluga, mis moodustas ca 20% kogu müügi-kattest. 2014. aasta lõpetas Amserv Auto AS 896 tuhande eurose puhaskasumiga (2013: 881 tuhat eurot puhaskasumit) ning müügi-katte moodustas 17% (2013: 17%) müügitulust. (2014. a. majandusaasta aruanne) Seoses müügi-katte osakaaluga ca 81% müügi-järgsest teenindusest, keskendub autor tegevusuuringus müügi-järgsele teenindusele.

Vastavalt EMORi poolt läbi viidud „Car Brand Health 2016“ uuringule edestab Toyota jätkuvalt koos VW-ga (Volkswagen) muid marke potentsiaalses ostukorvis. „Car Brand Health“ uuring on Balti riikides varasemalt läbi viidud aastatel 2005, 2007, 2010, 2012 ja 2014. Toyota huvilistest 20% tutvuks ka Honda, Škoda ja VW-ga. Nad väärtustavad kvaliteeti ja peavad oluliseks ka kütusekulu. Sotsiaaldemograafiliselt olulisi erisusi pole. Toyota omanikest kaaluks seekord 70% taas sama margi ostu. 30% praegustest Toyota omanikest ostaks järgmisena hübriidmootoriga auto. Vastajatel on palutud hinnata uuringus automargi tuntust skaalal: a) pole kuulnud, b) kuulnud olen, rohkem ei tea, c) tean natuke, d) tean piisavalt, e) tean väga hästi. Autor on analüüsinud mitte-premium automarkide lõikes vastuste tulemusi (vt Joonis 8), mille kohaselt jääb Toyota tuntuse võrdluses teisele kohale. (Car Brand Health Estonia, 2016).

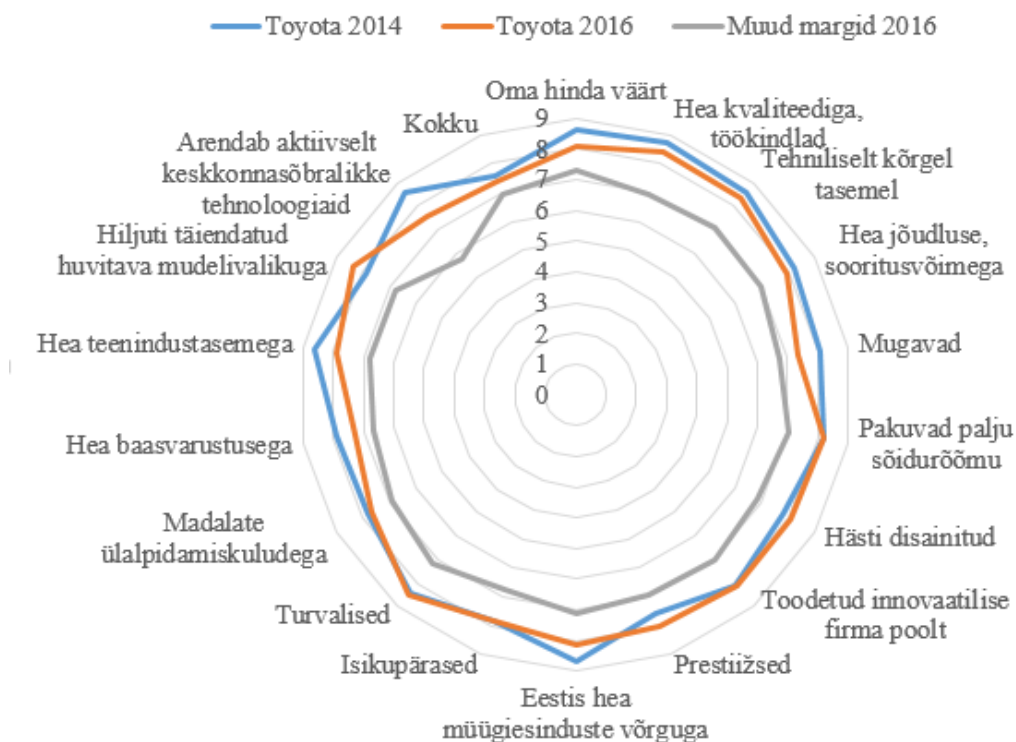


Joonis 8. Automargi tuntus skaalal: pole kuulnud, kuulnud olen, rohkem ei tea, tean natuke, tean piisavalt, tean väga hästi; n=500 (autori koostatud allika „Car Brand Health Estonia 2016“ põhjal)

Toyota üldine meeldivus on võrreldes varasemaga vähenenud 0,2 palli, kuid kõikide maineparameetrite keskmine väärtus on kõrgeim mitte-premium markide seas. Kõrgemad hinned ja suurem osa Toyota omanikest tulevad 46+ vanuserühmast. Toyota on jätkuvalt maineliider (Vt Joonis 9) esinduste võrgu ja müügi järgse teeninduse kvaliteedi osas ning teisel kohal keskkonnasõbralikkuse osas. Tagasiminekut on hinnataseme, kvaliteedi ja tehnilise taseme mainekuvandis. (Car Brand Health Estonia, 2016).

Aastal 2009 juurutati kõigis Amservi Grupi Eesti esindustes ühtsed teeninduskokkulepped ehk teenindusstandardid, mis sätestavad ühtsed nõuded

teenindusprotsessile kõigis Amservi esindustes. Kokkulepped kirjeldavad üldnõudeid esindusele, teeninduskohale, müügi- ja teenindusprotsessile. Kokkulepped ei sisalda esindusele ja teeninduskohale esitatavaid erinevate sõidukimarkide tootjate poolt esitatud erinõudeid (margipõhiste nõuete täitmine kuulub vastava esinduse põhitegevuse hulka). Teeninduskokkulepped aitavad viia ellu ettevõtte visiooni ning tõsta Amservi kui brändi tuntust.



Joonis 9. Maineparameetrite keskmine väärtus skaalal 1-10, milles hinnang 1 - Ei vasta üldse tõele, hinnang 10 - Täiesti tõene; n=50 (Car Brand Health Estonia, 2016)

Kontserni töötajatel on võimalik Teeninduskokkulepetega tutvuda Amserv Grupi Intraneti või Amservi Teeninduskokkulepete raamatu vahendusel. Teeninduskokkulepete kohaselt vastutavad kokkulepete täitmise eest kõik Amservi töötajad ning mittevastavused on käsitletavad töökohustuste rikkumisena. Amserv Grupi teeninduskokkulepped ehk -standardid sisaldavad järgmisi peatükke (Teeninduskokkulepped, 2010):

- Amservi visioon, strateegia ja väärtused,
- töötajate käitumine ehk „Amservi keel“,

- nõuded esindustele,
- nõuded teenindajatele,
- nõuded telefonisuhtlusele,
- nõuded külaliste (klientide) vastuvõtmisel,
- müügimeeskonna teeninduskokkulepped: müügisalong, kasutatud autode müügiplats, päringutele vastamine, kliendi vastuvõtt esindusse saabumisel, vajaduste selgitamine, proovisõit, müügipakkumine, kasutatud auto sisseost, müügitehing, auto loovutamine, müügijärgne kõne, müügijärgne kliendisuhe,
- müügijärgse teeninduse teeninduskokkulepped: müügijärgse teeninduse osakond, tellimuste vastuvõtt (e-posti teel, telefoni teel, teenindusletis), sõiduki vastuvõtmine töösse, sõiduk remonditöökojas, töö üleandmine kliendile, kontakti lõpetamine, järelkõne, varuosade müük, rehvihotelli pidamine, tehnoulevaatuse teenus,
- pretensioonide lahendamine (kaebustesse suhtumine, probleemi väljaselgitamine, tagasiside käsitlemine).

Teeninduskokkulepete täitmist monitooritakse kord aastas teises kvartalis igas esinduses teeninduskokkulepete auditi käigus. Auditi leiud ja mittevastavused fikseeritakse, esitletakse esinduse juhtkonnale. Esinduse juhtkond koostab kliendisuhete juhi eestvedamisel mittevastavuste ja korrigeerivate tegevuste aruande ning esitab selle teeninduskokkulepete auditi juhtaudiitorile, kelleks on Amserv Grupi AS kvaliteedijuht.

Amservi klientidelt tagasiside saamiseks on kasutusel soovitusindeksi (*NPS, Net Promoter Score*) süsteem (vt Joonis 4), mis kontakteerub kliendiga peale ettevõtte külastamist. Tagasiside saamise eesmärgil on ka Amservi Teeninduskokkulepetes sätestatud vastav järelkontakti nõue, mille kohaselt võtab esinduse töötaja kliendiga ühendust (seda vaid kliendi nõusolekul). (sisedokumendid 2016) Selleks, et tagada Toyotat omavate klientide rahulolu ning täiustada pakutavaid tooteid ja teenuseid, viib Toyota Baltic AS (TBA) koostöös uuringufirmaga TNS EMOR läbi pidevat kliendirahulolu uuringut *Customer Recommendation Survey (CRS)*. Võimalus sattuda CRS uuringusse on Amservi klientidel, kes on ostnud uue Toyota või külastanud Toyota järelteenindust. Toyota automarki esindavate Amservi esinduste klientide seast valitakse igal nädalal ajalise piirangu valiku alusel välja kliendid, keda palutakse uuringus osaleda,

mis teisisõnu tähendab, et uuringufirma veendub selles, et üks külastaja liiga tihti ega topelt ühe külastuse raames uuringus ei osaleks. (sisedokumendid)

Tabel 3. Kliendirahulolu uuringu käigus kaardistatavad puutepunktid

Müük:	Teenindus:
leitav informatsioon	eelinfo eesootavast külastusest (korraline hooldus, lõppev tehnoülevaatus vms)
vastuvõtt esinduses	teenindusaja kokkuleppimine
valimine / vajaduste kaardistamine	vastuvõtt esinduses
poovisõit	ülevaade tehtavatest töödest ja maksumusest
ostmine / läbirääkimised	informeerimine muudatustest (ajas, tööde mahus vms)
ooteaeg	loovutus
loovutus	järeлкõne
järeлкõne	

Allikas: autori koostatud

Mõlema eeltoodud küsitluse põhiliseks mõõdetavaks aspektiks on Amserv Auto AS-s kliendilt saadud soovitusindeksi tulemus (Amservil soovitusindeks, Toyotal Customer Recommendation Survey). Kõige enam keskendub Amserv küsimusele, mille vastuste põhjal kujunevat soovitusindeksi tulemust Amserv ja Toyota mõõdetakse, on: „Tuginedes oma hiljutisele ostu- või teeninduskogemusele, kui suure tõenäosusega soovitaksite [esinduse nimi] esindust oma pereliikmetele, sõpradele või kolleegidele?“. Järgnevalt antakse kliendile võimalus ka oma vastust põhjendada ja anda esindusele soovitusi oma teeninduskvaliteedi parendamiseks. Avatud vastuste analüüsi teostatakse esinduste lõikes erinevalt. Lisaks soovitusindeksi küsimusele mõõdetakse uuringu käigus ka teenuste erinevaid puutepunkte (vaata Tabel 3).

Avatud kommentaaride ja puutepunktide osas on Amserv Auto AS fookus autori hinnangul tagasihoidlik ehk teisisõnu tagasisidet, mida kliendid annavad, analüüsitakse ja arvestatakse kogu organisatsiooni tasandil vähe või üldse mitte. Toyota ja Amservi kliendirahulolu ankeedid on sarnaselt üles ehitatud. Täpsema ülevaate ankeetidest ja kliendilt küsitavatest küsimustest saab Lisast 6. Mõlemas uuringus osalemiseks saadetakse kliendi e-mailile kutse ja ankeedi täitmise käigus palutakse vastajal talle osaks saanud teenindust hinnata. Amserv ja Toyota ei küsitale oma kliente topelt, vaid margi- ja teenindusliigi põhiselt (vt Lisa 7). Soovitusindeksi uuringutele mindi üle 2015. aasta aprillis.

Tabel 4. Teenuse arendamiseks kasutatavad meetodid, valim ja ajakava

	Meetodid	Allikas/valim	Aeg/kuupäev
Avasta (Discover)	Sekundaarsete andmete analüüs	Eelnevalt läbi viidud uuringute põhjal (kliendi tagasiside 2015. a, n=3879, ja Car Brand Health 2016, n=500, uuring; majandusa. aruanne)	11.-17.04.2016
	Huvigruppide kaardistamine	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude ja dokumentide (struktuur, koostöölepingud jms) analüüsi põhjal	14.-15.04.2016
	Vaatlus	Järve, Pärnu ja Tähe keretööde teenuse vaatlemine ühe päeva jooksul	18.-20.04.2016
	Teenuseplaan	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude (kliendisuhete juhid, keretööde juht ja nõunik), vaatluste ja dokumentide (tööprotseduurid jms) analüüsi põhjal	21.-22.04.2016
Määra (Define)	Persoona loomine	Eelnevalt läbi viidud uuringute põhjal (kliendi tagasiside 2015. a, n=191, ja Car Brand Health 2016, n=500, uuring)	23.04.2016
	Klienditeekond	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude, vaatluste põhjal	23.-24.04.2016
Arenda (Develop)	Ajurünnak	Valim 18 osalejat, sh töötajad, juhid ja kliendid	25.04.2016
	Prototüübi loomine ja testimine	Olemasoleva rendiauto protsessi muutmine asendusauto pakkumise protsessiks; testimise valim 3 klienti	26.-27.04.2016
Paku (Deliver)	Teenuseplaan	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude (kliendisuhete juhid, keretööde juht ja nõunik), vaatluste ja dokumentide (tööprotseduurid jms) analüüsi põhjal	28.04.2016
	Ärimudeli kaardistus	Eelnevalt töö autori poolt läbi viidud uuringute põhjal	29.04.-01.05.2016

Allikas: autori koostatud

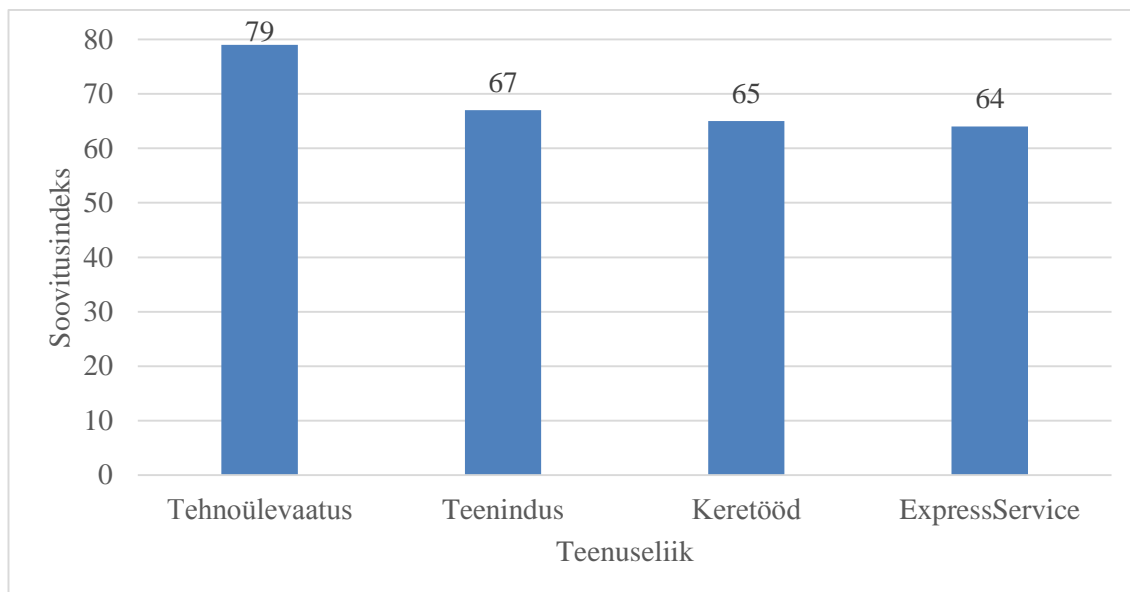
Teenuse arendamiseks sobiv lähtekoht on teenusedisaini meetodite kasutamine. Nagu varem toodud, võib teenusedisaini meetodeid kasutada mitmes kombinatsioonis. Tavapäraselt on teenusedisaini meetodid esitatud kindlas raamistikus, kuid see ei tähenda seda, et pakutud meetodite komplekt on sobivaim. Ülevaate autori poolt teenuse arendamiseks kasutatavatest etappidest annab Tabel 4. Täpsema ülevaate uuringutegevustest saab Lisast 8. Avastamise etapis peab autor oluliseks probleemi täpset kaardistamist. Selleks kasutab autor sekundaarsete andmete analüüsi, huvigruppide kaardistamist ja vaatlust. Sekundaarsete andmete mõistes kasutab autor varasemalt teostatud kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uuringute läbiviimisel saadud andmeid.

Huvigruppide kaart annab hea ülevaate teenuse arendamisest huvitatud osapooltest ja vaatlus annab hea võimaluse tuvastada kliendi ootused teenusepakkujale. Selle jaoks, et saada parem ülevaade teenuse tarbijast analüüsib autor sekundaarseid andmeid, mis on saadud läbi soovitusindeksi küsimustiku ning kõrvutab need TNS Emori poolt läbiviidud autoturu uuringu tulemustega ja loob persona. Seejärel on autori hinnangul sobilik määratleda klienditeekond. Teenusest parema ülevaate andmiseks kliendi poolt vaadates sobivad klienditeekond ja teenuseplani meetodid, mis toovad välja teenuse peamised ja toetavad teenused. Autor leiab ka, et teenust oleks vaja enne turule laskmist katsetada, seega loob teenuse prototüübi. Ettevõtte poolelt on oluline ärimudeli kaardistamise meetod, mis toob välja teenuse tuuma.

2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

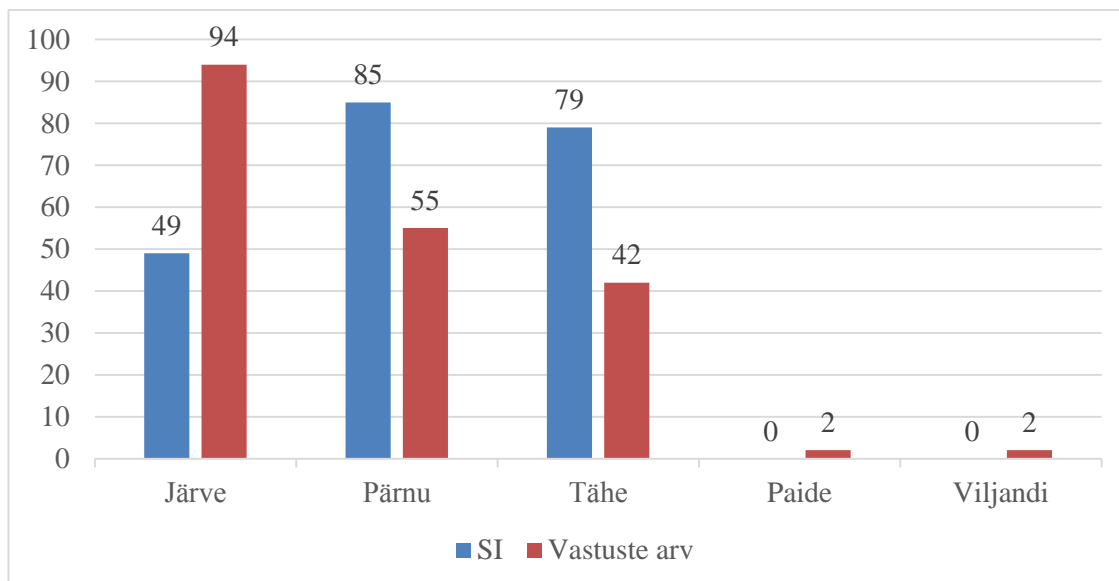
Lähtuvalt eelnevalt väljatoodust, keskendub autor tegevusuuringus müügijärgse teeninduse, täpsemalt keretööde teenuse, parendamisele. Probleemaatika kaardistamiseks uurib autor avastamise etapis klientidelt saadud tagasisidet, mis on saadud kliendirahulolu uuringu kaudu ehk teisisõnu toetub järgnev analüüs sekundaarsetele andmetele. Lisaks sekundaarsete andmete analüüsile selgitab autor välja teenusega seotud huvigrupid, vaatleb kliente kaardistamaks nende ootused ja koostab esialgse teenuseplani andmaks teenusest detailne ülevaade.

Avastamise etapis võtab autor esialgselt arvesse kõikide Amserv Auto AS esinduste 2015.a. (Järve, Tähe, Pärnu, Paide ja Viljandi) müügijärgse teeninduse tulemused teenuseliigi lõikes (vt Joonis 10). Klientide hinnangust lähtuvalt saab öelda, et teenuse tase on klientide hinnangul kõrgem teenindusega (autode korraline hooldus ja remont) ja tehnöülevaatusega. Vastavalt teeninduses 67% ja tehnöülevaatuses 79% klientidest on valmis soovitama Amservi teenusepakkujana oma perele ja sõpradele. Väiksem soovitusindeksi tulemus esineb külustusliikide võrdluses keretöodes 65% ja Express Service's 64%.



Joonis 10. Amserv Auto AS soovitusindeksi 2015. a. võrdlus müügijärgses teeninduses külastusliikide lõikes kõikide Amserv Auto AS esinduste arvestuses; n=3879 (autori koostatud)

Keretööde teenust pakuvad kõik Amservi esindused, Express Service teenust pakuvad vaid Järve ja Tähe esindus. Kokkuvõtvalt saab autori hinnangul öelda, et soovitusindeksi üldist tulemust mõjutab negatiivselt kõikide esinduste arvestuses kõige enam keretööde tulemus, mistõttu otsustab autor keskenduda edasises keretööde teenuse analüüsimisele. Võttes vaatluse alla kõikide esinduste keretööde teenuse soovitusindeksi tulemuse ja vastuste arvu (vt Joonis 11), leiab autor esmalt, et Paide ja Viljandi esinduse vastuste arv on võrreldes teiste esinduste vastuste arvuga liialt väike (mõlemal 2 tk), et teostada objektiivset analüüsi, kuna väikese vastajate arvu tõttu ei pruugi nende kohta käiv olla usaldusväärne, mistõttu arvab autor edasises tegevusuuringust Paide ja Viljandi esinduse välja.



Joonis 11. Amserv Auto AS keretööde teenuse soovitusindeksi 2015 võrdlus esinduste ja vastajate lõikes; n=195 (autori koostatud)

Jättes väiksema tagasiside arvuga esindused kõrvale, tõdeb autor, et Pärnu ja Tähe esinduse keretööde teenuse soovitusindeks on tunduvalt kõrgem, kui Järve esinduses. Autor on välja toonud ka mittesoovitajate, neutraalsete ja soovitajate osakaalu Tähe, Pärnu ja Järve esinduse jaotuses (vaata Tabel 5). Põhjuste uurimiseks vaatleb autor klientide hinnangutel põhinevate puutepunktide hinnanguid esinduste lõikes. Kliendil palutakse anda hinnang skaalal nullist kümneni järgnevate väidete paikapidavuse osas, kus hinnang 0 - Ei vasta üldse tõeale ja hinnang 10 - Täiesti tõene:

- tööde eest esitatud arve oli kokkulepitud summas,
- sõiduk anti mulle üle kokkulepitud ajal,
- teenindusaja kokkuleppimine oli mugav,
- ootamine esinduses oli tehtud mugavaks,
- mind informeeriti õigeaegselt minu sõiduki teenindusvajadusest,
- sõiduki teeninduses oleku ajal hoidis esindus mind kursis muudatustest,
- tundsin esinduses, et mind koheldakse oodatud külalisena,
- sõiduki teenindusse võtmisel anti mulle piisav ülevaade tehtavatest töödest.

Amserv tõlgendab eelnevate väidete vastuseid soovitusindeksile sarnasel põhimõttel (vt Joonis 4) ja hinnangute koondnimetuseks on rahuloluindeks. Autor jagab siinkohal

edasises rahuloluindeksi väited pooleks keskmise tulemuse alusel, et tulemuste analüüs oleks lihtsamalt jälgitav. Kliendi poolt on kõrgemalt hinnatud puutepunktid (vt Joonis 12) järgnevate väidete osas: 1) ootamine esinduses oli tehtud mugavaks, 2) teenindusaja kokkuleppimine oli mugav, 3) sõiduk anti peale tööde teostamist mulle üle kokkulepitud ajal, 4) tööde eest esitatud arve oli kokkulepitud summas.

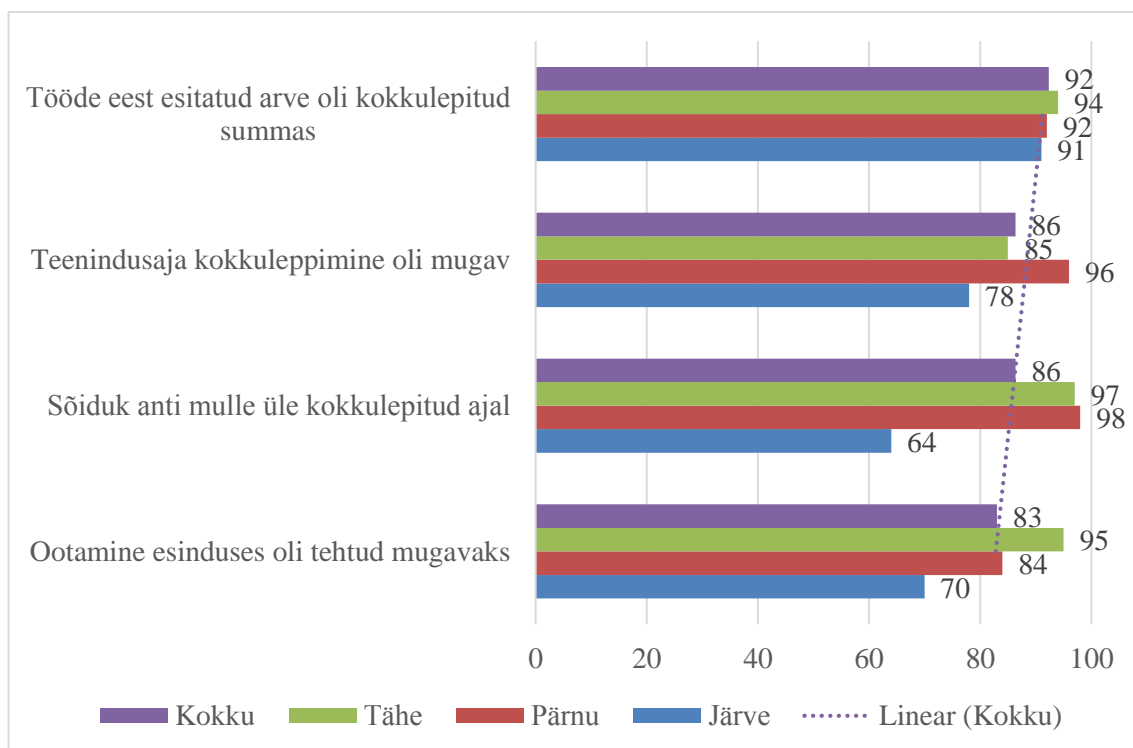
Tabel 5. Soovitusindeksi osakaal mitte soovitajate, neutraalsete ja soovitajate lõikes, keretööde teenusele 2015.a. antud hinnangute alusel

Esindus	Mitte soovitajaid	Neutraalseid	Soovitajaid	Soovitusindeks
Pärnu (n=55)	2%	11%	87%	85%
Tähe (n=42)	2%	17%	81%	79%
Järve (n=94)	16%	19%	65%	49%

Allikas: autori koostatud

Kõrgem ja võrdväärsem hinnang on esinduste lõikes antud väite (vt Joonis 12) „Tööde eest esitatud arve oli kokkulepitud summas“ paikapidavusele. Ühtlast taset selgitab see, et keretööde teenuse eest tasub enamikel juhtudel kindlustusselts. Kaskokindlustuse kahjujuhtumi puhul tasub klient vastavalt kindlustuslepingule esinduses fikseeritud omavastutuse osa. Autor leiab, et ühtlaselt hea tase on rahuloluindeksi lõikes klientide poolt vaadatuna ka teenindusaja kokkuleppimise osas, mille lihtsust (mugavust) on hinnatud tulemusele 86%. Teenindusaeg lepitakse keretöodes kokku kliendile sobival viisil, kas telefoni või e-maili teel.

Väitele (vt Joonis 12) „Sõiduk anti mulle üle kokkulepitud ajal“ on hinnangud esinduste lõikes suurema erinevusega: enam suudab lubadustest töötähtaja osas kinni pidada Tähe ja Pärnu esindus, Järve esindus vähem. Järve esinduse madalamat tulemust võib selgitada uute tööprotsesside juurutamist pilootprojektina 2015. aastal, mis nõuab töötajatelt esialgu harjumist ja protsesside juurdumist, et need saaksid olla tõhusad. Väitele „Ootamine esinduses oli mugav“ esineb ka esinduste lõikes erisusi. Kõrgema rahuloluindeksiga ooteajal esinduses on Tähe esindus, madalama rahuloluindeksiga esinevad Pärnu ja eelkõige Järve esindus. Kliendi ootealad on kujundatud vastavalt Toyota standarditele kõikides majades sarnaseks.

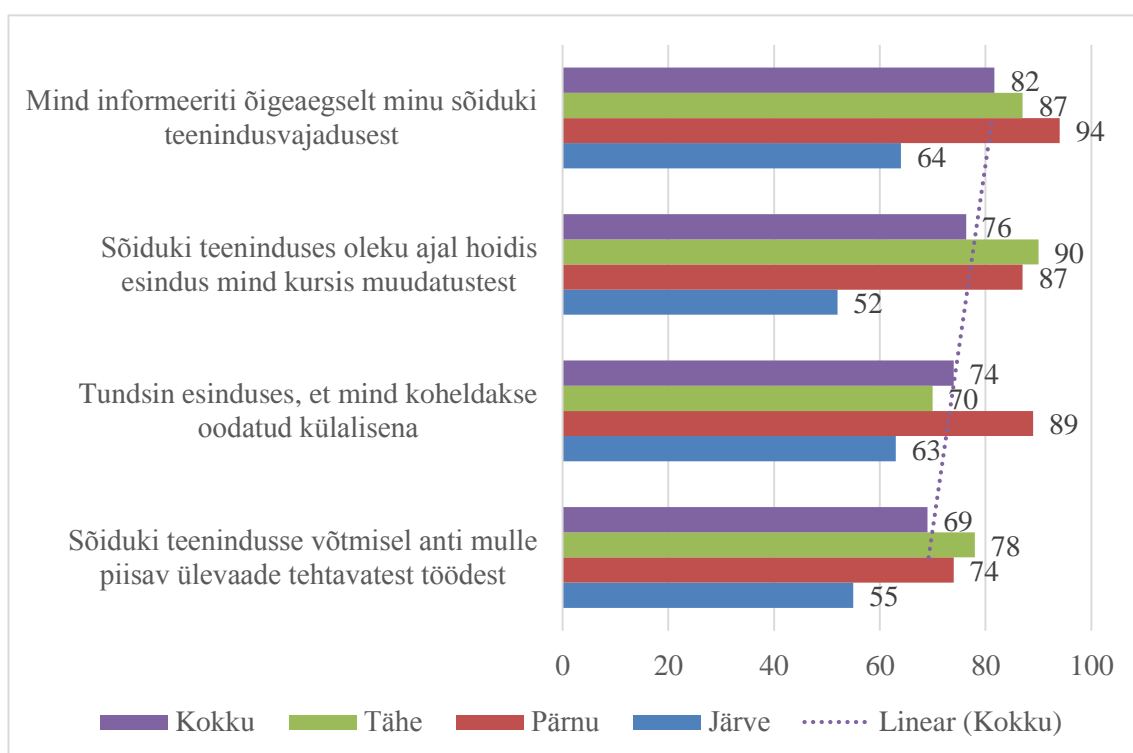


Joonis 12. Amserv Auto AS (Järve, Tähe ja Pärnu esindus) 2015.a. rahuloluindeksi võrdlus keretööde teenuse puutepunktide lõikes, neli kõrgemalt hinnatud väidet; ; n=191 (autori koostatud)

Autori hinnangul võib Tähe esinduse tulemust siin positiivselt mõjutada see, et Tähe esindus on ehitatud 2009. aastal, see on avar ja kaasaegne. Järve ja Pärnu esinduse hooned on pindalalt veidi väiksemad ja vähem moodsad, mistõttu võib ka klientidele tunduda, et mugavuse osas esineb puudujääke. Autori arvates on rahuloluindeks, mille tulemus on 80% või rohkem, hea tulemus. Järgnevalt analüüsib autor puutepunktide tulemusi, mis olid klientide poolt hinnatud madalamalt.

Kliendi poolt hinnatud puutepunktidest on näha (vt Joonis 13), et kliendid hindavat üldiselt esinduste lõikes madalamalt järgnevaid aspekte: 1) sõiduki teenindusse võtmisel anti mulle piisav ülevaade tehtavatest töödest, 2) tundsin esinduses, et mind koheldakse oodatud külalisena, 3) sõiduki teeninduses oleku ajal hoidis esindus mind kursis muudatustest, 4) mind informeeriti õigeaegselt minu sõiduki teenindusvajadusest.

Väiksema rahuloluindeksiga hinnatud puutepunktide tulemuste erinevused on esindustes suuremad kui kõrgema rahuloluindeksiga puutepunktide osas. Teenindusajast informeerimist hinnatakse kõrgemalt Tähe ja Pärnu esinduses, Järve esinduses on tulemus tunduvalt madalam. Keretöodes saab klienti informeerida võimalikust tööajast peale kooskõlastuse saabumist kindlustusseltsilt, millega antakse esindusele kindlustuse poolt luba remont kokkulepitud mahus teostada. Üldine tulemus teenindusajast informeerimise osas on kokku 82% ja autor peab seda heaks tulemuseks.



Joonis 13. Amserv Auto AS (Järve, Tähe ja Pärnu esindus) 2015.a. rahuloluindeksi võrdlus keretööde teenuse puutepunktide lõikes, neli madalamalt hinnatud väidet; ; n=191 (autori koostatud)

Järgnevate rahuloluindeksi (vt Joonis 13) väidete hinnangud on madalamad. Suur erinevus ilmneb väite „Sõiduki teeninduses oleku ajal hoidis esindus mind kursis muudatustest“ juures. Muudatused, mis sõiduki teeninduses oluke ajal võivad ilmnedada on muutus tööde mahus (kereremondi puhul näiteks varjatud vigastused), võimalikud lisakulud (mis on vaja kindlustusseltsiga jooksvalt kooskõlastada) ja tööde mahu muutusest tulenevalt remondi valmimisaja nihkumises. Autor leiab, et muudatusi

tööplaanis võib keretööde remondi ajal ilmned, kuid oluline on, et klient saaks muudatustest võimalikult kiirelt informeeritud, millele vastavalt saaks ka klient oma plaane vajadusel muuta. Muudatustest informeerimise juures on kõrgemad tulemused Tähe ja Pärnu esindusel, madalam tulemus Järve esindusel. Väitel „Tundsin esinduses, et mind koheldakse oodatud külalisena“ on Pärnu esindusel (89%) teiste esindustega võrreldes tunduvalt kõrgem rahuloluindeks. Autori hinnangul võib see suuresti mõjutatud olla sellest, et Pärnu esindus on võrreldavatest esindustest kõige väiksem, töötajaid on vähem ja see annab omakorda soodsa võimaluse kõiki kliente personaalselt tervitada ja vastu võtta. Tähe ja Järve esinduse tulemused on madalamad, mis näitab, et klient tunneb end nendes esindustes vähem oodatud külalisena.

Väite „Sõiduki teenindusse võtmisel anti mulle piisav ülevaade tehtavatest töödest“ on tulemus kõige madalam võrreldes teiste väidetega. Autot töösse võttes prindib keretööde nõunik välja töökorralduse, millel on toodud vahetatavad varuosad ja teostatavad remonditööd, selgitab tööde sisu kliendile ja võtab töökorraldusele kliendi allkirja. Autori hinnangul võib siin olla kaks tegurit, mis kliendi ülevaadet teostatavatest töödest mõjutab. Ühelt poolt võib olla, et nõunik jätab mingil põhjusel kliendile töökorraldusel olevate ridade suusõnalise selgitamise tegemata ja teiselt poolt võib olla, et keretööde nõunik selgitab teostatavaid töid liiga tehniliselt (omases professionaalses kõnekeeles) ja selle sisu jääb kliendile arusaamatuks. Hoolimata madala rahulolu põhjusest, vajab klient teadmist, mis tema autoga tehakse. Kokkuvõtvalt saab öelda, et Järve esindusele antud hinnangud on madalamad kõikide väidete lõikes, mis omakorda toob alla üldise keretööde teenuse kvaliteedi.

Soovitusindeksi teine oluline osa on küsitluse raames saadud kvalitatiivsete andmete analüüs. Kvalitatiivsed andmed saadakse soovitusindeksi küsitluse käigus, milles palutakse peale soovitusindeksi hinde andmist kliendil oma hinnangut avatud sõnadega põhjendada. Autor on kvalitatiivsete kommentaaride analüüsimiseks valinud sünteesiva meetodi ja võtnud analüüsi aluseks 2015.a. Tähe, Pärnu ja Järve esinduse keretööde kliendirahulolu küsitluse kaudu saadud avatud vastused (vt Tabel 6).

Tabel 6. Avatud vastuste sümtees lähtuvalt soovitusindeksi küsitlusest

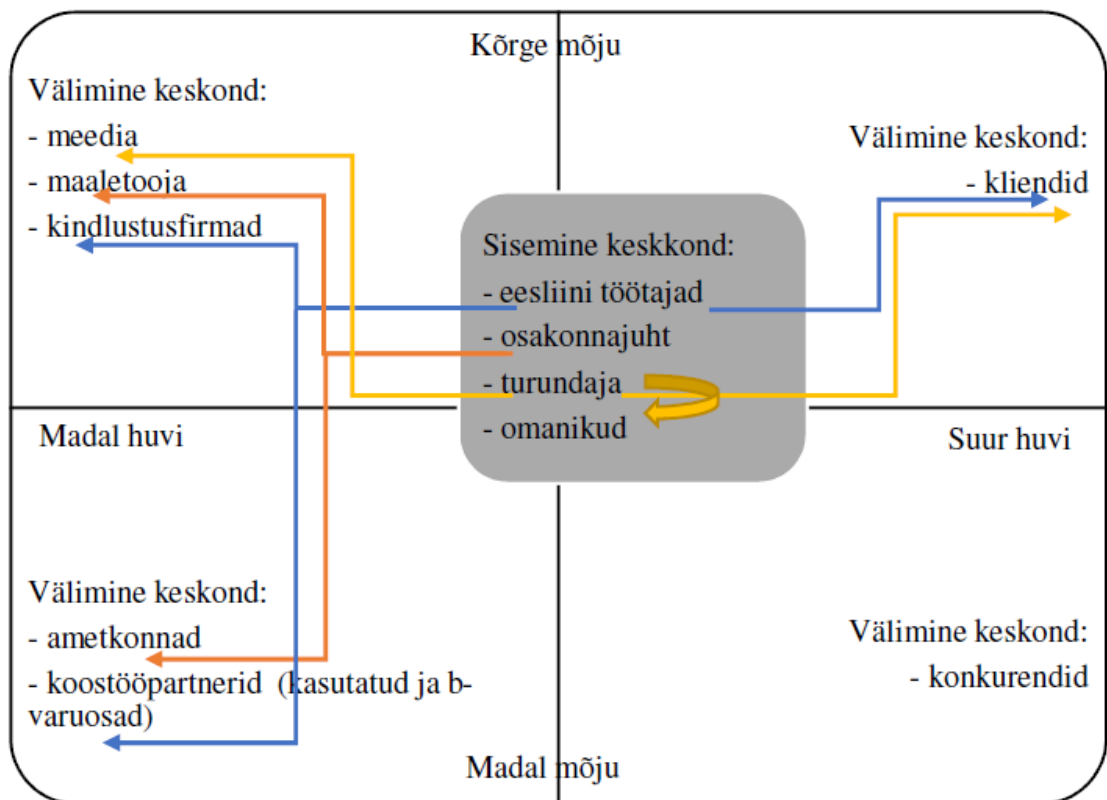
Esindus	Miks ei soovitatud (0-6)	Miks soovitati vähem (7-8)	Miks soovitati (9-10)
Pärnu	n=1	n=6	n=57 ↓
	(kommentaari puudub, vastaja anonüümne)	esindusest pidi jala kesklinna minema	teenindus oli kliendisõbralik ja meeldiv
		hind oli kõrge	teenindus oli asjatundlik ja kiire
		töövälisel ajal ei saa autot töösse tuua / järgi tulla	lubadustest peeti kinni
		esinduses võiks olla toitlustuse võimalus	töö teostati kvaliteetselt
			personal oli abivalmis ja paindlik
Järve	n=15 ↓	n=19 ↓	n=62 ↓
	info puudus (ei antud teada muudatustest)	info puudus (ei antud teada muudatustest)	teenindus oli kliendisõbralik ja meeldiv
	remondiaeg venis üle lubatud tähtaja	remonditöö oli ebakvaliteetne	teenindus oli asjatundlik ja kiire
	remonditöö oli ebakvaliteetne	remondiaeg venis üle lubatud tähtaja	personal oli abivalmis ja paindlik
	oleks soovinud asendusautot		lubadustest peeti kinni
	auto oli peale remonti määratud	töö teostati kvaliteetselt	
Tähe	n=1	n=7	n=35 ↓
	hind oli kõrge	info puudus (ülevaade teostavatest töödest)	teenindus oli kliendisõbralik ja meeldiv
		lubadustest ei peetud kinni	teenindus oli asjatundlik ja kiire
		varasem negatiivne kogemus	töö teostati kvaliteetselt
	hind oli kõrge	lubadustest peeti kinni	

Allikas: autori koostatud

Vastused on üldistatud esinduste põhjal ja jaotatud vastavalt soovitusindeksi hindele 0-10 veergudesse, milles 0-6 tähendab, et klient on kindel mitte soovitaja, 7-8 tähendab, et klient on neutraalne ja 9-10 tähendab, et klient soovib teenust äärmiselt tõenäoliselt oma sõpradele ja tuttavatele. Tabelis on välja toodud ka vastavalt rühmale ja esindusele kommentaaride arv (n=...). Üldistuse tulemused on esitatud järjekorras ülevalt alla

arvestades korduvuse summat. Avatud kommentaare üldistades saab öelda, et soovitus andmise põhjused, kliendisõbralik ja meeldiv teenindus, teenindus oli asjatundlik ja kiire, lubadustest peeti kinni, töö teostati kvaliteetselt, on kõikides esindustes sarnased. Tähe esinduses polnud kliendi poolt välja toodud, et personal oli abivalmis ja paindlik.

Neutraalsete vastuste hulgas on soovitus andmist negatiivselt mõjutanud esindustes erinevad asjaolud. Ühise joonena saab välja tuua, et kliendile pole piisavalt jagatud ootuspärast informatsiooni muudatustest ja teostatavatest töödest ning ka seda, et hind oli kõrge. Mitte soovitamiseks on põhjuse andnud samuti erinevad tegurid. Kuna mitte soovitajate arv on väike, leiab autor, et Pärnu ja Tähe esinduse puhul on tegemist üksikjuhtumite põhjal antud tagasisidega ja seega autor nendes esindustes suurt probleemi ei näe. Küll aga on Järve esinduse mitte soovitajate hulk suurem ja ka probleemkohtade korduvus sagedasem.



Joonis 14. Keretööde teenuse arendamise huvigruppide kaart, nende seosed, mõju ja paiknemine organisatsiooni keskkonnas (allikas: autori koostatud)

Järgnevalt kasutab autor avastamise etapi raames huvigruppide kaardistamise meetodit. Huvigruppide kaart (vt Joonis 14) näitab, millised inimeste grupid on keretööde teenuse arendamisega seotud. Huvigruppide kaardistamisel selgub, millised huvitatud pooled paiknevad organisatsiooni sisemises keskkonnas ja millised välises. Samuti näeme (vt Joonis 14), millistel inimeste gruppidel on seosed (suhted) teiste gruppidega.

Igal grupil võivad esineda oma küsimused ning tänu huvigruppide kaardile saame lihtsustatud vaate, kes organisatsiooni seest suhtleb välise ja/või sisemise poolega. Lisaks tuuakse huvigruppide kaardil välja, millisel grupil on teenuse arendamisele ja organisatsioonile kõrgem või madalam mõju ning suurem või madalam huvi. Võttes arvesse huvigruppide kaardistamisel saadud andmeid, saab probleemi või küsimuse korral valida joonise alusel sobiva tee probleemi kiiremaks lahendamiseks.

Teenuse arendamise juures peab autor oluliseks kaardistada avastamise etapis ka klientide ootused ja selle jaoks valis autor vaatluse meetodi. Autor vaatles kliente keretööde teenust kasutamas Järve, Tähe ja Pärnu esinduses ning seadis peamiseks vaatluse vaatenurgaks põhimõtte, millised ootused on kliendil teenusepakkujale. Vaatluse käigus kogus autor andmeid vastavalt kliendi küsimustele ja kommentaaridele, mis tekkisid nõuniku ja kliendi vahelises vestluses. Vaatlejana autor teenindusprotsessi ei sekkunud. Vastavalt vaatluse tulemustele on kliendi peamised ootused keretööde teenuse kasutamisele:

- adekvaatne informatsioon,
- professionaalne teenindus,
- tunne, et klienti oodatakse ja aidatakse,
- vaba parkimiskoht,
- korrektsed juhised, kuhu pöörduda (nt teenindusest autot tagasi saades selle asukoht parklas),
- sõbralik vastuvõtt,
- professionaalsed soovitused ja auto ülevaatus,
- kindlustunne, et esindus käsitleb kõik kahjuga seonduva,
- kiire infovahetus ja remondiaja kokku leppimine peale kooskõlastuse saabumist,
- remondiaja paindlikkus,
- alternatiivide pakkumine,

- piisavad selgitused tehtavatest töödest,
- alternatiivse transpordivahendi pakkumine,
- remondiaeg vastaks kokkulepitule,
- remondi kvaliteet oleks hea.

Teenusest parema ülevaate saamiseks koostas autor esinduste keretööde teenuse põhjal teenuseplaani (vt Tabel 7). Teenuseplan on mudel, mida paljud teenusedisaini praktikud (vt Lisa 1-4) on soovitanud kasutada saamaks ülevaade, kuidas teenuse erinevad komponendid teineteisega seostuvad ettevõtte poolt vaadatuna. Teenuseplan on jaotatud kliendi ees- ja tagaruumis toimivateks protsessideks, lisatud on kliendi puutepunktid, mis näitavad kliendi valikuvõimalusi. Teenuseplanil on näha ka klienditeekond. Teenuseplanis ühendatakse kliendi ja klienditeenindajate tegevused, mis annab hea võimaluse nägemaks, millisel moel tänane teenus toimib.

Määramise etapis peab autor oluliseks luua persoona ehk teenuse kasutaja ja määratleda klienditeekond. Järgnevalt ongi autor koostanud keretööde teenuse kasutaja kirjeldamiseks persoona (vt Lisa 8). Persoona on klient (teenuse tarbija), kelle abil saab ühendada uuringutes tekkinud sarnasusi ning luua näidise. Persoona loomise jaoks kogus autor andmeid kahe varasemalt läbi viidud uuringu käigus saadud tulemustest: keretööde soovitusindeks 2015. a. (Tähe, Järve ja Pärnu) ning EMORi poolt läbi viidud „Car Brand Health 2016“ uuring. Soovitusindeksi kvalitatiivsete andmete süntees andis sisendi persoona vajaduste ja eesmärkide, motivatsiooni, ärritavate tegurite kujundamiseks. EMORi poolt läbi viidud „Car Brand Health 2016“ uuringust saadud kvantitatiivsed andmed said sisendiks persoona sotsiaal-demograafiliste omaduste kirjeldamise juures. Edasises tegevusuuringus saab arvesse võtta persoona vajadusi ning kasutada erinevates etappides persoona vaateid, mis aitavad otsustamisel.

Tabel 7. Amserv Auto AS keretööde teenuseplaan (— puutepunktid kliendi ja esinduse vahel; — piir kliendi ees ja tagaruumis toimuvate tegevuste vahel)

	Vajaduse tekkimine →	Võrdlemine ja valimine →	Lahenduse kasutamine →	Ootamine, remondiaja broneerimine →	Auto toomine →	Auto kätte saamine →	Järeltegevused
Tegevus-paik	Klient tuleb poest ja avastab <u>parklas</u> , et tema sõiduk on kriibitud	Juhtumipaigas (<u>parklas</u>)	Klient tuleb <u>esindusse</u> kahju vormistama	Klient ootab <u>kodus</u> infot, millal auto remonti saab tuua	Klient toob auto kokku lepitud ajal <u>esindusse</u>	Klient tuleb kokku lepitud ajal autole <u>esindusse</u> järele	Klient leiab oma <u>e-postkastist</u> uuringus osalemise kutse
Kliendi tegevus	Helistab kindlustusse, saamaks teada, mis peaks tegema, et auto korda saada	Vastavalt kindlustus tingimustele valitakse teeninduspunkt, kuhu klient suundub	Sõiduki-kahju vormistamine ja kahjude fikseerimine	Suhtleb kahjukäsitlusega ja lepib esindusega kokku remondiaja	Klient annab auto töösse ja lahkub esindusest	Klient veendub tööde kvaliteedis ja kinnitab seda allkirjaga	Klient annab uuringu kaudu keretööde teenusele tagasisidet
Laval olevate töötajate tegevus	Nõunik: valmisolek kliendi vastuvõtmiseks	Nõunik: kliendi päringule vastamine, kliendi vastuvõtmine esinduses	Nõunik: kliendi kuulamine, nõustamine, ülevaate andmine kahju ulatusest	Nõunik saab kindlustuselt kooskõlastuse ja lepib kliendiga tööaja kokku	Nõunik võtab auto vastu, annab kliendile ülevaate töödest, vormistab töösse	Kliendi saabudes annab ülevaate töödest ja vaatab koos kliendiga auto üle	Nõunik sulgeb remondi- arve ja edastab selle kindlustusele
Lavaga tagune (mida on vaja, et kõik töötaks)	•Infosüsteemide funktsioneerimine •Turundustegevused •Ressursside tagamine	•Toimivad infoliinid •Keretööde teenuse võrgustik •Ressursside tagamine	•Infosüsteemide toimimine •Teadmised	•Ajaplaneerimise programm •Varuosade tarne	•Organiseeritud töökorraldus •Töövahendite olemas-olu	•Pimedal ajal valgustatud parkla	•Infosüsteemide toimimine

Allikas: autori koostatud

Edasi analüüsis autor Amserv Auto AS kliendi puutepunkte, mis tekivad keretööde teenust kasutades ja koostas klienditeekonna (vt Lisa 9). Andmaks klienditeekonnast keretööde teenuse kasutamisel kergemalt mõistetava vaate, koostas autor lihtsustatud

klienditeekonna kaardi (vt Joonis 15). Kliendi vajadus tekib keretööde teenuse järgi siis, kui tal on juhtunud autoga õnnetusjuhtum, mis toob kaasa sõidukikahju. Kahju liigid võivad olla erinevad, nagu näiteks kaskojuhtum, liikluskindlustusjuhtum, purunenud klaas vms. Kuna sarnaseid õnnetusjuhtumeid tuleb elus ette pigem harva, siis esmalt ei tea klient tihti õnnetuspaigas, mida peaks edasi tegema.



Joonis 15. Klienditeekonna lihtsustatud kaart (autori koostatud; piltide allikas Wikimedia Commons 2016) - klienditeekonna algus; - puutepunkt; - klienditeekonna lõpp

Edasise tegevuse jaoks informatsiooni saamiseks helistab klient oma kindlustusseltsi, kust suunatakse klient vastavalt lepingutingimustele edasi sobivasse autoteenindusse keretööde teenuse juurde. Kindlustuslepingutingimused võivad erinevate seltside lõikes olla küllalt erinevad, põhilisteks remonditöökoja valikukriteeriumiteks on sõiduki vanus ja kliendile sobivam remonditöökoja piirkond (näiteks Tallinn, Lõuna-Eesti, Pärnumaa, Läänemaa vms). Järgmisena pöördub klient valitud keretööde teenusepakkuja poole, milleks käesoleva töö puhul on Tallinnas Järve esindus, Pärnus Pärnu esindus või Tartus Tähe esindus. Esinduses pöördub klient kere- ja värvitööde nõuniku poole, kelle abil vormistatakse kahjukäsitleseks vajalikud dokumendid ja fikseeritakse sõiduki kahju.

Kahju fikseerimise ajal saab klient nõunikult esmase informatsiooni eesootavatest tööde mahust ja töödele kuluvast ajast. Seejärel lahkub klient esindusest ja jääb ootele. Ooteajal võib tekkida kindlustusseltsil kliendile täpsustavaid küsimusi seoses kahjujuhtumiga. Ooteaja pikkus võib sõltuda mitmest asjaolust, nagu näiteks kahjuavalduse täitmise kvaliteet (piisavate andmete olemasolu ja asjakohased selgitused juhtunust) ja remondikalkulatsiooni kooskõlastamisel tekkida võivad küsimused (remonditöökoja ja kindlustusseltsi vahelised). Peale kooskõlastuse saabumist kindlustusseltsilt saab klient keretööde teenindusega sobiva remondiaja telefoni või e-maili teel kokku leppida, mille käigus täpsustatakse kliendi vajadus rendiauto järele (tasuline teenus).

Remondiaja saabumisel toob klient sõiduki teenindusse ja vormistab auto töösse. Töösse andmisel antakse kliendile ülevaade tehtavatest remonditöödest ja vahetamist vajavatest varuosadest. Vajadusel annab nõunik kliendile ülevaate, milline kulu võib kliendile remondi valmimisel kaasneda (näiteks omavastutus kaskojuhtumi puhul). Klient kinnitab sõiduki töösse andmist oma allkirjaga ja seejärel lahkub esindusest. Esindusest lahkumisel võib kliendil aga tekkida küsimus, kuidas ta esindusest ära saab. Selleks puhuks saab nõunik või salongiadministraator tellida kliendile takso või anda informatsiooni lähedal asuvast bussipeatusest väljuvate ühistranspordi graafikute kohta. Peale remonditööde valmimist saab klient esindusest kõne või sõnumi, et remonditööd on lõpetatud ja autole võib järele tulla. Esindusse saabudes räägivad klient ja nõunik veel kord läbi teostatud tööd, remonditööde kvaliteet vaadatakse koos võimalusel üle, mille klient kinnitab ka oma allkirjaga. Klient lahkub esindusest teadmises, et tema sõiduk on tehniliselt töökorras ning ta saab taas terve ja turvalise autoga liikluses osaleda. Remonditööde arve sulgemisel saab klient kolme tööpäeva möödumisel sõnumi, milles tänatakse teda teenuse kasutamise eest. Kuni kahe nädala jooksul saab klient esinduselt e-maili teel kutse osalemaks uuringus, mille kaudu saab anda esinduse keretööde teenusele tagasisidet.

Arendamise etapis kaardistatakse vastavalt klientide vajadustele võimalikud teenuse arendamise võimalused. Autor leiab, et keretööde teenuse väärtust aitab luua teenuse kohandamine konkreetse kliendirühma vajadustele. Loomaks kliendi huve arvestav teenuse prototüüp, kutsus töö autor kokku 18 inimest osalemaks ajurünnakus. Osalejate

hulgas oli Eesti erinevatest piirkondadest 12 klienti ja 6 Amserv Auto AS töötajat (kasutatud autode müügijuht Järvelt, uute autode müügijuht Järvelt, müügijärgse teeninduse juht Järvelt, keretööde osakonnajuht Järvelt, kliendisuhete juht Tähest, kliendisuhete juht Pärnust). Autor tutvustas ülevaاتlikult kõikidele osalejatele kliendi tagasisidest saadud tulemusi, kliendi ootuseid ja teenuseplaani ning palus osalejatel kirja panna märkmepaberile idee, millega tema arvates võiks keretööde teenusele läbi kliendi silmade lisaväärtust luua. Saadud ideede hulgast valiti välja seitse ideed ja neist omakorda välistati 3 ideed vähese atraktiivsuse tõttu. Ideede seas oli muuhulgas näiteks jalgratta rent või Smart-Post põhimõttel töötav postkast, kuhu klient saab oma auto võtmed töövälisel ajal jätta või neid võtta. Alles jäänud ideed olid järgnevad:

1. *collection and delivery*: auto tuuakse nt maakonna piires kliendi asukohast puksiiriga esindusse töösse kliendile sobival ajal. Samamoodi viiakse kliendile auto tagasi. Nt töö juurest töö juurde vms. Kliendile tasuline teenus, tasuks mõistlik hind (nt 35-40€, sõltub hilisemast arvutusest);
2. asendusauto keretööde puhul: iga klient saab asendusauto, millel on kleebis: tasuta asendusauto keretööde ajaks Amservist;
3. kerehooldus: sisuliselt on värvkatte hoolduses erineva tööhulgaga teenuseid võimalik autokasutajatele pakkuda: tavapesu, leotuspesu, süvapuhasutus, värvkatte hindamine. Kerehooldus tagab sõiduki kere pika eluea ja hilisema kõrgema turuväärtuse; teenus oleks kliendile tasuta, kui ta kasutab keretööde teenust;
4. järelkontrolli süsteem kaotatud pakkumiste osas: sarnaselt prospekt uuringule, mis tähendab, et kui uute autode müügis on klient kaotatud ja auto müümata, saab klient e-mailile kutse osalemaks uuringus, mis aitab esindusel teada saada, miks klient autot ei ostnud, kas kaalub veel Toyotat või mis marki sõiduki klient ostis. Ettepanek teha uuring ka keretöodes (miks mitte ka teeninduses üldiselt). Uuring annab meile teadmise, kellele oma kliendi kaotame ja miks.

Järgmiseks palus autor osalejatel alles jäänud nelja idee hulgast välja valida ühe idee, mis võiks teda mõjutada otsustamise juures, millist autoteenindust valida ja märkmepaberile kirja panna number 1-4 ehk oma valikuvariant. Idee nr 3 ei saanud ühtegi häält. Ideele nr 4 leidis pooldajaid pigem ettevõtte töötajate hulgas. Enamus häält jagunes 1. ja 2. idee vahel. Osalejad leidsid, et kui teenuse kasutamiseks kulub kuni üks päev (näiteks sõiduki

korraline hooldus), oleks eelistatum variant see, kui esindus saadaks puksiiri hooldust vajavale sõidukile järele ja toimetaks auto kokkulepitud asukohta tagasi. Kuna kahjustada saanud sõiduk on kereremondis keskmiselt kolm tööpäeva, on ilmne, millele viitab ka klientide tagasiside, et kliendil on remondiperioodil vajadus liikumisvahendi järele ja seetõttu sai ka tasuta asendusauto pakkumine kõige enam hääli.

Lähtuvalt kliendi tagasisidest ja ajurünnaku tulemustest pakub autor Amserv Auto AS-le uut keretööde teenuse arendamise plaani, mille kohaselt antakse kliendile keretööde remondi ajaks tasuta asendusauto. Prototüübi elluviimiseks pakub autor ettevõttele välja kõige enam hääli saanud idee ning koostab võimaliku teenuse arendamiseks vajaliku teenuseplaani ja ärimudeli. Prototüübi loomine oli praktikas lihtne, kuna käesoleval ajal annab Amserv välja klientidele rendiautosid ja seetõttu ei erine rendiauto väljaandmine ega pakkumine palju asendusauto omast. Loodud prototüübi testimiseks kutsus autor kokku 3 klienti (Tallinnas, Amserv Järve esinduses), kellele esitles vestluse käigus keretööde teenust ja sealt remondiajaks väljaantavat tasuta asendusautut. Esitluses näitas autor, kuidas tekib kliendil vajadus keretööde teenuse järele, kuidas ta jõuab esindusse, mis mured tekivad seoses auto keretöösse jätmisega ja kuidas mure asendusautot võimaldades lahendatakse. Idee oli osalejatele üheselt mõistetav ja seda peeti keretööde teenuse juures oluliseks lisaväärtuseks. Osalejad leidsid, et asendusauto võimaldamine võib osutada teeninduspunkti valimisel ka määravaks faktoriks. Lisaks toodi välja, et kui asendusauto oleks mõni Toyota uus mudel, saaksid nad asenduse kasutuse ajal ka autoga tutvuda ja see võiks mõjutada ka nende hilisemat ostuotsust uue sõiduki osas.

Käesolevat alapeatükki kokkuvõttes kaardistas autor erinevate analüüsi meetodite alusel problemaatika Amserv Auto AS müügijärgses teeninduses lähtudes kliendi vaatenurgast ja jõudis läbi teenusedisaini tegevusuuringu tulemusteni, mida peab sobivaks aluseks Amserv Auto AS keretööde teenuse arendamisel. Järgnevas alapeatükis pakub autor ettevõttele teenuse arendamiseks vajaliku teenuseplaani ja ärimudeli.

2.3. Järeldused tegevusuuringu tulemustest ning ettepanekud teenuse arendamiseks

Järgnevas alapeatükis pakutakse vastavalt saadud tegevusuuringu tulemustele Amserv Auto AS-le keretööde teenuse arendamiseks sobiv teenuseplaan ja ärimudel, mis paiknevad teenusedisaini protsessi viimases ehk pakkumise etapis. Ärimudeli loomisel lähtutakse peamiselt väärtuse pakkumisest kliendile. Lisaks kirjeldatakse olulisi personalivaiku kriteeriumeid ja kommunikatsiooniplaani, millega oleks autori hinnangul otstarbekas teenuse arendamise projektiga alustamise juures arvestada.

Uuest väljapakutud teenusearenduse võimalusest parema ülevaate saamiseks koostas autor esinduste keretööde teenuse põhjal teenuseplaani (vt Tabel 8). Teenuseplaan on mudel, mida paljud teenusedisaini praktikud (vt Lisa 1-4) on soovitanud kasutada saamaks ülevaade, kuidas teenuse erinevad komponendid teineteisega seostuvad ettevõtte poolt vaadatuna. Teenuseplaan on jaotatud kliendi ees- ja tagaruumis toimuvateks protsessideks, lisatud on kliendi puutepunktid, mis näitavad kliendi valikuvõimalusi. Teenuseplaani on näha ka klienditeekond. Teenuseplaanis ühendatakse kliendi ja klienditeenindajate tegevused, mis annab hea võimaluse nägemaks, millisel moel tänane teenus toimib.

Suuremad erinevused olemasoleva ja uue teenuseplaani vahel tekivad, kui klient toob oma sõiduki töösse, vormistab vajalikud dokumendid ja võtab vastu asendusauto ning siis kui kliendi sõiduki remonditööd saavad valmis, klient toob tagasi asendusauto ja võtab vastu oma õnnetusjuhtumi eelsesesse seisusse viidud sõiduki. Kliendile on nähtavad tegevused ja ta osaleb suhtluses, mis leiab aset tema ees: asendusauto loovutus, mille viib läbi keretööde nõunik. Kliendile jäävad nähtamatuks tegevused, mis toimuvad tagaruumis selle jaoks, et asendusauto välja andmine oleks tagatud: asendusautode koordineerimisega seotud tegevused (autode puhastuse, hoolduse jms planeerimine). Autor näeb, et keretööde nõunik jõuab oma töö raames välja anda ja vastu võtta asendusautod, kuid leiab, et asendusautopargi eest hoolt kandmiseks oleks vajalik palgata lisatööjõudu ehk asendusautode haldur.

Tabel 8. Amserv Auto AS keretööde teenuseplaan, edasiarendusega (— puutepunktid kliendi ja esinduse vahel; — piir kliendi ees ja tagaruumis toimuvate tegevuste vahel)

	Vajaduse tekkimine →	Võrdlemine ja valimine →	Lahenduse kasutamine →	Ootamine, remondiaja broneerimine →	Auto toomine →	Auto kätte saamine →	Järeltegevus
Tegevuspaik	Klient tuleb poest ja avastab <u>parklas</u> , et tema sõiduk on kriibitud	Juhtumipaigas (<u>parklas</u>)	Klient tuleb <u>esindusse</u> kahju vormistama	Klient ootab <u>kodus</u> infot, millal auto remonti saab tuua	Klient toob auto kokku lepitud ajal <u>esindusse</u>	Tuleb kokku lepitud ajal autole <u>esindusse</u> järele	Klient leiab oma <u>e-postkastist</u> uuringus osalemise kutse
Kliendi tegevus	Helistab kindlustusse, saamaks teada, mis peaks tegema, et auto korda saada	Vastavalt kindlustuse tingimustele valitakse teeninduspunkt, kuhu klient suundub	Sõidukih kahju vormistamine ja kahjude fikseerimine	Suhtleb kahjukäsitlusega ja lepib esindusega kokku remondiaja	Annab auto töösse, võtab asendusauto, lahkub esindusest	Veendub tööde kvaliteedis, kinnitab seda allkirjaga annab asendusauto tagasi	Annab uuringu kaudu keretööde teenusele tagasisidet
Laval olevate töötajate tegevus	Nõunik: valmisolek kliendi vastuvõtmiseks	Nõunik: kliendi päringule vastamine Kliendi vastuvõtmine esinduses	Nõunik: kliendi kuulamine, nõustamine, ülevaate andmine kahju ulatusest	Nõunik saab kindlustuselt kooskõlastuse ja lepib kliendiga töötaja kokku	Nõunik võtab auto vastu, annab kliendile ülevaate töödest, annab kliendile asendusauto	Annab ülevaate töödest ja vaatab koos kliendiga autod üle, võtab vastu asendusauto	Nõunik sulgeb remondi- arve ja edastab selle kindlustusele
Lavaga tagune (mida on vaja, et kõik töötaks)	<ul style="list-style-type: none"> •Info-süsteemide funktsioneerimine •Turundustegevused •Ressursside tagamine 	<ul style="list-style-type: none"> •Toimivad infoliinid •Keretööde teenuse võrgustik •Ressursside tagamine 	<ul style="list-style-type: none"> •Info-süsteemide toimimine •Teadmised 	<ul style="list-style-type: none"> •Ajaplaneerimise programm •Varuosade tarne 	<ul style="list-style-type: none"> •Organiseeritud töökorraldus •Töövahendite olemasolu •Asendusa utopark 	<ul style="list-style-type: none"> •Pimedal ajal valgustatud parkla 	<ul style="list-style-type: none"> •Info-süsteemide toimimine

Allikas: autori koostatud

Järgmiseks on autor loonud ärimudeli (vt Joonis 16), mis annab ettevõtte poolt vaadatuna hea ülevaate välja pakutud keretööde teenuse arendamise tuumast. Autor lähtub

Ärimudelit kaardistades sellest, et millegi tasuta saamine on kliendi jaoks ahvatlev pakkumine. Ärimudeli põhjal pakutakse põhiteenust, milleks on sõidukite õnnetusjuhtumijärgne remonditöö, tasu eest ja lisateenust, milleks on remonditööde ajaks antav asendusauto, tasuta. Autor mõistab, et taolise lisaväärtuse pakkumine on kulukas, kuid kuna käesoleva töö lähtekohaks on kliendi seisukoht, on väärtuspakkumine just keretööde teenuse osas põhjendatud. Keretööde remondi eest tasub teenusepakkujale üldjuhul kindlustus. Tasuta lisateenuse pakkumine aitab autori hinnangul meelitada kohale uusi teenuse kasutajaid.

Peamiste partneritena näeb autor välja pakutud teenuse arendamise projekti juures lisaks müügijärgse teeninduse töötajatele uute autode müügiosakonda ja kindlustusfirmasid. Uute autode müügiosakonda selletõttu, et just nemad varustaksid keretööde osakonda vajalike asendusautodega. Autor kaalus alternatiivina ka olemasolevate kasutatud sõidukite kasutamist, kuid kuna kasutatud autod ei ole Amserv Auto AS omandis, vaid autode omanikuks on pank, siis asendusautode laenamine olemasolevate kasutatud autode osakonnast tähendaks nende liisingusse võtmist, millega kaasneksid uue auto liisingusse võtmisega võrreldes arvestavalt suuremad kulutused.

Lisaks arvestab autor sellega, et kasutatud auto nõuab oma vanuse tõttu suuremaid hoolduskulusid kui uus auto, mistõttu on kasutatud auto kaasamine projekti kulukam. Uue auto liisingusse võtmise puhul on autor arvestanud mitmeid eeliseid: 1) uue auto kasutamisega saab klient võimaluse uue mudeliga tutvuda, mis võib viia ta ostuotsuseni; 2) maaletooja poolne tugi toote omahinnas; 3) uute autode müügis mõõdetav tükkide müügi eesmärgile kaasa aitamine ja seega ka turuosa suurendamine; 4) madalam liisinguintress (kui kasutatud autol); 5) väiksem hoolduskulu (kui kasutatud autol).

Peamised tegevused, mis projekti raames oleksid vaja läbi viia on arendustegevused, turundusplaan ja asendusautopargi loomine ning koordineerimine. Arendustegevuste all peab autor silmas infosüsteemide valmisolekut ja sisemiste protseduuride välja töötamist, mis on vajalikud teenuse pakkumiseks. Turundusplaani raames tuleks välja töötada plaan, kuidas informatsioon uuest teenusest tarbijateni jõuaks.

Joonis 16. Ärimudel keretööde kliendile tasuta asendusauto (lisateenuse) pakkumiseks

Peamised partnerid	Peamised tegevused	Väärtus-pakkumine	Kliendi-suhted	Kliendi-segendid
Uute autode müügi-osakond	Arendustegevused Kindlustusfirmade informeerimine	Pakume mugavust	Kliendisuhte hoidmine ja lojaalsuse kasv	Kõik keretööde teenuse kliendid
Maaletooja (Toyota Baltic AS)	Turundus (klientide informeerimine) Töötajate koolitamine	Klient saab keretööde teenuse ajaks tasuta asendusauto	Uute klientide võitmine	Massiturgr
Kindlustus-firmad (lepingulised partnerid)	Autopargi koordineerimine			
	Peamised ressursid Asendusautode olemasolu Nõunikud (piisav ressurs)	Tasuta asendusauto lahendab kliendi mure, kuidas ta ilma autota liikuda saab	Kanalid Koduleht Sotsiaalmeedia (Facebook, Instagram) E-post kogu kliendibaasile ja kindlustus-firmadele (infokiri)	
Kulustruktuur Autopargi kulu (sisaldab autosid ja nende halduskulusid)		Tuluvood Tasuta lisateenus Visiitide kasv Maksud kindlustusfirmadelt (tasuline põhiteenus) Uute autode osakonna müüdud tükkide kasv		

Allikas: autori koostatud

Peamisteks kanaliteks informatsiooni tarbijateni viimisel näeb autor ettevõtte kodulehte, sotsiaalmeediat ja olemasolevate kontaktide (e-posti aadresside) kasutamist. Peamiste ressursidena näeb autor vajalike asendusautode olemasolu, ressursside tagamist töötajate näol, rahalisi vahendeid ja parklat, kuhu asendusautod paigutatakse. Peamine

väärtuspakkumine, mida autor projekti raames näeb, on kliendi mure lahendamine ajal, kui ta jääb õnnetusjuhtumi tõttu oma tavapärasest liikumisvahendist ilma.

Tabel 9. Kulude näitlikustatud arvestus ühe asendusauto kohta

Yaris HSD	Liising	Kindlustus	Pesu	Hooldus	Rehvivahetus	Lisakulu	Kokku
Kulu €/kuus	400	90	100	8	2	12	612

Allikas: autori koostatud

Kulude arvestuse aluseks (vt Tabel 9) valis autor sõiduki Toyota Yaris HSD (hübriid), mille kulu (sisaldab liisingumakset, kindlustust, pesud, hooldust, kustuti kontrolli, rehvide vahetust, väiksemad lisakulud: kütus, klaasipesu vedelik, klaasipuhastid, jms) ühes kuus oleks hinnanguliselt 612€ (ilma käibemaksuta). Kui arvestada, et keskmiselt oleks keretöodes remondis korraga näiteks 20 autot, oleks kulu kokku 12 240€ kuus ja selle kulu peaks suutma keretööde töökoda tasa teenida. Lisaks tuleks arvestada ka kulud, mis kaanevad uue töötaja palkamisel. Ettevõtte seisukohast aga tooksid tulu kliendid, kes ilma tasuta asendusauto võimaluseta ettevõtte põhiteenuse kasutamist ei kaaluks. Autor tõdeb siinkohal, et projekti tasuvuse mõõtmine on keeruline ja see vajab täiendavat uurimist.

Järgnevalt on toodud keretööde teenuse arendamiseks, ehk igale kliendile tasuta asendusauto pakkumiseks, personali valiku plaan (vt Lisa 10), mis on vajalik tegevuste täitmiseks. Kõige olulisemaks ressursiks projekti tulemuste seisukohast on inimesed. Autor näeb, et projekti planeerimiseks ja ellu viimiseks tuleks kaasata viis erinevat töötajat või töötajate rühma, kes kaasatakse kogu projekti käiku ja kelle tegevusi koordineerib projektijuht. Kuna Amserv Auto AS viis (Järve, Paide, Viljandi, Tähe ja Pärnu) esindust kuuluvad Amserv Grupi AS kontserni, kus on olemas ka müügijärgse teeninduse juhi ametikoht, näeb autor just teda üle kontserni projekti juhtimas.

Lisaks näeb autor, et projekti oleks vaja kaasata kõikide viie esinduse müügijärgse teeninduse juhid, turundusjuht, uute autode müügijuht. Personalivaliku raames on vaja luua projekti ellu viimiseks ka uus ametikoht, milleks on asendusautode pargi haldur. Asendusautode pargi halduri kaasamine projekti varajasse staadiumisse on oluline seetõttu, et haldur saaks kaasa rääkida loodavate protseduuride kujundamisel ja

planeerimisel, mis on vajalikud seoses asendusautode olemasolu ja valmisoleku tagamiseks.

Tööaeg on paindlik ja töötajatelt oodatakse tööülesannete täitmist tähtajaliselt. Kõik meeskonnaliikmed vastutavad konkreetsete komponentide või teatud liiki ülesannete eest. Kogu projekti eest vastutavaks isikuks on määratud projektijuht, kellel on pikaajaline juhtimise kogemus, tööstaaž ja on läbinud erinevaid täiendkoolitusi. Otsused võetakse vastu korralistel koosolekutel ja kinnitatakse koosoleku protokolliga.

Kommunikatsiooniplaani mõte on selles, et keegi ei unune ära ega teki situatsiooni, kus mitme kuu järel teatatakse, et tehtud töö ei kõlba ja tuleb ümber teha. Käesoleva kommunikatsiooniplaani eesmärgiks on tagada ettevõtte sisese ja välise infovahetuse korraldus. Käesoleva plaani täitmise ja järgimise eest vastutavad kõik ettevõtte töötajad. Täpsemad vastutused seoses antud plaaniga on toodud alljärgnevas tegevuskirjelduses.

Projektijuht on loonud projektiportaali ettevõtte siseveebis, kus on esitatud projekti vaheülesanded ja loodud foorumi osa, milles on ära toodud projekti tegevuskäik ja arutelu. Loodud on ka projektiportaali raames kalender, milles on ära märgitud projekti vaheülesannete tähtajad, millest tuleb projektimeeskonnal kinni pidada. Projektijuht on kaasanud projektiportaali projektimeeskonna, kellel kõigil on võimalus ja/või kohustus portaalisis muudatusi teha.

Tabel 10. Koosolekute kord

Koosoleku nimetus ja teemad	Osalejad	Vastutaja	Toimumise aeg	Fikseerimine	Teemad
Projekti meeskonna nõu- pidamine	Projekti meeskond	Projekti-juht	Igal kolmapäeval	protokoll	Jooksvad küsimused, ressursside ja tegevuste planeerimine, mittevastavuste analüüs, kuu raportid kuu viimasel nädalal
Projekti-meeskonna koosolek	Projekti meeskond	Projekti-juht	Kord kuus	protokoll	Kuu tulemused, areng, strateegia, igapäevase tööprotsessi analüüs, parendustegevuste otsimine

Allikas: autori koostatud

Koosolekute protokollid laetakse üles projekti portaali. Portaali vahendusel on igale töötajale tagatud arvutiga töökohal juurdepääs ajakohasele informatsioonile kõigis töökorraldust puudutavates valdkondades. Iga töötaja töölepinguline kohustus on jälgida avaldatud materjale ning järgida avaldatud juhiseid. Siseveeb on vaikumisi kõigi tööarvutite avaleht. Projekti ühtset kommunikatsiooni koordineerib turundusjuht, kes korraldab projekti ja ühingu tutvustuse ning tagab infovahetuse projekti siseselt ja projekti väliselt. Projektisiseselt on teave suunatud projektiga seonduvatele: juhatuse liikmetele, projektimeeskonnale. Projektisise suhtlemise keskpunktiks on regulaarsed koosolekud (vt Tabel 10) projektimeeskonnas ja iganädalased (formaalsed) ning ka igapäevased (vähem formaalsed) töökoosolekud.

Väljapoole suunatud teavitustöö peaks olema suunatud kolmele põhigrupile: esiteks kindlustusseltsid; teiseks meedia esindajad; kolmandaks tarbijad, kelleks on teenuse arendus suunatud. Kanalid, kuidas teave on projektis kättesaadav ja kes on teabe peamine väljastaja, on toodud Tabelis 11. Avalikkusele esitatakse teavet, mille on projektimeeskond heaks kiitnud ja kooskõlastanud, et see väljendaks ühist arusaama projektist. Sisse tulnud kirjade läbivaatamine ja edasi suunamine toimub projektijuhi poolt vastavalt dokumendihje protseduurile. Projekti puudutavad kirjad suunatakse vastava valdkonna eest vastutavale isikule, kes reageerib kirjale tulenevalt selle sisust ning vajadusel vastab. Paber kandjal olevad sisse tulnud dokumendid ja välja saadetud dokumentide koopiad säilitab valdkonna eest vastutav isik enda juures kaustas. Kõik digidokumendid säilitatakse portaalis vastava valdkonna kaustas.

Tabel 11. Projekti kommunikatsioonikanalid

Kanalid, kuidas teave on projektis kättesaadav	Teabe peamine väljastaja
Koosolekud (protokollid portaalis)	Projektijuht
Portaal, kirjalist	Projektijuht, projektimeeskond
E-post, kiri, telefon	Juhatus, projektijuht, projektimeeskonna liikmed, huvigrupid, partnerid ja muud projektiga seotud isikud
Sotsiaalmeedia	Turundusjuht
Ettevõtte koduleht	Turundusjuht koostöös projektijuhiga
Partnerite kanalid	Huvigrupid, partnerid ja muud projektiga seotud isikud
Avalik meedia	Juhatuse esimees

Allikas: autori koostatud

Saabunud e-kirjadele antakse esmane vastus 4 töötunni jooksul ning paber kandjal saabunud kirjadele vastatakse kirjas toodud tähtajal, selle puudumisel esimesel võimalusel, kuid mitte hiljem kui 5 tööpäeva jooksul. Päringutele vastatakse nende saabumise vormile vastavas vormis. Välise suhtluse salvestamiseks ja vajadusel taasesitamiseks suunatakse e-kirjad, mis on seotud projektiga, kirjavahetust pidava töötaja poolt e-posti keskkonda projekti ühiskausta aadressile asendusauto@amserv.ee. Kirjavahetuse salvestamisel tuleb järgida põhimõtet, et vastuskirjade puhul tuleb jälgida, et saadetud kiri sisaldab alati ka algset kirja.

Lisaks väljapakutud väärtuspakkumise loomisele, tuvastas autor tegevusuuringu käigus asjaolu, millega seoses soovib ettevõttele parendusettepaneku teha. Täpsemalt tuvastas autor, et kliendi tagasisidet, mida ettevõtte klientidelt teeninduse parendamise eesmärgil küsib, käsitletakse erinevates esindustes erinevalt. Autor leiab, et tippjuhkonna tasandil keskendub organisatsioon liialt soovitusindeksile kui numbrile, kuid käsitleb organisatsiooni tasemel liialt vähe klientide avatud vastuseid ja kommentaare, mida teenuste arendamisel tuleks kindlasti arvesse võtta. Autori ettepanek on siinkohal välja töötada süstemaatiline ja ühtne protseduur kliendi tagasiside analüüsimiseks, mida saaks rakendada kõikides esindustes. Läbi klientide tagasiside saab ettevõtte pakkuda oma klientidele suurimat võimalikku lisaväärtust, millega saavutataks võimalus eristuda konkurentidest ja mis toob kliendid ettevõtte teenust korduvalt kasutama.

Eelnevat kokkuvõttes saab öelda, et käesoleva tööga on loodud ettevõttele alus ja näitlikustatud, kuidas teenusedisaini edasistes teenuste arendamise protsessides organisatsioonis rakendada. Ajurünnaku käigus parimaks valitud väärtuspakkumine, tasuta asendusauto keretööde remondi ajaks, on kõrge väärtusega küll kliendi poolt vaadatuna, kuid osutus lihtsal kalkuleerimisel ettevõtte enda jaoks majanduslikult mitte põhjendatuks. Autor leiab, et kuna teenusedisaini protsessid võivad olla korduvad ja disainimise üks eesmärke on ka võimalike vigade üles leidmine, peaks ettevõtte edasises tegevuses käesoleva tegevusuuringu raames pöörduma tagasi Määramise ja/või Arendamise etappi. Autor tõdeb, et välja pakutud väärtuspakkumine, tasuta asendusauto pakkumine, tähendab ettevõttele protsessimuudatusi, sealhulgas suuri kulutusi ehk teisisõnu: kogu teenusepaketi oleks muudatus olnud suur ettevõtmine. Autor leiab, et

teenusedisaini üksikasjalik rakendamine ja veel kord klienditeekonna kirjeldamine aitaks määratleda ka väiksemaid kitsaskohti, mille parendamisega saaks klientidele nende enda tagasiside põhjal suuremat väärtust pakkuda. Kindlasti tasuks katsetada ka erinevaid teenusedisaini tööriistu, mis annaksid ehk autoteeninduse valdkonnas paremaid tulemusi ja ehk ka ideid, mida klient ei oskaks oodata ega küsidagi.

KOKKUVÕTE

Kokkuvõttes käesolevat lõputööd selgub, et autoteenindused peavad nii Euroopas kui ka Eestis arvestama kasvava nõudlusega ja teenuste arendamise vajadusega selleks, et olla edukas kiiresti muutuv ja konkureerivas keskkonnas. Käesoleva töö uurimisobjektiks oli Amserv Auto AS esindused ja selle teenuste arendamine järelteeninduse osas.

Käesolevas töös anti ülevaade teenuste arendamiseks sobiva teenusedisaini lähtekohast, mille aluseks on eelkõige klientide kaasamine ja läbi kliendi pilgu vaatamine teenusele. Teenusedisain aitab arendada teenuseid, mis aitavad luua tõelist väärtust kliendi jaoks. Autori esmane arvamus, et klientide kaasamine teenuste arendamise protsessi aitab ümber kujundada organisatsiooni teenuseid, leidis käesolevas lõputöös kinnitust. Eelnevalt tulenevalt oli käesoleva töö eesmärgiks esitada ettepanekud vastavalt tegevusuuringu tulemustele Amserv Auto AS müügijärgse teenuse ümber kujundamiseks.

Eesmärgini jõudmiseks püstitati järgmised ülesanded:

- anda ülevaade teenuste olemusest, teenusedisaini protsessist ja autode jaekaubanduse teenuse eripärast;
- selgitada välja seosed Amserv Auto AS esinduste müügijärgse teenuse eripärade ja teenusedisaini vahel;
- koostada ülevaade Amserv Auto AS esindustest kui organisatsioonist ja selle pakutavatest teenustest ning valida uuringu jaoks sobiv meetodika;
- läbi viia tegevusuuring kasutades teenusedisaini meetodeid;
- kaardistada probleem uuringutulemuste põhjal;
- teha uuringutulemustest tulenevalt Amserv Auto AS-le ettepanekuid müügijärgse teenuse arendamiseks.

Esimeses peatükis selgus, et teenus on tegevus, mis on suunatud kliendi probleemi lahendamisele ja mille õnnestumise aluseks on oluline arvestada klientide vajadustega. Autor leidis tuginedes teooriale, et teenuse arendamiseks sobiv lähtekoht on teenusedisain, mis algab probleemi identifitseerimisest. Teenusedisain viib uute ja kvaliteetsete, inimeste vajadustest ja soovidest lähtuvate, majanduslikult elujõuliste

toodete ja teenuste väljatöötamiseni. Autori hinnangul sobib teenusedisaini käsitus teenuse arendamisest ka autoteeninduse teenuste arendamiseks.

Teises peatükis liiguti edasi uuritava ettevõtte tutvustamise ja uurimisülesannete teostamise juurde. Autor kaardistas erinevate analüüsi meetodite alusel problemaatika Amserv Auto AS müügijärgses teeninduses lähtudes kliendi vaatenurgast ja leidis, et üldist kliendi rahulolu mõjutab kõige enam keretööde teenuse klientide madal rahulolu. Keretööde teenusest huvitatud pooled kaardistati huvigruppide kaardil. Vaatluse käigus tuvastati klientide ootused keretööde teenusele ning koostati esialgne teenuseplaani andmaks ülevaade olemasolevast teenusest. Järgnevalt koostas autor varem teostatud uuringute põhjal teenuse kasutaja ehk persoona, et võtta arvesse kliendi vajadusi keretööde teenuse edasisel arendamisel. Mõistmaks paremini, mida klient teenust kasutades kogeb, koostas autor klienditeekonna. Kliendi huve arvestava teenuse prototüübi loomiseks viis autor läbi ajurünnaku. Ajurünnaku käigus võeti arvesse eelnevates uuringutes saadud andmeid ja ajurünnaku peamiseks tulemuseks tekkis idee pakkuda keretööde klientidele keretööde teenuse ajaks tasuta asendusautot. Autor katsetas olemasolevat tasuta asendusauto võimaldamise ideed klientide peal ja see võeti nende poolt hästi vastu või peeti isegi teeninduspunkti valikul määravaks teguriks.

Järgnevalt koostas autor koos edasiarendusega uue teenuseplaani andmaks detailset ülevaadet planeeritavast teenuse arendusest. Autori hinnangul on keretööde nõunikul jõukohane anda sõiduk ise välja/vastu võtta teenindusprotsessi raames, kuid leiab, et sõidukite korras- ja valmisoleku tagamiseks oleks vajalik palgata lisatööjõudu. Järgnevalt kaardistas autor ärimudeli pakutavale lisateenusele lähtudes sellest, et millegi tasuta saamine on kliendi jaoks ahvatlev pakkumine ja selles seisnebki peamine lisaväärtus kliendile. Asudes arvutama aga kulupoolt seoses asendusauto pakkumisega, pidi autor tõdema, et ettevõtte seisukohast ei ole idee siiski majanduslikult põhjendatud. Seda ka põhjusel, et tulu mõõtmine antud projekti raames oleks keeruline ja vajab autori hinnangul eraldi uurimist.

Lisaks väljapakutud väärtuspakkumise loomisele, tuvastas autor tegevusuuringu käigus asjaolu, et kliendi tagasisidet, mida ettevõtte klientidelt teeninduse parendamise eesmärgil küsib, käsitletakse erinevates esindustes erinevalt. Autori ettepanek oli välja

töötada ühtne protseduur kliendi tagasiside analüüsimiseks, mida saaks rakendada kõikides esindustes. Läbi klientide tagasiside saab ettevõtte pakkuda oma klientidele suurimat võimalikku lisaväärtust, millega saavutatakse võimalus eristuda konkurentidest ja mis toob kliendid ettevõtte teenust korduvalt kasutama.

Käesoleva tööga hindab autor eesmärgid täidetuks. Peamised ettepanekud teenuse arendamise juures olid kujunenud vastavalt klientide tagasisidele ja vaatlusel saadud tulemustele. Käesoleva tööga on loodud ettevõttele alus ja näitlikustatud, kuidas teenusedisaini edasistes teenuste arendamise protsessides organisatsioonis rakendada. Ajurünnaku käigus parimaks valitud väärtuspakkumine, tasuta asendusauto keretööde remondi ajaks, on kõrge väärtusega küll kliendi poolt vaadatuna, kuid osutus ettevõtte enda jaoks majanduslikult põhjendamatuks. Autor leiab, et ettevõtte peaks edasises tegevuses käesoleva tegevusuuringu raames pöörduma tagasi Määramise ja/või Arendamise etappi. Autor on veendunud, et teenusedisaini üksikasjalik rakendamine ja veel kord klienditeekonna kirjeldamine aitaks määratleda ka väiksemaid kitsaskohti, mille parendamisega saaks klientidele nende enda tagasiside põhjal suuremat väärtust pakkuda. Eelkõige on töö väärtus suunatud ettevõttele Amserv Auto AS andmaks suuna teenuste arendamisele kliendi seisukohast. Selle jaoks annab teenusedisaini käsitus autori hinnangul hea lähtekoha ja soodsa pinnase edasisteks võimalikeks teenuste arendamise projektideks ettevõttes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 2014. a. majandusaasta aruanne. (2015). Amserv Auto AS majandusaasta aruanne. 29.04.2015.
2. Amserv Auto AS koduleht. (2016). [<http://www.amservauto.ee/#>] 14.04.2016.
3. Best, K. (2010). *Disainjuhtimise alused*. Tallinn: Eesti Disainikeskus.
4. Cusumano, M., Kahl, S. and Suarez, F.F. (2006). "Product, process, and service: a new industry lifecycle model"
5. *Design methods for developing services*. (2015). London: Design Council.
6. *Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes*. (2013). Tallinn: Eesti Disainikeskus.
7. Dubberly, H. Evenson, S. Robinson, R. (2008). The analysis-synthesis bridge model. ACM Interactions magazine. Vol 15, Nr 2, pp 57-61.
8. Edvardsson, B. Gustafsson, A. ja Roos I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. International Journal of Service Industry Management. Veebruar 2005, pp 107-121.
9. *Eesti keele seletav sõnaraamat*. (2009). Eesti keele seletava sõnaraamatu veebiversioon. [<http://www.eki.ee/dict/ekss/>] Tallinn : Eesti Keele Sihtasutus.
10. *Eleven lessons: managing design in eleven global brands*. (2007). London: Design Council.
11. *Garantii- ja hoolderaamat*. (2016). Tallinn: Toyota Baltic AS.
12. Godlevskaja, O. Iwaarden, J. Wiele, T. (2006). Moving from product-based to service-based business strategies Services categorisation schemes for the automotive industry. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 28 No. 1, 201. pp. 62-94.
13. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Toronto: Lexington Books.
14. Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value. Journal of Business & Industrial Marketing. Volume 19, Number 2, 2004, pp. 99-113.
15. Grönroos, C. Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Academy of Marketing Science. Vol 41, pp 133–150.

16. Helm, J. (2009). *Kas üks küsimus kliendisuhete tugevuse mõõtmiseks on piisav?* Tallinn: TNS Emor.
17. Holmlid, S. Evenson, S. (2008). Bringing service design to service sciences, management and engineering. In B. Hefley & W. Murphy (Eds.), *Service science, management and engineering: Education for the 21st century*. pp. 341-345. Berlin: Springer Verlag.
18. *Innovation by design. How design enables science and technology research to achieve greater impact.* (2015). London: Design Council.
19. *Innovation in Services: Typology, case studies and policy implications.* Econ-report. (2006). No 2006-025. pp 30. Oslo.
20. Kimbell, L. (2011). Designing for Service as One Way of Designing Services. *International Journal of Design*. Vol.5, No 2, pp 41-52.
21. Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control. 7th edition.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
22. Kotler, P. Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing, 14th edition.* New Jersey: Prentice Hall, Inc.
23. Lehari, I. Meister, L. Melioranski, R-H. Pärn, M. Siimar, J. (2012). *Kuidas leiutada jalgratast? Disainimeelselt ettevõtlusest.* Tallinn: Eesti Disainikeskus.
24. *Mootorsõiduki ja selle haagise tehnonõuetele vastavuse kontrollimise tingimused ja kord.* (2011). Riigiteataja, 29.07.2015, 7.
25. Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical Access to An Evolving Field.* London: KISD.
26. Næssen, L.O. (1997). *Parem teenindamine: Kuidas enesearenduse kaudu saavutada klientide rahulolu.* Tallinn: AVITA.
27. Ojasalo, K. Koskelo, M. Nousiainen, A.K. (2015). Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. *The Handbook of Service Innovation*. Pp 193-212. London: Springer-Verlag.
28. Ojasalo, K. Ojasalo, J. (2015). Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. *Service Marketing and Management for the future*. Pp 309-333. Helsinki: Hanken School of Economics.

29. Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2014). *Ärimudeli generatsioon*. Tallinn: Printon Trükikoda.
30. Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., Hoboken.
31. Patricio, L. Fisk, R.P. Cunha, J.F. Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*. Vol 14 (2). pp 180-200).
32. Pine, B.J. II and Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. Vol. juuli-august, pp. 97-105.
33. Saco, R. M. Goncalves, A. P. (2008). Service Design: An Appraisal. *Design Management Review*. Vol talv 2008, pp 10-19.
34. Stickdorn, M. Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
35. *Teeninduskokkulepped*. (2010). Sisedokument. Tallinn: Amserv Grupi AS.
36. Tooman, H. (2003). *Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad*. Tallinn: TPÜ kirjastus.
37. *Toyota Express Service*. (2016). Amserv Auto AS koduleht [<http://www.amserv.ee/toyota-express-service>]. 20.04.2016.
38. Wang, Y. Po Lo, H. Chi, R. Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 14 Iss 2/3 pp. 169 – 182.
39. Vihalem, A. (2008). *Turunduse alused. Teine, parandatud ja täiendatud trükk*. Tallinn: Külim
40. Wikimedia Commons. (2016). [<https://commons.wikimedia.org/wiki/Esileht?uselang=et>] 27.04.2016.

Lisa 1. Teenuse disaini meetodid avastamise etapis

Avastamine	Moritz	võrdlusuuring, klientide segmenteerimine, konteksti analüüs, keskkonna intervjuu, -küsitlus, kriitilise juhtumi tehnika, keskkonna kaart, etnograafia, kogemustest, ekspertintervjuu, fookusgrupi intervjuu, lõhede analüüs, ajalooline analüüs, ebamugavuse analüüs, intervjuu, turu segmenteerimine, testostude tegemine, interneti luure, vaatlus, jälgimine, lugemine, teenuse seisund, varjuna klientide vaatlemine, mõtete väljaütlemine, trendi luure, kasutajate uuring, 5 miksi, ülevaate maatriks, testitud ja proovitud komponendid, inspiratsiooni spetsialist.
	Stickdorn, Schneider	huvigruppide kaardistamine, teenuse safari, varjuna klientide vaatlemine, klienditeekond, kontekstuaalne intervjuu, 5 miksi, etnograafia, mobiilne etnograafia, ootuste kaardistamine, persoona
	Ojasalod	etnograafia uuring, konteksti intervjuu, keskkonna segmenteerimine, konteksti analüüs, Delphi.
	Design Council	klienditeekond, kasutajapäevik, teenusesafari, varjuna klientide vaatlemine, kvalitatiivsed uuringud, teisestel andmetel põhinev uuringud, eesmärkide ja probleemide kaardistamine.

Allikad: Moritz, 2005, lk 125–147; Stickdorn, Schneider, 2011, lk 140-209; Ojasalod, 2015, lk 314; Design methods for..., 2015; Eleven lessons: managing..., 2007, lk 8

Lisa 2. Teenuse disaini meetodid määramise etapis

Määramine	Moritz	sobivus diagramm, vägivaldne mõtlemine, fishbone diagramm, loov mõtlemine, tõsine Lego mäng, mõtte kaart, paralleelne mõtlemine, isiksuse maatriks, spetsifikatsioon, süsteemne mõtlemine, mõtete anum, puutepunktid, üldised kvaliteedi diagrammid, tähtsuse maatriks, visuaalne mõtlemine
	Ojasalod	loov mõtlemine, puutepunktid, persoonad, tuleviku võimalused
	Design Council	persoonad, ajurünnak, disaini lühikokkuvõte

Allikad: Moritz, 2005, lk 125–147; Stickdorn, Schneider, 2011, lk 140-209; Ojasalod, 2015, lk 314; Design methods for..., 2015; Eleven lessons: managing..., 2007, lk 8

Lisa 3. Teenuse disaini meetodid arendamise etapis

Arendamine	Moritz	kehatunnetus, ajurünnak, kogemuste joonistamine, grupi joonistamine, idee intervjuu, avatud ruumi tehnika, paralleelne disainimine, juhuslik valik, fokuseerimata grupp, tunnuste puu.
	Stickdorn, Schneider	ajurünnak, "mida teha kui" analüüs, stsenaarium, koomiks, 3D mudeli loomine, prototüübid, teenuse lavastamine, kiire arendus, koos katsetamine
	Ojasalod	stեսenaarium, teenuseplaan, klienditeekond, prototüübid, sotsiodraama.
	Design Council	teenuseplaan, prototüüp, ärimudel

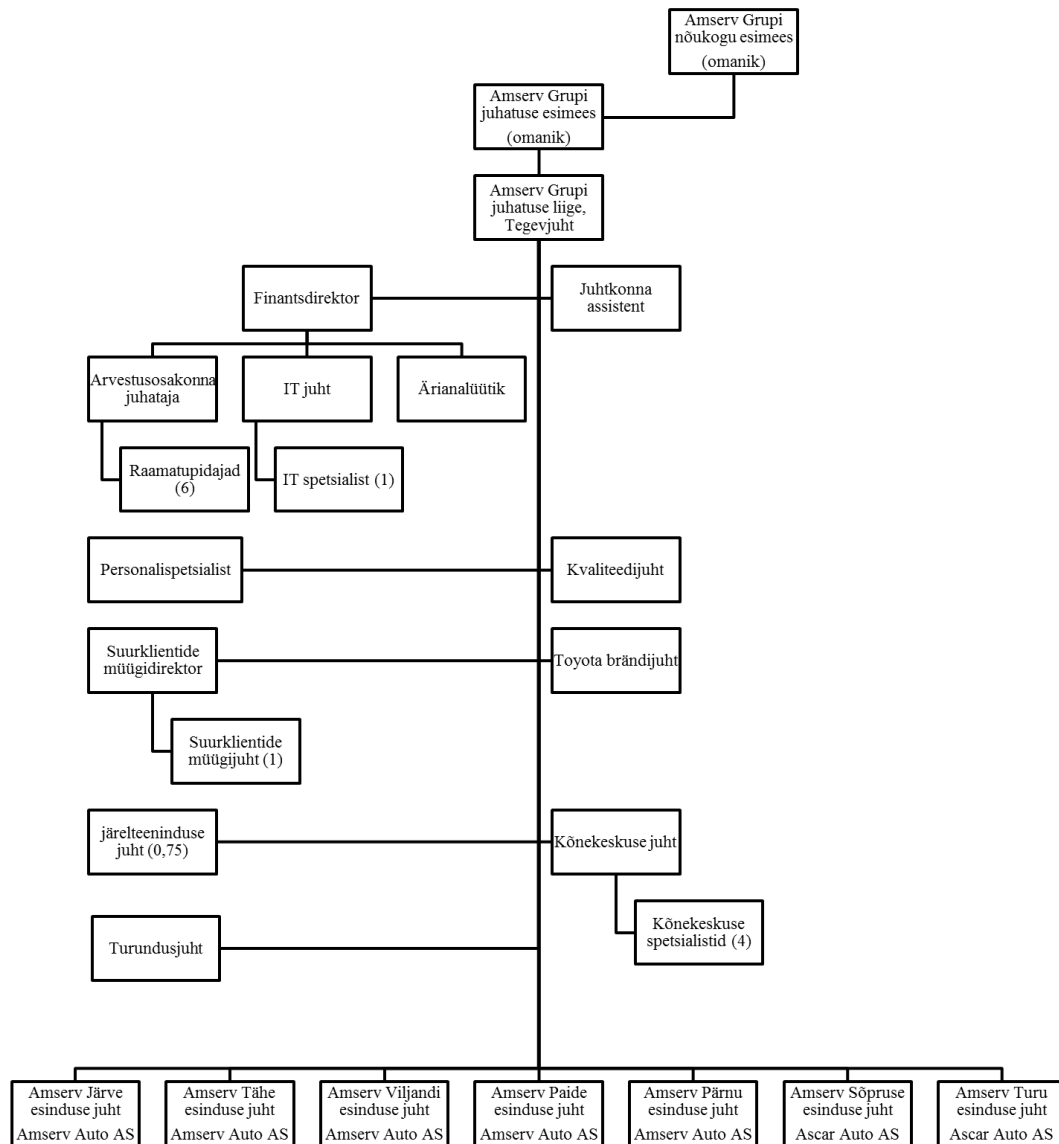
Allikad: Moritz, 2005, lk 125–147; Stickdorn, Schneider, 2011, lk 140-209; Ojasalod, 2015, lk 314; Design methods for..., 2015; Eleven lessons: managing..., 2007, lk 8

Lisa 4. Teenuse disaini meetodid pakkumise etapis

Pakkumine	Moritz	teenindusplaan, äriplaan, juhend, intranet, bilansijoon, tööjuhend, teenuse prototüüp
	Stickdorn, Schneider	koomiks, teenuseplaan, rollimängud, kliendi elutsükli kaart, ärimudeli loomine
	Ojasalod	visiooni loomine, muustrite murdmine, mitmetasandiline teenusedisain, ärimudeli loomine, rollimängud
	Design Council	stsenaariumid
Sõelumine	Moritz	kaartide sorteerimine, karakteri profiilid, tunnetuslik läbikäimine, konstruktiivne suhtlemine, kasutatavuse analüüs, arenemise ülevaade, eksperdi ülevaade, teostatavuse kontroll, Heuristiline hindamine, persoonid, PEST analüüs, mitmekülgne ülevaade, tagasivaate test, sedelite hääletus, SWOT analüüs, ülesande analüüs.
Selgitamine	Moritz	video päevik, karakteri profiilid, empaatia tööriistad, teadmiste/info koostoime, kogemuste profileerimine, metafoorid, maketid, meeleolust juhitud, meeleolu film, persoonid, robustne prototüüp, rollimängud, stsenaarium, koomiksid, sidusvõrkude kaardistamine, homsed pealkirjad, ise proovimine, visiooni loomine.
Töösse panemine	Moritz	teenindusplaan, äriplaan, juhend, intranet, bilansijoon, tööjuhend, teenuse prototüüp.

Allikad: Moritz, 2005, lk 125–147; Stickdorn, Schneider, 2011, lk 140-209; Ojasalod, 2015, lk 314; Design methods for..., 2015; Eleven lessons: managing..., 2007, lk 8

Lisa 5. Amserv Grupi AS organisatsiooniline struktuur



Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Kliendirahulolu ankeetküsitlus

KÜSIMUS	VASTUSE KIRJELDUS
Sissejuhatus 1: Täname Teid uuringus osalemast! Teie tagasiside ja hinnangud on meile väga olulised. Järgnevad küsimused puudutavad teie hiljutist kogemust [esinduse nimi] esinduses.	
1. Tuginedes oma hiljutisele ostu- või teeninduskogemusele, kui suure tõenäosusega soovitaksite [esinduse nimi] esindust oma pereliikmetele, sõpradele või kolleegidele?	<i>Palun hinnake skaalal 0-10, kus hinnang 0: Üldse mitte tõenäoline, hinnang 10: Äärmiselt tõenäoline</i>
2. Kas te palun täpsustaksite, miks andsite just sellise hinnangu?	<i>Avatud vastus, seotud Q 1-ga, mitmerealine tekstiaken, tähtede ja sümbolite arv pole piiratud</i>
Teeninduses lisaks: 3. Kas teie poolt tellitud tööd teostati korrektselt esimese korraga?	<i>Vastuse variant Jah / Ei</i>
Sissejuhatus 2: Järgnevalt sooviksime saada lisateavet teie hiljutise ostukogemuse kohta [esinduse nimi] esinduses.	
3. Palun hinnake skaalal nullist kümneni alljärgnevate väidete paikapidavust:	<i>Skaala 0-10, kus hinnang 0 - Ei vasta üldse tõele, hinnang 10 - Täiesti tõene; plus lisa võimalus "Ei oska vastata"</i>

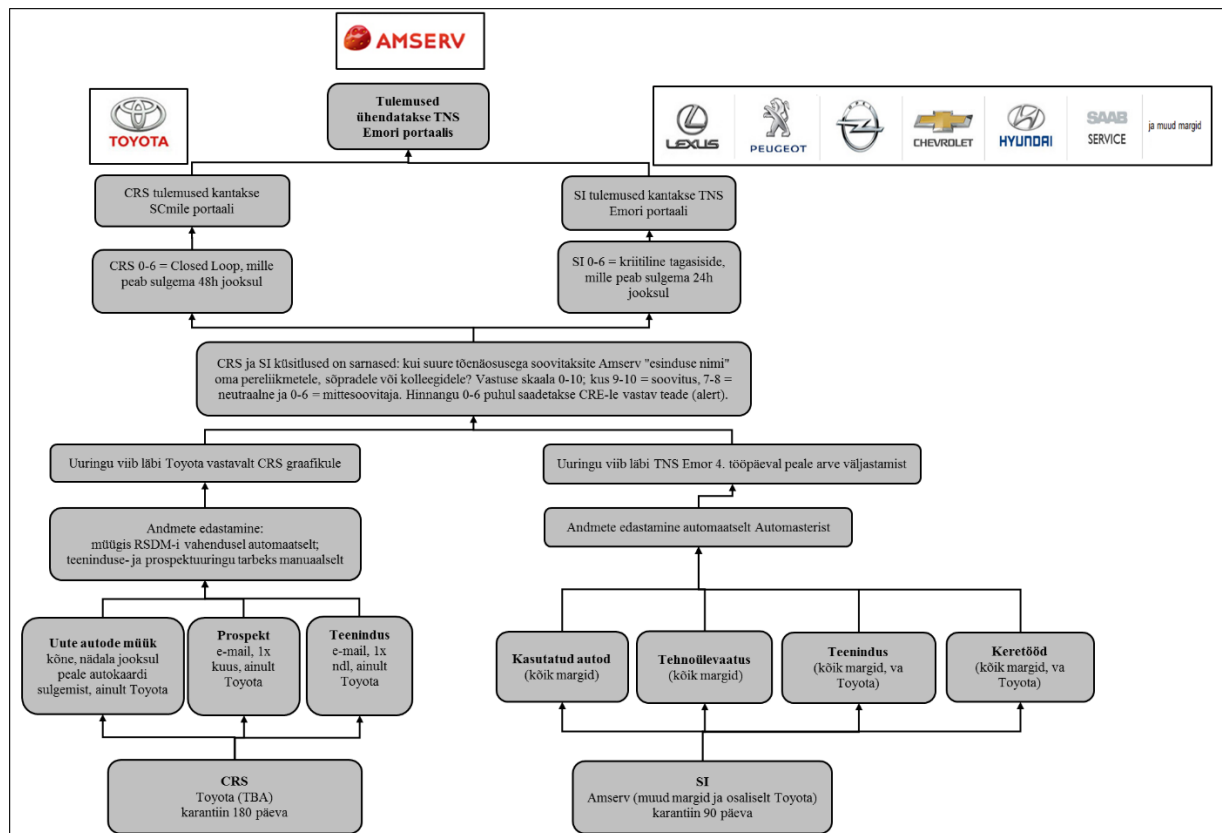
Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Jätkub

	Uute autode müük:	Teenindus:
	<i>Enne esinduse külastust oli usaldusväärne informatsioon leitav.</i>	<i>Mind informeeriti õigeaegselt minu sõiduki hooldusvajadusest.</i>
	<i>Tundsin esinduses, et mind koheldakse hinnatud külalisena.</i>	<i>Teenindusaja kokkuleppimine oli mugav.</i>
	<i>Külastuse ajal mõistis müügikonsultant minu vajadusi, andis asjakohast teavet ning ammendavaid vastuseid.</i>	<i>Tundsin esinduses, et mind koheldakse hinnatud külalisena.</i>
	<i>Proovisõit võimaldas mul kogeda sõidukit minu jaoks olulistes tingimustes.</i>	<i>Sõiduki teenindusse võtmisel anti mulle ülevaade sõiduki seisukorrast ja tehtavatest töödest.</i>
	<i>Müügikonsultant aitas mind ega avaldanud mulle survet.</i>	<i>Mind informeeriti tööde maksumusest ning arve esitati kokkulepitud summas.</i>
Erinevad küsimused	<i>Tundsin läbirääkimiste ajal, et mind austatakse ja mõistetakse.</i>	<i>Sõiduki teeninduses oleku ajal hoidis esindus mind kursis muudatustest kokkulepitud ajas, töödes ja kulus.</i>
	<i>Mulle tehtud müügipakkumus oli õiglane ja läbipaistev.</i>	<i>Ootamine esinduses oli tehtud mugavaks.</i>
	<i>Müügikonsultant hoidis minuga kontakti ajal, mil ootasin oma uut autot.</i>	<i>Sõiduk anti peale tööde teostamist mulle üle kokkulepitud ajal ja seisukorras.</i>
	<i>Auto loovutus toimus kokkulepitud ajal ja tingimustel.</i>	<i>Teeninduse järgselt võttis hooldenõunik minuga ühendust, et veenduda mu rahulolus ning vajadusel küsimustele vastata.</i>
	<i>Auto loovutus oli positiivselt meeldejääv sündmus.</i>	
	<i>Peale auto loovutust võttis müügikonsultant minuga ühendust, et veenduda mu rahulolus ning vajadusel küsimustele vastata.</i>	
Ühine lõpp	5. Kui peaksite nimetama ühe asja, mida soovitaksite [esinduse nimi] esindusel parendada, siis mis see oleks?	<i>Avatud vastus, seotud Q 1-ga, mitmerealine tekstiaken, tähtede ja sümbolite arv pole piiratud</i>
	Täname teid tagasiside eest! Juhul kui Teil on täiendavaid kommentaare, siis võtke palun meiega kindlasti ühendust aadressil [kontakt info].	

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Amservi soovitusindeksi ja Toyota CRS ühinemise protsess



Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Teenuse arendamiseks kasutatavad meetodid, valim, ajakava ja väljund

	Meetodid	Allikas/valim	Aeg/ kuupäev	Väljund
Avasta (Discover)	Sekundaarsete andmete analüüs	Eelnevalt läbi viidud uuringute põhjal (kliendi tagasiside 2015. a, n=3879, ja Car Brand Health 2016, n=500, uuring; majandusa. aruanne)	11.- 17.04.2016	Problemaatika kaardistamine
	Huvigruppide kaardistamine	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude ja dokumentide (struktuur, koostöölepingud jms) analüüsi põhjal	14.- 15.04.2016	Teenusega seotud huvipoolte visualiseerimine
	Vaatlus	Järve, Pärnu ja Tähe keretööde teenuse vaatlemine ühe päeva jooksul	18.- 20.04.2016	Klientide ootuste kaardistamine
	Teenuseplaan	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude (kliendisuhete juhid, keretööde juht ja nõunik), vaatluste ja dokumentide (tööprotseduurid jms) analüüsi põhjal	21.- 22.04.2016	Teenusega seotud detailide visualiseerimine
Määra (Define)	Persoonaloomine	Eelnevalt läbi viidud uuringute põhjal (kliendi tagasiside 2015. a, n=191, ja Car Brand Health 2016, n=500, uuring)	23.04.2016	Teenuse kasutaja (tarbija)
	Klienditeekond	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude, vaatluste põhjal	23.- 24.04.2016	Puutepunktid teenuse kogemisel
Arenda (Develop)	Ajurünnak	Valim 18 osalejat, sh töötajad, juhid ja kliendid	25.04.2016	Arenduse suuna valik
	Prototüübi loomine ja testimine	Olemasoleva rendiauto protsessi muutmine asendusauto pakkumise protsessiks; testimise valim 3 klienti	26.- 27.04.2016	Arendatava teenuse kasutatavus
Paku (Deliver)	Teenuseplaan	Töö autori poolt läbi viidud intervjuude (kliendisuhete juhid, keretööde juht ja nõunik), vaatluste ja dokumentide (tööprotseduurid jms) analüüsi põhjal	28.04.2016	Teenusega seotud detailide visualiseerimine; uue lisateenuse visualiseerimine
	Ärimudeli kaardistus	Eelnevalt töö autori poolt läbi viidud uuringute põhjal	29.04.- 01.05.2016	Väärtuspakkumise visualiseerimine

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Persoon ehk keretööde teenuse kasutaja

Nimi	Mart
Vanus	47
Amet	IT-spetsialist
Elab	Keilas
Töötab	Tallinna kesklinnas
Rahvus	eestlane
Haridustase	kõrgharidus, infotehnoloogia
Leibkonna suurus	1-2 inimest
Lapsed	pole (või on täiskasvanud)
Sissetulek p.liikme kohta	> 640€
Auto	Toyota Avensis
Ajend	auto juurde saabudes oli auto kriimustatud, põhjustaja teadmata
Kindlustusjuhtumi tüüp	kasko
Keretööde teenus	Amserv Järve
Vajadused ja eesmärgid:	Täita autoga tööülesandeid; kiiresti liikuda ühest kohast teise vastavalt ajakavale; teadmist, mis seisus mu auto on (tehniline ja turvalisus); jõuan hommikul kell 6 lennujaama ja tahaksin siis ma auto kätte saada (või öösel), et tööle/koju sõita; asendusautot, kui remonditöö kestab üle 2h; kõht täis süüa (külastuse ajal); võimalikult operatiivset infot / võimalusi, kuidas esindusest ära/tagasi saada ilma autota; tasuta ülekandega.
Motivatsioon:	Vastavalt ajakavale tegutsemine; asjade ladus edenemine; kokkulepetest kinnipidamine; sõbralikud, positiivsed, personaalsed, asjatundlikud teenindajad; korduv (tõestatud) hea kvaliteet; info rohkus auto seisukorra kohta; tasuta joogipudel.
Ärritavad tegurid:	Lubaduste mitte-täitmine; muudatustest töö ajas ja maksumuses mitte teatamine; ebaviisakus; teadmatus, kuidas ilma autota (kesk)linna saada.
Probleemkoht:	Ei saa lubatud tähtajal autot kätte



Lisa 10. Klienditeekond

Keretööde teenuse etapid →								
Vajaduse tekkimine	Kontakt; võrdlemine ja valimine	Esindusse jõudmine	Tegevused esinduses	Ooteaeg ja remondiaja broneerimine	Esindusse auto toomine	Auto remondis oleku ajal	Esindusest auto kätte saamine	Järeltegevus
Kliendi vajadused ja tegevused →								
Juhtum, mis toob kaasa sõiduki kahjustumise (liiklusõnnetus, kaskojuhtum, kivi esiklaasis, murdvargus)	helistab kindlustusseltsi saamaks teada, mis ta edasi peaks tegema ja suundub vastavalt kindlustuse tingimustele teenindus-punkti	parkimiskoht	täidab kahjuavalduse ja esitab vajalikud dokumendid	annab kindlustusseltsile täiendavaid selgitusi	parkimiskoht	vajab infot, kui tööde maht, sh aeg muutub	otsib, kuidas esindusse saada; tuleb tuttavasse asukohta autole järele ja vaatab nõunikuga auto üle	sõit terve ja puhta autoga

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Jätkub

Vajaduse tekkimine	Kontakti loomine; võrdlemine ja valimine	Esindusse jõudmine	Tegevused esinduses	Ooteaeg peale esmast külastust ja remondiaja broneerimine	Esindusse auto toomine	Auto remondis oleku ajal	Esindusest auto kätte saamine	Järeltegevus
	sobivam asukoht, hea maine; olenevalt auto vanusest kas margiesindus või autoriseerimata töökoda	klieent otsib, kes saab teda aidata	vaatab koos nõunikuga kahjustada saanud auto üle	saabub info kindlustusseltsilt või keretöödest remonditööde kooskõlastuse kohta; lepib esinduse remondiaja kokku telefoni või e-maili tee	toob auto juba tuttavasse asukohta ja anna auto töösse	saab kõne või smsi, et auto on valmis	räägib nõunikuga üle tehtud tööd ja kinnitab allakirjaga tööde kvaliteedi; kaskojuhtumi puhul tasub omavastutuse arve	tagasiside andmine
		klieent pöördub nõuniku poole abi saamiseks	lahkumine esindusest	remondiaeg peaks olema: võimalikult vara ja lühike, peab sobima muude plaanidega	otsib, kuidas esindusest ära saada; nõunik/administraator kutsub takso või tullakse kliendile järgi		lahkumine esindusest	

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Jätkub (lisatud puutepunktid)

Vajaduse tekkimine	Kontakti loomine; võrdlemine ja valimine	Esindusse jõudmine	Tegevused esinduses	Ooteaeg peale esmast külastust ja remondiaja broneerimine	Esindusse auto toomine	Auto remondis oleku ajal	Esindusest auto kätte saamine	Järeltegevus
Puutepunktid →								
	mobiilirakendus telefon e-mail internet	sildid ja viidad (parkla) administraator nõunik	kahjuavaldus dokumendid auto ülevaatamine	telefon e-mail kahjukäsitus	sildid ja viidad (parkla) nõunik takso ühistransport asendusauto	ühistransport takso tuttava abi transpordi osas	parkla auto ülevaatamine	tagasiside ankeet

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Personali valik tegevuste täitmiseks

Rollid	Kvalifikatsioon	Ülesanded	Vastutus
Projekti-juht, Amserv Grupi AS müügi-järgse teeninduse juht	Omab teadmisi projektijuhtimise põhimõtetest, etappidest, protsessidest ja meetoditest. On võimeline osalema projektitöö igas etapis. Isikuomadused ja võimed: otsustusvõime, analüüsivõime, vastutustunne, loogiline mõtlemine, koostöövalmidus, täpsus, paindlikkust, algatusvõime, innovaativsus;	Koostab projekti; projekti finantsjuhtimine; koordineerib meeskonna tegevusi, delegeerib ülesandeid; tutvustab projekti; kaasab projekti huvigruppe projekti tegevusse; korraldab läbirääkimisi; kogub, vahetab informatsiooni; aruande esitamine;	Projekti tähtaegade järgimise ees; personali rakendamise ees; projekti koordineerimise ees; projekti tulemuste ees; vahendite olemasolu ja kasutamise ees; eelarve täitmise ja kinnipidamise ees;
Turundus-juht (Amserv Grupi AS)	Erialased teadmised turundustöös; töökogemus interneti turunduses;	Korraldab vajadusel koosolekuid; täidab turunduse ülesandeid; kommunikatsiooni korraldamine töötajatele ja huvipooltele, turundustegevuse aruande esitamine	Projekti tähtaegadega arvestamine, turundustegevuste aruandlus, kommunikatsiooni korraldamine
Esinduse müügi-järgse teeninduse juht (Amserv Auto AS, 5tk)	Vastav kõrgharidus; Vähemalt 2- aastane meeskonna juhtimise kogemus; Algatus- ja analüüsivõime; Meeskonnatöö ja projektijuhtimise kogemus; Väga hea suhtlus- ja läbirääkimisoskused;	Uute klientide leidmine, kliendisuhete hoidmine, aruannete koostamine, ettevõtte esindamine, turundustöös osalemine, jm jooksvad ülesanded; projektijuhi assisteerimine	Projekti edukas lansseerimine esinduse tasandil, asendusautode pargi aruandlus, asendusautodega seotud protseduuride ellu rakendamine ja jälgimine, ettevõtte vara vastutustundlik kasutamine.
Uute autode müügi-juht	Müügijuhi töökogemus	Toetab projekti tegevust; on projektiprotsessides osavõtlik; asendusautodega varustamine	Asendusautode olemasolu tagamine
Asendusauto haldur	organiseerimisvõime, süsteemsus ja sihikindlus	Autodega koordineerimine (pesu, hooldus jms)	Asendusautode valmidus kliendile loovutamise hetkel

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

DESIGNING SERVICES ON THE EXAMPLE OF AMSERV AUTO AS

Daisy-Lola Arakas

Under circumstances where automotive market in all over the world as well as in Europe is a very competitive market and where it comes more and more difficult to compete with others, firms must constantly adjust their services to ensure their existence in the market. According to this thesis Amserv Auto AS (retailer of Toyota) and its possibilities to develop services is taken under review.

Involving customers and putting yourself into their shoes is appropriate point of view for developing services and this is where service design comes along. Service design helps to improve and develop services which would offer real value to the customer. Service design can be used to re-design an existing service to make it work better for users, or it can be used to create an entirely new services. The main purpose of this thesis is to make suggestions for developing services to Amserv Auto AS. In accordance to the previous following objectives were set:

- to find appropriate theoretical background for re-designing services in automotive industry;
- to find out how aftersales services of Amserv Auto AS can be merged to service design fields;
- to define Amserv Auto AS as an organisation of automotive company including aftersales and its services that it provides and to choose appropriate methods for the research;
- to conduct surveys in order to service design methods;

- to map problem areas in customer service according to the survey results;
- based on research results to offer suggestions related to aftersales of Amserv Auto AS for developing services;

This thesis consists of two parts. The first chapter showed that service is an activity that is aimed at solving the customer's problem, and its success is based on the importance of taking into account the needs of customers. By held on the basis of the theory author found that an appropriate starting point for developing services is service design, which begins with the identification of the problem. Service design leads to new, high-quality services, by taking into account people's needs and wishes to develop economically viable products and services. In service design, it is important to know that there are many different sets of methods offered, but none of them means this is the right one. This is why the author of this thesis combined its own methods. The author estimates that the service design is suitable for developing services in automotive industry as well.

The second chapter moved on to give an insight of the company's demonstration and to execute investigative surveys by using service design methods. By mapping the different analytical methods on the basis of the problems Amserv Auto AS after-sales service have, considering customer's viewpoint, it was found that overall customer satisfaction is affected most by body and paint repair service, which brings down the overall satisfaction level. For mapping different parties associated to body and paint services a stakeholder map was conducted. During the observation author identified customer expectations for body and paint service and set up the initial service blueprint to give an overview of the available service. Subsequently, author used earlier studies to create a persona, in order to take into account the needs of the client of body and paint service for further research. For better understanding how customer feels while experiencing service, author drew up a customer's journey map. Next, author conducted a brainstorming session to create a prototype of the service. Customer's interests were taken into account. The brainstorming session main result was the idea to provide customers while using body and paint service free replacement cars. By prototyping, with existing customers, free replacement car idea it was well received by them, or even considered determining factor for service point selection.

Subsequently, the author, together with further development of the new service blueprint was conducted. The author finds that body and paint adviser is feasible to provide the vehicle itself during the service process, but finds that for vehicles technical conformity and preparedness it would be necessary to hire additional labor. In addition, business model was offered for additional services on the basis that getting something for free is an enticing offer for the customer, and that this is the main added value for the customer. Conveniently, however, to calculate the cost in relation to the provision of a replacement vehicle, the author had to admit that the company's point of view, however, the idea is not economically justified. This is also the reason that the measurement of income from the project will be difficult, and requires a separate investigation by the author's opinion.

In addition, the proposed creation of the value of the proposition, author identified during the study activities that customer feedback to the company, which aim is to improve services, is being treated differently in different representations. The author proposes to develop a uniform procedure for the analysis of customer feedback, which can be applied in all offices. Through customer feedback the company can provide its customers with the highest possible added value and the opportunity to differentiate themselves from competitors, and bring the company's customers to use the service repeatedly.

According to the thesis, author finds that objectives are met. Feedback gathered from customers was the main source to design given suggestions. With this thesis baseline for developing service has been created. Author suggests that baseline is used in further service design research and re-design projects. Value proposition (offering free replacement car to the customer while his car is under body repair), that won the brainstorming, is believed to be with the highest value for customers. In the other hand, the expences needed for offering a free car to the customer, turned out functionless. Author finds Amserv Auto AS should turn back the process of service design and start over the phase of Define and/or Develop in order to create new possible value propositions. The main value of this thesis is to adress directions for designing and developing services to Amserv Auto AS's aftersales body and paint department by taking into account the customer's side of view. As a conclusion, author finds, thesis gives proper baselines for further service design projects in the future for the company reviewed.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, __Daisy-Lola Arakas__,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

__Teenuse arendamine AS Amserv Auto
näitel _____

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on __Grete Männikus ja mille kaasjuhendaja on Arvi Kuura _____,

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

Pärnus, **18.05.2016**