

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kaie Luik

**TEENUSEDISAINI PÕHIMÕTETE
JÄRGIMINE HOMMIKUSÖÖGITEENUSE
ARENDAMISEL RADISSON BLU HOTEL
OLÜMPIA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ a.

TÜ Pärnu kolledži Turismiosakonna juhataja

Heli Müristaja

(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. Teenusedisaini põhimõtete järgimine hotelli hommikusöögiteenuse arendamisel	7
1.1. Disainmõtlemise ja teenusedisaini käsitlused	7
1.2. Hotellikülastajate ootused ja vajadused toidlustuse osas	12
1.3. Hotellikülastaja hommikusöögiteekonna kaardistamine	17
2. Uuring: teenusedisaini põhimõtete järgimine Radisson Blu Hotel Olümpia hommikusöögiteenuse kasutamisel	21
2.1. Ülevaade hommikusöögiteenuse kontseptsioonist	21
2.2. Uuringu kirjeldus	22
2.3. Uuringu tulemused ja järeldused	26
3. Ettepanekud Radisson Blu Hotel Olümpia hommikusöögiteenuse kontseptsiooni arendamiseks	38
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad	52
Lisad	58
Lisa 1. Teenusedisaini protsessi etapid erinevate autorite käsitluses	58
Lisa 2. Juhised edukaks proovikülastuseks	59
Lisa 3. Proovikülastuse küsimustik	60
Lisa 4. Soovituslik tegevuskava ettevõttele hommikusöögiteenuse edasiseks arendamiseks	69
Summary	71

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailm on teenusepõhine ja firmad otsivad pidevalt võimalusi, kuidas lisaks olemasolevatele pakkuda uusi ja täiendavaid teenuseid, mis aitaksid neil konkurentidest eristuda, olla kiiremad ja paindlikumad, siduda klient oma ettevõttega pikaajaliselt ning seeläbi teenida ka ise rohkem. Kliendid ootavad lisaks kvaliteetsele teenusele ka unikaalsust ja emotsionaalset lisaväärtust andvat momenti – teenust, mis ületaks ootusi ja oleks kooskõlas nende vajadustega.

Eesti majutusettevõtetes peatus 2015. aastal üle 3 miljoni sise- ja välituristi. Eelmise aasta detsembris pakkus külastajatele teenust 881 majutusettevõtet ja külastajate käsutuses oli 18000 tuba, millest oli täidetud 41%. (Eesti Statistikaamet, 2016) See statistika näitab, et konkurents klientide pärast on Eesti hotelliturul suur. Et olla edukas ning pakkuda tarbijate vajadustest lähtuvaid väärtusi, tuleb aina enam panustada oma teenuste arendamisse. Sangiorgi ja Prendiville (2014, lk 2425) toonitavad, et kui tootedisaini ja -arendusega on maailmas tegeletud juba aastakümneid, siis teenusedisaini võib pidada alles arenevaks teadusharuks. Teenusedisaini eesmärk on kliendile kasulike, kasutatavate ja ihaldusväärsete ning pakkujale efektiivsete ja eristuvate lahenduste leidmine (Mager & Sung, 2011, lk 1).

Kuigi hotelli toitlustusüksused (sh hommikusöögiteenus) ei ole tavaliselt kliendi jaoks peamiseks hotellivaliku kriteeriumiks, on nende kvaliteet kliendi tervikliku külastuskogemuse jaoks siiski üheks oluliseks teguriks (Kapera, 2015, lk 2994). Kapera (*Ibid*, lk 2996) uuringu põhjal peavad külastajad majutuskoha broneerimisotsust tehes küllalt oluliseks ka sealseid toitlustusvõimalusi. Kuigi paljud külastajad ei söö hotellis lõunat või õhtusööki ega kasuta toateenindust, siis hommikusöök sisaldub enamasti kõigis majutuspakettides. Seetõttu on just hommikusöögi toitute kvaliteet ning sõbralik ja tähelepanelik teenindus oluline tegur kliendi arvamuse kujunemisel kogu hotellist ning sellest, kas soovitakse tulevikus teha ka korduskülastus.

Baseerudes teema aktuaalsusele ning probleemi kirjeldusele, formuleeritakse lõputöö probleemküsimus: Kuidas saavad majutusettevõtted kasutada teenusedisaini hommikusöögiteenuse parendamiseks? Töö eesmärgiks on esitada teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele tuginevad ettepanekud teenusedisaini põhimõtete järgmiseks Radisson Blu Hotel Olümpia (edaspidi RBHO) hommikusöögiteenuse arendamisel. Eesmärgist tulenevalt määratletakse lõputöö uurimisküsimus: Kuidas aitab teenusedisaini põhimõtete järgimine parendada hotelli hommikusöögiteenust ja suurendada küllastajate rahulolu?

Eesmärgist lähtuvalt püstitatakse lõputööle uurimisülesanded. Need on:

- uurida erinevate autorite teoreetilisi käsitlusi teenusedisainist, sh teenusedisaini põhimõtetest ja disainmõtlemisest;
- uurida hotelliküllastajate toitlustusalaste ootuste ja vajaduste käsitlusi ning kirjeldada hotelliküllastaja klienditeekonda;
- anda ülevaade RBHO uuest hommikusöögi kontseptsioonist,
- ette valmistada ja läbi viia uuringud;
- analüüsida uuringute tulemusi;
- esitada ettepanekud RBHO hommikusöögiteenuse arendamiseks.

Uurimisülesannete lahendamiseks uuritakse eelkõige teoreetilisi allikaid, mis käsitlevad disainimõttelaadi (Brown, Drews, Kembel jt) ja teenusedisaini (Moritz, Schneider ja Stickdorn jt) ning hotelliküllastajate ootusi ning vajadusi (Kapera, Birchfield, Kisang jt). Klienditeekonna ja puutepunktide kaardistamise ülevaates toetutakse teiste hulgas Moritzi, Vossi ja Zomerdijki ning Clatworthy uuringutele. Lisaks teadusartiklitele kasutatakse teoreetiliste näidete ilmetamiseks raamatuid, vähemal määral ka teemakohaseid internetiallikaid.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk kirjeldab teenusedisaini teoreetilisi käsitlusi, kusjuures rõhuasetus on eelkõige teenusedisaini põhimõtete järgimisel hotelli hommikusöögiteenuse arendamisel. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade disainmõtlemisest ja teenusedisaini mõistest. Teoreetilise osa teine alapeatükk käsitleb hotelliküllastajate ootusi ja vajadusi toitlustuse osas ning alapeatükk 1.3. uurib hotelliküllastaja hommikusöögiteekonna kaardistamist ja teenusedisaini põhimõtete

järgimise võimalusi sellel. Empiiriline osa algab RBHO hommikusöögi kontseptsiooni tutvustusega; seejärel antakse ülevaade uuringu eesmärgist, meetodist, valimist ning korraldusest. Järgnevas alapeatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ja esitatakse vastavad järeldused. Töö kolmandas peatükis tehakse uurimistööst tulenevad ettepanekud RBHO hommikusöögiteenuse edasiseks arendamiseks.

Lõputööl on kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, ingliskeelne resümee ja neli tööga seonduvat lisa.

1. TEENUSEDISAINI PÕHIMÕTETE JÄRGIMINE HOTELLI HOMMIKUSÖÖGITEENUSE ARENDAMISEL

1.1. Disainmõtlemise ja teenusedisaini käsitlused

Disainmõtlemise ajalugu ulatub poole sajandi taha. Ameerika sotsiaalteadlane ja Nobeli majanduspreemia laureaat Herbert A. Simon oli üks esimesi, kes juba 1960-ndatel uuris süstemaatiliselt disaini ning kirjeldas 3-astmelist otsuste vastuvõtmise protsessi organisatsioonis. (Pugh & Hickson, 2007, lk 189) Tema kontseptsiooni hakkasid edasi arendama teised õpetlased. 1987. a. ilmus Harvardi ülikooli professori Peter Rowe'i sulest raamat „Disainmõtlemine“ (*Design Thinking*) ning disainmõtlemise kontseptsioon saigi aluseks teenusedisaini tekkele ja arengule. Eesti keeles kasutatakse *design thinking* vastena nii loov- kui disainmõtlemist. Autor eelistab edaspidi kasutada oma töös disainmõtlemist.

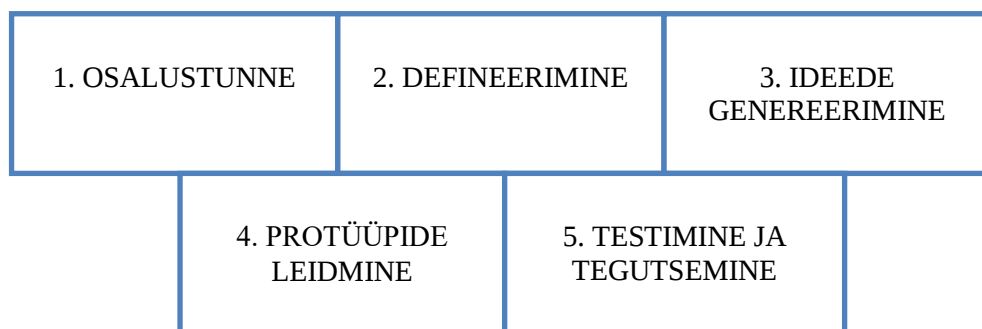
Oluline osa disainmõtlemise strateegia kujunemisel oli USA disainigentuuril IDEO ning tema asutajal David Kelleyl. Ettevõtte keskendus algselt toodete disainimisele (hambaharjad, sülearvutid, arvutihiired jne), kuid tänu klientide soovile uurida põhjalikumalt oma klientide soove ja vajadusi, tuli firmal end ümber häälestada toodete disainimiselt klientide kogemuste disainimisele. David Kelleyt võibki pidada termini „disainmõtlemine“ loojaks. IDEO ühe juhi Tim Browni sõnastuses on disainmõtlemine inimkeskne lähenemine innovatsioonile, mille eesmärk on integreerida inimeste vajadused, tehnoloogia võimalused ning nõuded edukaks äritegevuseks. (Brown & Wyatt, 2015)

Drewsi (2009) definitsiooni järgi on disainmõtlemine viis leidmaks probleemidele innovaatilisi, kasutajakeskseid ja tulevikku vaatavad loovaid lahendusi. Kasutajale orienteeritus aitab luua uusi tooteid, teenuseid ja ärimudeleid, mis tähendavad rohkem nii tarbijale kui turule. Ka Brown (2008, lk 85–92) ja Curedale (2013, lk 13) rõhutavad

oma disainmõtlemist käsitlevates artiklites innovatsiooni ning inimkeskse disaini tähtsust. Disainmõtlemisele on omane loogikaahela mõne etapi vahele jätmine ja / või liikumine edasi-tagasi. See on vastand loogilisele mõtlemisele, mida on aastakümneid õpetatud majanduskoolides. (Paradis, 2007)

Tegemist on uue ja areneva distsipliiniga ning ei ole olemas ühtset disainmõtlemise protsessi mudelit. Valdkonna spetsialistid ning teadlased on välja töötanud erinevaid etappe sisaldavaid protsesse. Näiteks Brown (2008, lk 88–89) kirjeldab mittelineaarset protsessi, mis koosneb kolmest faasist – inspiratsioonist, mõtteloomest ja teostusest. Poulsen ja Thøgersen (2011, lk 29–44) lähtuvad oma uurimuses teistsugusest disainmõtlemise protsessist: nemad keskenduvad fookusseerimisele, peegeldamisele ja ümberkujundamisele.

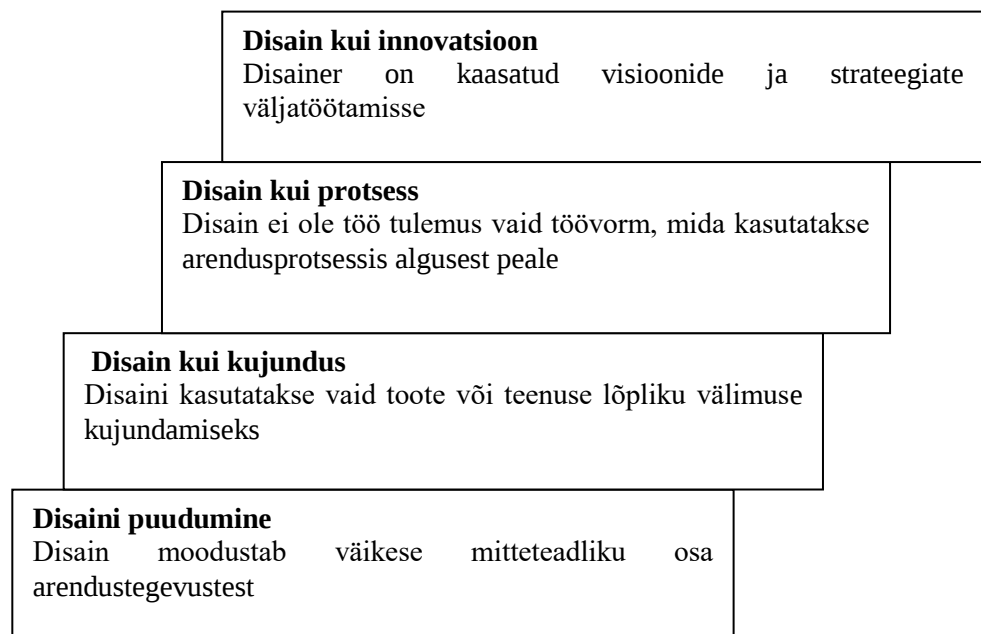
Kõige laialdasemalt on kasutusse jõudnud Standfordi ülikooli professori George Kembeli 5-st etapist koosnev disainmõtlemise protsess (vt joonis 1). Osalustunde ehk empaatia etapis kogutakse infot kliendi ning tema vajaduste ja soovide kohta. Edasi defineeritakse lahendust vajav probleem. Kolmas on ideede genereerimise faas – see on „kastist välja“ mõtlemine, kus hoitakse oma meeled valla ja püütakse märgata võimalikult palju lahendusi. Selles etapis pole oluline ideede praktilisus või teostatavus ning puuduvad valed vastused. Kui ideid on külluses kogutud, tuleb teha valik. Hinnatakse erinevaid ideid, analüüsitakse nende teostatavust ja valitakse välja parimad, mida ellu viia. Neljandas faasis toimubki sobivate prototüüpide leidmine. Viimane etapp on testimine ehk ideede elluviimine ja tegutsemine. (Technori, *n.d.*) Protsessi keskmes on loomine – luues ja testides midagi, on alati võimalik jätkata õppimist ja arendada edasi esialgseid ideid.



Joonis 1. Kembeli disainmõtlemise 5-faasiline protsess Allikas: Technori, *n.d.*

Autor võtab termini kokku järgmiselt: disainmõtlemine on metoodika, mida disainerid kasutavad keeruliste probleemide lahendamiseks ja oma klientidele sobivate innovatiivsete lahenduste leidmiseks. Disaini mõttelaad ei ole suunatud mitte probleemidele vaid keskendub holistilistele lahendustele ja tegevustele.

Taani Disainikeskus lõi 2001. aastal neljast astmest koosneva disainiredeli, mis on laialdaselt kasutatav tööriist hindamaks ettevõtete disainikasutuse määra (vt joonis 2).



Joonis 2. Disainiredel Allikas: Melander, 2015

Redeli 1. astmes moodustab disain vähese mitteteadliku osa ettevõtte arendustegevusest ning see luuakse teiste erialade inimeste poolt. Lõppkasutaja üldiselt disainiga teadlikult ei arvesta. Järgmises etapis kasutatakse disaini vaid toote esteetika kaalutlustel. Selleks võidakse kaasata disainer või vastava kompetentsiga spetsialist. 3. redeliaste illustreerib disaini kui protsessi – disain ei ole töö tulemus vaid protsess või meetod, mida kasutatakse arendusprotsessis. Disainer on tihtipeale ettevõtteväline ja kaasatakse vaid arenduse algfaasi. Viimast astet iseloomustab disainikasutus innovatsiooni või strateegiana. Disaini roll ettevõtte eesmärkide ja strateegiate väljatöötamises on määrav. Side disainiga toimib kõikidel tasanditel ning kogu arendustsükli vältel. Sõltub konkreetsest olukorrast, millisel tasemel on ettevõttele disaini kaasamine oma tegevuse

soodustamiseks ja arendamiseks vajalik. See tähendab, et kõik ei peagi olema disaini strateegilised kasutajad. (Melander, 2015)

Schneideri ja Stickdorni (2010, lk 26) teenusedisaini viis põhimõtet võtavad disainmõtlemise metoodika hästi kokku. Need on:

- kliendikesksus – teenused tuleb disainida lähtudes kliendi vaatenurgast;
- koosloomine – teenused tuleb luua kaasates erinevaid osapooli;
- järjekord – oluline on protsesside loogiline järjestatus ja ajastatus;
- visualiseerimine – ka mittemateriaalsed teenused tuleb visualiseerida;
- holistilisus – terviklähenemine kõiges.

Olles avanud disainmõtlemise erinevaid käsitlusi, saab piiritleda ka teenusedisaini mõiste. Eesti Keele Instituut (s.a.) ei soovita eesti keeles kasutada sõna teenusedisain, pakkudes vasteks teenusekorraldust. Autori teada ei ole see ettepanek erialakirjanduses aktiivset kasutust leidnud ning lõputöös kasutatakse siiski teenusedisaini mõistet.

Tihti ei ole autorid teenusedisaini otseselt defineerinud, vaid pigem selgitanud selle eesmärki ja olemust. Alljärgnevalt on välja toodud põhilised teenusedisaini eesmärgid:

- kliendi vajaduste ja ootuste rahuldamine (Huertas-García & Consolación-Segura, 2009, lk 820);
- kliendile kasulike, kasutatavate ja ihaldusväärsede ning pakkujale efektiivsete ja eristuvate lahenduste leidmine (Mager & Sung, 2011, lk 1);
- teenuste loomine, mida saab turul müüa, millesse kliendid armuvad ja mis on pakkujale majanduslikult kasulikud (White, 2008, lk 31).

White'i käsitluse kriitikaks tahab autor mainida, et kõikidesse teenustesse ei saa kliendid armuda kas siis, kui nad seda teenust ostavad ning teenus toob ettevõtjale kasumit. Siinkohal võib tuua näitena matuseteenuse. See on teenus, mida kliendid on sunnitud kasutama ning teenuse kogemus võib küll olla positiivne, kuid armumise kui tundega ei ole seda siiski mõistlik seostada.

Tabelis 1 on esitatud valik erinevate autorite teenusedisaini definitsioone. Osa neist on üldisemad (Goldstein *et al.*, 2002, lk 121–122; UK Service Design Network, 2015) ja mõni detailsem (Moritz, 2005). Mõned uurijad soovivad toovad mõiste selgitusse sisse

protsesside ja süsteemide disainimise (Akesson & Edvardsson, 2008, lk 459; Stickdorn & Schneider, 2010). Väga lihtsalt ja kujundlikult on kahe kohviku näidet kasutades teenusedisaini kokku võtnud 31 Volts (*n.d.*).

Tabel 1. Erinevate autorite teenusedisaini käsitlused

definiitsioon	autor	aasta
Teenuse disainimine on materiaalse ja mittemateriaalse komponendi sobiva koosluse määramine	Goldestein S., Johnston R., Duffy JA, Rao J	2002
Teenusedisain aitab luua uusi või parandada olemasolevaid teeninduskogemusi nii, et need oleksid lihtsasti kasutatavad, ihaldusväärsed ja efektiivsed ning nende loomisel on tähelepanu pööratud ka turuolukorrale, olemasolevatele ressurssidele ja klientide ootustele	Moritz, S	2005
Teenusedisain on teenuse kontseptsiooni, protsessi ja süsteemi selline planeerimine, mis võimaldab kliendile tekkival kasutusväärtusel (<i>value-in-use</i>) realiseeruda	Akesson, M, Edvardsson, B	2008
Teenusedisain muudab teenuse kasulikuks, kasutatavaks, efektiivseks, tõhusaks ja ihaldatavaks	UK Service Design Network	2015
Teenusedisain on praktika, mis põhineb süsteemide ja protsesside disainil ning mille eesmärk on pakkuda kasutajale holistilist teenust	Stickdorn, M, Schneider, J	2010
Kui sul on kaks kõrvuti asetsevat kohvikut, mis mõlemad müüvad täpselt samasugust kohvi sama hinnaga, siis teenusedisain on see, mille abil sa astud sisse nimelt ühte kohvikusse, mitte teise, tuled sinna tagasi ja soovitad seda ka sõpradele	31 Volts Service Design	2015

(autori koostatud Goldestein *et al.*, 2002, lk 121–122; Moritz, 2005; Akesson & Edvardsson, 2008, lk 459; Stickdorn & Schneider, 2010; 31 Volts, *n.d.* põhjal)

Kui otsida teenusedisaini määratlustes sarnasusi, siis nii Moritz kui UK Service Design Network rõhutavad ihaldusväärsed ja kasulikke lahendusi kliendile. Stickdorn ja Schneider aga lähtuvad oma teenusedisaini põhimõtetest ning tõstavad esile holistilise teenuse tähtsust.

Kokkuvõttes võib öelda, et toetudes erinevate autorite lähenemistele, võib lihtsustatult väita, et teenusedisaini eesmärgiks on luua teenuseid, tooteid ja lahendusi, mida iseloomustab tulusus ettevõttele ning lihtsus ja inimsõbralikkus kliendile.

Uurijad kirjeldavad ka erinevaid teenusedisaini protsessi mudeleid. Erinevate autorite nägemused teenusedisaini protsessist etappide kaupa on välja toodud lisa 1-s. Üldjoontes on need etapid suhteliselt sarnased: üks etapp järgneb teisele ning protsess liigub üldisemast detailsema suunas. Erinevused on vaid etappide arvu, tegevuste kajastamise täpsuse ja iga etapi eesmärgi osas. (Miettinen, Rontti, Kuure, & Lindström, 2011) Oluline on märkida, et teenusedisaini protsess ei ole tegelikult kunagi lineaarne ja igas protsessi etapis võib tekkida vajadus minna tagasi mõne eelmise etapi juurde või alustada kogu disainimist algusest peale (Jing & Yin, 2015, lk 402). Protsessimudelid annavad teenusedisaini tegevustele loogilise struktuuri ja suunised, kuid mitte rangeid juhiseid, mida kindlasti järgima peab.

Esitatud teenusedisaini protsessidest on kõige detailsemalt etappe käsitlenud Moritz (2005, lk 123), kes tõi välja kuus etappi – mõistmine, mõtestamine, loomine, selekteerimine, selgitamine ja elluviimine. Seevastu Design Councili (*n.d.*) mudel on teistest vähem detailne – see koosneb neljast etapist, mida täpsemalt selgitatud ei ole. Üldiselt on mudeleid analüüsid näha, et autorite lähenemised teenusedisaini protsessile on sarnased. Esmalt on vaja koguda infot kliendi vajaduste, soovide, turuolukorra jms kohta – nii selgitatakse välja probleemid, millele tuleb lahendusi otsida. Edasi saab liikuda ideede genereerimise etappi. Sellele järgneb parima idee valik ja kontseptsiooni arendamine. Protsess lõpeb teenuse testimise ja turuleviimisega.

Käesolevas lõputöös keskendutakse põhiliselt teenusedisaini põhimõtete temaatikale, mitte niivõrd kogu teenusedisaini protsessi, etappide ja vastavate töövahendite kasutusvõimalustele. Töös on vaatluse all eelkõige vastavate põhimõtete järgimine hotelli hommikusöögiteenuse arendamisel.

1.2. Hotellikülastajate ootused ja vajadused toitlustuse osas

Et järgida teenusedisaini esmast ehk kliendikesksuse põhimõtet, tuleb klienti tunda – see aitab luua teenuse, mis vastab tema ootustele ja vajadustele. Hotelli toitlustuse osakonnal tuleb rahuldada erinevate kliendigruppide hommikusöögiteenusega seonduvaid vajadusi. Kliendid võivad olla individuaalkliendid ja grupid, hotellikülastajad, kohalik elanikkond ja konverentsikliendid, aga ka sisekliendid ehk

hotelli töötajad. Pakutavate teenuste hulk varieerub nii hotelli suurusest, tüübist, asukohast kui turusegmentist. Erinevatel segmentidel on erinevad ootused hotelli toitlustuse osas (näiteks lastega pered, ärikliendid, eakad), kuid selles alapeatükis keskendutakse hotellikülastajate üldistele ja põhilistele ootustele ja vajadustele.

Toitlustusteenuse kvaliteedi hindamist kujundavateks komponentideks kliendi jaoks peetakse (Kisang, Hye-Rin, & Woo Gon 2012, lk 201):

- toitu,
- füüsilist keskkonda,
- teeninduse kvaliteeti.

Nende omaduste positiivne kombinatsioon määrab suures osas kliendi rahulolu oma toitlustuskogemusega ja suurendab tulevikus lojaalsustunnet ka ettevõtte vastu. Samas on vähe uuritud teisi komponente, mis võiksid samuti kliendi arvamust mõjutada, näiteks restorani või hotelli imago või kliendi poolt tajutavat teenuse väärtust. (*Ibid*, lk 201)

Kõige olulisemaks hotellikülastaja jaoks peetakse siiski pakutava toidu kvaliteeti. Maitsev, mitmekülgne ja värske toit on kahtlemata eelis niivõrd tiheda konkurentsiga turul, kui seda on hotellimajandus. Seega on toitlustusettevõtete (sh hotellide) üks olulisemaid ülesandeid keskenduda eelkõige kvaliteetsele toidule, mida täiendavad füüsiline keskkond ja kliendikeskne teenindus.

Tänapäeval soovivad inimesed aina rohkem teavet toidu koostise, tooraine päritolu ning toiduohutuse kohta. See aitab paremini hinnata söödava toidu tervislikkust. Klientide informeerimine roogade toiteväärtusest suurendab teenusepakkuja usaldust ja sellega seoses parandab ka ettevõtte mainet. Samuti võimaldavad tervislikumad valikud menüüs küsida roogade eest kõrgemat hinda – see omakorda toob tulu ka hotellile. (Hwan & Lorenzen, 2008, lk 271) Seda väidet kinnitavad ka faktid. Nõudlus orgaanilise toidu järele on pidevas kasvutrendis, USA-s tõusis orgaanilise toidu turg 2014. aastal 10% ja oodatakse kasvu jätkumist (Research Institute ..., 2014). Toetudes eelmisel aastal USA-s Rahvusliku Restoranide Assotsiatsiooni (*National Restaurant Association*) poolt läbiviidud uuringule, eelistab 76% inimestest restorane, mis pakuvad oma menüüs

tervislikke valikuid, 69% soovib einestada toitlustuskohas, kus pakutakse kohalikku, ökoloogiliselt puhast toitu. (National Restaurant ..., 2015)

Hartman Groupi (2008) uuringu järgi tähendab kohalik toit ühtede jaoks toitu, mis on toodetud oma riigis (osariigis), teiste jaoks aga 100 miili (160 km) raadiuses. Sharma, Gregoire ja Stohbehn (2009, lk 56) defineerivad kohalikku toitu, kui toitu, mis on kohapeal kasvatatud või töödeldud ning ostetud toitlustettevõtte poolt kohalikult turult või kohalikelt tootjatelt.

Peale tervislike menüüde julgustavad restoranid kliente tervislikumalt toituma ka erinevate reklaamistrateegiate abil. Et püsida konkurentsisis on isegi kiirtoidukohad hakanud reklaamima tervislikke suupisteid, varustades toidud infoga toiteväärtuse kohta ja koostades eine kalorsuse määramise kalkulaatoreid. (Jun, Kang, & Arendt, 2014, lk 85–91)

Igal juhul tuleb toitlustusasutustel tulevikus arvestada tarbijate sooviga näha oma toidulaua alati enam tervislikke, orgaanilisi ja kohalikke tooteid. Hotellid ja nende toitlustusüksused peaksid olema valmis teenindama erisoovidega kliente, sealhulgas allergikuid. Allergikute arv suureneb pidevalt, USA-s kannatab juba 5% lapsi ja 4% täiskasvanuid erinevate allergiate all (National Institute ..., *n.d.*). Pidevalt suureneva allergikute arvuga mitteamvestamine võib ettevõttele maksma minna nii maine, kui suureneb risk kohtukuludeks juhul, kui toitlustusasutuse söögi tõttu saab allergik raskeid tervisekahjustusi või isegi sureb. (Borchgrevink, Taylor, & Elsworth, 2009, lk 259–284)

Oma uuringus, mis käsitleb USA restoranitöötajate teadmisi ja hoiakuid toiduallergiatega osas, jõudsid Lee ja Xu (2015, lk 466–467) järeldusele, et restoranid võtavad toiduallergiatega seonduvat tõsiselt nii eesliinis, mis väljendub allergeenide info esitlemist menüüdes ja allergikute erimenüüde loomist, kui ka köögis, kus toimub menüü kohandamine vastavalt kliendi erisoovidele. Senisest rohkem tuleb keskenduda töötajate koolitusele. Teenindajad peavad tundma menüüd ja toitade koostist, oskama suhelda allergikutest külalistajatega ning ära tundma ja reageerima allergiast põhjustatud terviseprobleemidele.

Juba Kotler (1973, lk 48) arutles, et kliendi rahulolu ei sõltu vaid füüsilisest tootest (toidust) või pakutavast teenindusest, vaid ostuotsust mõjutavad ka spetsiifilised emotsionaalsed meeldivad tunded ja õdus atmosfäär. Nii on hakanud restoranid rohkem arvestama ka õhustikku – vaadet aknast, laudade asukohta ning mööbli paigutust. Kasutades neid elemente õigesti, saavutatakse mitte ainult kliendi suust-suhu positiivne tagasiside, vaid kasvab ka tema rahulolu söögikorraga ning ta on rohkem maksma. (Heung & Gu, 2012, lk 1167–1177) Ka Birchfield (2008, lk 7) rõhutab restorani unikaalse teema või dekoori olemasolu tähtsust ning oma uuringu põhjal nõustuvad sellega Ha ja Jang (2012, lk 204–215), kelle väitel avaldab toitlustuskoha atmosfäär kriitilist mõju kliendi külastuskogemusele, sest keskkonnast saadavad impulsid on osa terviklikust külastuskogemusest.

Kolmas oluline märksõna hotellikülastajate jaoks on toitlustuse teeninduskvaliteet. Kuigi hotelli restoran ei ole tavaliselt kliendi jaoks peamine sihtkoht, on toitlustusteenuse kvaliteetne osutamine siiski üheks oluliseks teguriks kliendi tervikliku külastuskogemuse jaoks (Kapera, 2015, lk 2994). Kapera korraldas 2013. aastal uuringu Poola erinevate hotellide külastajate hulgas ning jõudis järeldusele, et külastajad peavad majutuskoha broneerimisotsust tehes siiski oluliseks ka toitlustusvõimalusi. Kuigi paljud külastajad ei söö hotellis lõunat või õhtusööki ega kasuta toateenindust, siis hommikusöök sisaldub tavaliselt kõigil paketis. Seetõttu märgib just hommikusöögi toitade kvaliteet, sõbralik ja tähelepanelik teenindus olulist rolli arvamuse kujunemisel kogu hotellist ning selle toitlustuse tasemest. (*Ibid*, lk 2996)

Vastupidiselt toodetele, mis on käegakatsutavad, on paljusid teenuseid ning nende kvaliteeti raske mõõta või testida. Kui toote kvaliteeti on igal hetkel võimalik parandada, siis teenustega on see raskem, sest need on ajutise iseloomuga. Esimene reegel kvaliteetse teenuse loomisel on see, et oma klienti tuleb hästi tunda. Kliendirahulolu on iga ettevõtte jaoks kõige tähtsaim – tema eksisteerimise ja jätkamise alus. Uue kliendi võitmine maksab ettevõttele viis korda rohkem kui vana hoidmine. Iga lojaalne klient võib tuua ettevõttesse viis uut klienti hoides kokku märkimisväärse summa turunduskulusid. Kui hotellikülastaja ootused ja vajadused kvaliteetse teenuse näol on täidetud, on suur tõenäosus, et ta külastab hotelli tulevikus, räägib oma

kogemusest sõpradele või perele ning jätab positiivse arvustuse sotsiaalmeediakanalitesse. (Rajagopal, *n.d.*)

John C. Birchfield (2008, lk 7) lisab omalt poolt eduka hotelli restorani eksisteerimiseks veel olulisi aspekte nagu parkimisvõimaluse olemasolu ja reklaam, mis on suunatud just kohalikule kogukonnale. Autor lisab hotellikülastajate soovide ja vajaduste loetellu veel mõiste *real time marketing*. Tegemist on terminiga, millele eestikeelses erialakirjanduses veel vastet ei ole, seega kasutab autor ingliskeelset. See on turundusmeetod, mis seondub tehnoloogia kiire arengu ja võimalustega. See tähendab, et klient peab saama ettevõtte ja tema pakkumiste kohta infot reaalajas, ilma viivitusega. Siin saab kasutada sotsiaalmeediakanaleid nagu Facebook, Instagram ja erinevaid nutirakendusi. Näiteks läbi hotelli mobiilirakenduse on võimalik tellida teenuseid, broneerida laud restoranis, kutsuda toateenindus või suhelda vastuvõtutöötajaga. (Rauch, 2014) Nii võib öelda, et tänapäeva reaalsus on see, et töötajate poolt pakutavat teenust on vähem – aina rohkem teenuseid osutab klient ise. Teenus on asendunud terminiga „kasutajasõbralik“. (McMillan, 2008) Nii neile, kes on tehnoloogiateadlikud, kui ka neile, kes eelistavad silmast-silma teenindust, tuleb aga igal juhul pakkuda tõelist, kõrge kvaliteediga teenust Ainult „WOW“ teenindus on tee korduvkülastusele. Luues silmapaistva, unikaalse ja ootusiületava külastuskogemuse, on võimalik kõita nii tehnoloogiahuvilisi kui tehnikakaugeid kliente. (Ibid, 2014)

Kui üldiselt on hotellikülastajate soovid ja vajadused hea toidu järele kõigil toitlustusasutuste klientidel sarnased, tuleb siinkohal arvestada veel ühe sihtgrupiga, kellel on spetsiifilised ootused. Need on kliendid, kes on lojaalsed kindlale hotelliketile. Ketihotellid peavad olema valmis pakkuma samal tasemel kogemust iga kord ja igas asukohas, sest nende klientidel on standardiseeritud ootused, milline peab see organisatsioon olema, milliseid teenuseid pakkuma ning milline välja nägema. (Ford, Sturman, & Heaton, 2012, lk 213) See puudutab nii majutust, lisateenuseid kui toitlustust (eriti hommikusööki).

Kokkuvõttes võib tõdeda, et nii toit, füüsiline keskkond kui ka teeninduse kvaliteet avaldavad kliendi külastuskogemusele olulist mõju. Ainult sel juhul, kui kõik need komponendid on väga kõrgel tasemel või ületavad kliendi ootusi, saavutatakse

kliendirahuolu ja tagatakse edaspidine lojaalne suhe. Teenusedisaini põhimõttest lähtuval teenuste kliendikesksel arendamisel on soovitatav esmalt kaardistada klienditeekond, mis aitab üles leida võimalikke kitsaskohti ning seejärel tegeleda terviklähenedmise seisukohalt nende teenuste parendamisega. Klienditeekonna kaardistamist ja teenusedisaini põhimõtete järgimist hommikusöögiteekonnaval käsitleb põhjalikumalt järgnev alapeatükk.

1.3. Hotellikülastaja hommikusöögiteekonnaval kaardistamine

Hotelli restoranidel ja baaridel on potentsiaal kujundada hotelli identiteeti ning muuta reis külastajate jaoks meeldejäävaks. Kõik hotelli toitlustusüksused on spetsiifilised nii oma eesmärgi kui kujunduse poolest. Seetõttu peab neid ka arendama eraldi, võttes arvesse nii turusituatsiooni kui konkurentsi. (Penner, Adams, & Robson, 2013, lk 350)

Selleks, et luua kliendikeskne ja konkurentsivõimeline teenus, kaasatakse teenuse loomise protsessi disainerid. Erinevaid teenusedisaini protsessi etappe kujutavaid mudeleid kirjeldati 1.1. alapeatükis. Protsessi etapid ja kasutatavad meetodid ehk tööriistad sõltuvad alati konkreetsest projektist – milline on teenus, mis on selle eesmärk ja millised on kujundaja võimalused. Lõputöös keskendutakse eelkõige teenusedisaini põhimõtetele ning seega ei ole teenusedisaini protsessi ja selle erinevaid tööriistu põhjalikult käsitletud.

Ettevõtte on ammu taibanud, et vaja on rõhutada kriitilisi momente, kus kliendid oma ostuteel ja pärast ostu, puutuvad kokku organisatsiooniga ning selle pakkumistega (Rawson, Duncan, & Jones, 2013). Üheks võimaluseks on teha kindlaks ja disainida klienditeekond. Klienditeekonnavaks loetakse kõiki kokkupuutepunkte toote, teenuse või ruumiga teatud ajaperioodi vältel (Moritz, 2005). Sama arvamust jagavad ka Crosier ja Handford (2012, lk 68), kelle järgi toob klienditeekond esile erinevad etapid, millega klient teenuse tarbimisel kokku puutub. Klienditeekond järgib erinevate puutepunktide loogilist järjestust ning loob kokkuvõttes väärtust kliendile, on kasulik ettevõttele ning aitab eristuda konkurentidest. (Norton & Pine II, 2013, lk 12) Kliendi samme eraldi vaadeldes ei pruugi osad neist sammudest olla kuigi tähtsad, kuid lähtudes terviklikust kontekstist, aitavad teenusepakkujal leida kitsaskohti kliendikogemuse parendamiseks.

Kui ettevõtted soovivad olla kliendikesksed, peavad nad aru saama ja kaardistama sündmuste või tegevuste jada, millega kliendid kokku puutuvad. See ei peaks olema vaid turunduslik lähenemine vaid kogu ettevõtte kooskõlastatud strateegilise plaani täideviimise tulemus. Teenusedisainerid toovad välja viis valdkonda, millega klienditeekonnal on vaja eriliselt arvestada ning mis mõjutavad olulisel määral kliendi kogemust. Need on füüsiline keskkond, teenuse osutajad, teenuse osutamise protsess, teised kliendid ja tagaliini toetus. Näiteks hommikusöögi puhul ei ole oluline vaid toidu ja joogi kvaliteet, vaid koha atmosfäär, mugavus, teenindajate käitumine, kaasklientide olemasolu ning ootejärjekorrad. (Voss & Zomerdijs, 2007)

Tüüpiline klienditeekond algab ammu enne tegeliku tehingu toimumist ning lõpeb palju hiljem, kui viimane tehing on sooritatud. Loodetavasti on viimaseks faasiks kliendipoolne soovitus teistele. Klienditeekonnad on tihti ka tsüklilised – ühe tsükli lõppemisega algab uus. Teenuse osutamise teekonda võib iseloomustada järgmiste punktidega (*Ibid*, 2007):

- kliendikogemus kindlal ajaperioodil algab enne tegelikku ostuprotsessi ning sisaldab ka ostujärgset kogemust;
- teekond sisaldab erinevaid puutepunkte kliendi ja organisatsiooni vahel ning need puutepunktid peavad olema hoolikalt disainitud ning juhitud;
- igal kokkupuutepunktil on potentsiaali innovatsiooniks.

Klienditeekonna kaardistamine on teenusedisaini protsessi meetod, et mõista klienti, näha teekonda tema vaatekohast ning kliendikogemust visuaalselt kaardistada (Yoo & Pan, 2014.). Simon Clatworthy (2011, lk 15) täpsustas oma uuringus, et teenuse puutepunktide alla kuuluvad näiteks ruumid, esemed, töövahendid, inimesed või nendevaheline vastastikune mõju ja koostoime. Teenuse puutepunktid võivad olla mitmetes erinevates vormides alates reklaamist kuni kliendikaardini, sinna alla kuuluvad ka ettevõtte veebileht, trükised, klienditeenindajad jne. Teenuseid disainides tuleb arvestada eranditult kõikide puutepunktidega, et luua selget, järjekindlat ja ühelaadset kliendikogemust. Seega on puutepunktid keskse tähendusega kogu teenuse edukuses.

Mike Metacalfe (2015) võtab hotellikülastaja puutepunktid klienditeekonnal kokku kolme faasina. Need on saabumiseelne, hotellis viibimise ning külastusjärgne etapp. Igas etapis toimuvad kliendil erinevad kontaktid ettevõttega. Näiteks saabumiseelses faasis puutub klient ettevõttega kokku läbi hotelli veebilehe ning erinevate sotsiaalmeedia- ja broneerimisskanalite. Hotellis viibimise etapp koosneb omakorda alametappidest, milleks on sisseregistreerimine, majutus, hommikusöök, restorani külastus, toateenindus, ilu- või tervisteenuste kasutamine jne. Klienditeekond lõppeb külastusjärgse tagasiside andmisega. Seega hommikusöögiteenuseid saab vaadelda klienditeekonna hotellis viibimise etapi ühe osana (vt tabel 2).

Tabel 2. Klienditeekonna puutepunktid hotellis

Klienditeekonna etapp	Puutepunktid
Saabumiseelne	• veebileht/sotsiaalmeedia (Facebook, Instagram, Twitter) • broneerimiskanalid (hotelli veebileht, Booking, Expedia) • saabumisinfo (kiri, e-kiri, telefon)
Hotellis viibimine	• sisseregistreerimine (registreerimisvorm, info) • saabumine tuppa (vaade, lilled, kamin) • teenused toas (wifi, tasuline TV, minibaar, toateenindus) • toitlustuse võimalused (hommikusöök, restoran, <i>lobby</i> baar) • hotelli teenused (veekeskus, jõusaal, iluteenused) • välja registreerimine
Külastusjärgne	• arvustused (tagasiside ankeet, Tripadvisor, Booking) • seotus (Facebook, uudiskirjad, eripakkumised)

Allikas: Metacalfe, 2015

Kui eelmine tabel käsitles klienditeekonna etappe ja puutepunkte hotellis üldiselt, siis tabelis 3 on autor välja toonud hotellikülastaja klienditeekonna hommikusöögi etapi peamised puutepunktid, millega klient enne teenuse tarbimist, selle tarbimise ajal ning peale teenuse tarbimist, võib kokku puutuda. Need sarnanevad külastaja puutepunktidele hotellis, kuid fookus on suunatud hommikusöögiteenusele. Enne

teenuse tarbimist võivad nendeks puutepunktideks olla majutusettevõtte poolt juhitud turundustegevus (koduleht, reklaam meedias, välireklaam jt) või allikad, mis ei ole hotelli poolt kontrollitud (külastajate kogemuste jagamine reispäevikutes, arvamused sotsiaalmeedias, kirjutised trükimeedias jms). Hommikusöögi ajal toimub otsene suhtlus hotelli personaliga. Positiivse külastuskogemuse jaoks on esmatähtis teenuse kvaliteetne pakkumine ja eriolukordade kompetentne lahendamine. Peale inimestevahelise suhtluse, saab klient mõjutatud ka läbi füüsiliste esemete (menüüd, reklaamtrükised, logoga nõud, viidad, pakendid, sildid jne). Peale sööki toimub arveldamine, kliendi ärasaatmine ja muud järeltegevused. Kindlasti ei ole see tabel lõplik ning puutepunktid olenevad konkreetsest kliendist, hommikusöögiteenusest ja hotellist.

Tabel 3. Hotelli hommikusöögiteenuse puutepunktid

Klienditeekonna etapp	Puutepunktid
Enne teenuse tarbimist	• hinnangud ja arvustused sotsiaalmeedias • suust-suhu info • koduleht • turundus /PR/reklaam • kõnekeskus • nutirakendused
Teenuse tarbimise ajal	• hotell/restoran • kokk • ettekandjad/kelnerid • menüü • reklaambrošüürid • firma logoga kotid, pakendid • viidad, sildid
Peale teenuse tarbimist	• arveldamine infokirjad • tänukaardid • tagasisidevormid • soovitusel tutvavatele

Allikas: autori koostatud, Joseph, J, 2012 alusel

Seega puutepunktid on kõik kohad, kus ettevõtte teeb midagi, mis klienti mõjutab. Kogu klienditeekonnal ja igal klienditeekonna etapil, sh ka hommikusöögiteekonnal, tuleks järgida teenusedisaini viit olulist põhimõtet: olla kliendikeskne, tunnustada koosloomise vajadust, hoolitseda protsesside loogika ja sujuvuse eest, suuta teenust visualiseerida ja järgida kõiges terviklikkust.

2. UURING: TEENUSEDISAINI PÕHIMÕTETE JÄRGIMINE RADISSON BLU HOTEL OLÜMPIA HOMMIKUSÖÖGITEENUSE KASUTAMISEL

2.1. Ülevaade hommikusöögiteenuse kontseptsioonist

Radisson Blu Hotel Olümpia kuulub rahvusvahelisse hotelligruppi Carlson Rezidor Group, mis on üks maailma suurimaid hotelliettevõtteid. Hotelli missioon baseerub Radisson Blu teeninduskontseptsioonil *Jah! Ma saan! / Yes I Can!*, mis on kliendirahuloluprogramm, mille eesmärk on pakkuda kliendile alati alternatiive ja leida igale olukorrale sobivaim lahendus. See tähendab 100% kliendirahulolu. Kui miski teeninduses klienti ei rahulda, palutakse tal sellest teatada. Hotell kas korrigeerib ja kohandab end või klient ei pea maksma. (Radisson Blu Hotel Olümpia, 2016, lk 6–8) RBHO hommikusöögi kontseptsioon kannab nimetust *Super Breakfast Buffet* ja see käivitus 2015. aasta 1. septembril kõigis Radisson Blu kaubamärki kandvates hotellides üle kogu maailma. Tegemist on teenuse üldkasutatava ingliskeelse nimetusega, edaspidi kasutab autor hommikusöögi kontseptsiooni mõistet.

Uue hommikusöögistandardi loomisel on lähtutud teenusedisaini viiest põhimõttest: need on koosloomine, kliendikesksus, visualiseerimise olulisus, protsesside loogiline järjestatus ning terviklähenemine kõiges (Schneider & Stickdorn, 2010, lk 26). Kontseptsiooni põhilisteks võtmesõnadeks on valgustav, ettearvamatu, aus ja naturaalne (Radisson Blu Hotel Olümpia, 2015, lk 9) ja see on disainitud eesmärgiga pakkuda positiivset ja meeldejäävat kogemust nii hotellist kui Radisson Blu kaubamärgist. Sellel on kolm põhilist eesmärki: tõsta kliendirahulolu, parandada hommikusöögi kvaliteeti ja vähendada kulusid ettevõttele.

Eesmärkide saavutamiseks küsis ettevõtte klientide arvamust. Uuriti, mida kliendid tänasel päeval vajavad, pidades silmas ka tuleviku suundumusi. Tagasiside võeti uue kontseptsiooni loomisel arvesse. Põhilised märksõnad, mis uut hommikusöögiteenust iseloomustavad, on (Radisson Blu, 2015, lk 4–8):

- *Super Breakfast Buffet* on hommikusöök, mis esindab kohalikkust ja hooajalisust ning ei ole lihtsalt üks paljudest rahvusvahelist hommikusööki pakkuvatest hotelli hommikusöökidest.
- Komponendid uuel hommikusöögiteenusel varieeruvad olenevalt hotellist, kuigi põhikontseptsioon jääb siiski samaks – see on pakkuja parima kvaliteediga tooteid.
- Esile tuuakse tervislikke valikuid ja koolitatakse teenindajaid, kes suudavad kliente igakülselt nende valikutes nõustada.
- Selleks, et teenust visualiseerida, on investeeritud atmosfääri: lauanõudesse, lõhnadesse, taimedesse, siltidesse.
- Ka hommikusöögil kehtib grupi teenindusfilosoofia: „Kui meil seda on, siis see on teie“ (“*if we’ve got it, it’s yours!*”).

Uue hommikusöögi testimine viidi läbi Radisson Blu Stockholmi ja Brüsseli hotellides. Testperiood tõestas, et külastajate rahulolu uues standardiga kasvas. Erinevate toodete valik küll vähenes 140-lt 90-ni olenevalt hotelli asukohast, kuid samas tõusis kohaliku ja hooajalise toodangu tähtsus. Kuna uue kontseptsiooni üks eesmärkidest on ka tõsta teenuse efektiivsust, siis on tooted nüüd uudselt esitletud (vähem etteviilutatud toitu, rohkem võimalust valida ise toidu kogus). See vähendab ületarbimist, mis kokkuvõttes tagab kulude kokkuhoiu ettevõtte jaoks.

Kontseptsiooni põhimõtteid sisaldavat *Super Breakfast Buffet* standardit ei saa autor selle töö lisana esitada kuna tegemist on konfidentsiaalse ja vaid ettevõttesiseseks kasutamiseks mõeldud dokumendiga.

2.2. Uuringu kirjeldus

Selleks, et leida vastus lõputöö uurimisküsimusele, viidi läbi kaks uuringut: põhiuuringuna proovikülastus ning toetava uuringuna dokumendianalüüs. Lähtuvalt püstitatud uurimisküsimusest soovis autor:

- 1) võrrelda klientide tagasisidet hommikusöögiteenusele enne ning pärast redisainitud hommikusöögi kontseptsiooni käivitumist võttes aluseks ettevõtte klienditagasisideprogrammi;
- 2) proovikülastuse meetodit kasutades kaardistada RBHO hommikusöögiteenuse hetkeolukord, saada ülevaade teenusedisaini põhimõtetest lähtuva uue kontseptsiooni toimivusest ja hinnata terviklikku külastuskogemust.

Esmalt teostati dokumendianalüüs. Et uurida klientide rahulolu ja brändi lojaalsust, on Carlson Rezidor Group sõlminud koostöölepingu uuringufirmaga Medallia, kes korraldab ingliskeelseid veebipõhiseid klienditagasisideuuringuid kõigis grupi hotellides üle maailma. Pärast kliendi lahkumist hotellist, valitakse juhuslikkuse alusel välja valim, kellele saadetakse e-kirjaga ankeet, milles palutakse hinnata rahulolu külastatud hotelli teenustega. Tagasiside liigub otse Medallia süsteemi, kus vastuseid analüüsitakse ning seejärel edastatakse ettevõttele. Raportid põhinevad klientide keskmisel rahulolul 10-punkti süsteemis erinevates hotelliteenuste kategooriates. (Carlson Rezidor ..., 2014) Analüüsiks kasutas autor väljatrükke programmist ja keskendus just hommikusöögiteenuste tagasisidele.

Analüüsiga sooviti kindlaks teha kas klientide rahulolu redisainitud hommikusöögiteenusega on RBHO-s uue standardi käivitamisega tõusnud. Teiseste andmete analüüsi eeliseks on lihtne ligipääs eksisteerivatele andmetele. See annab esmase ülevaate uuritavast valdkonnast nii, et uurija ei pea kohe töö tegijat ennast analüüsiprotsessi kaasama. Meetod on uurijale ka aja- ja kulusäästlik (Jashim, 2010, lk 10–11). Vaatlemaks klientide hinnanguid ja rahulolu RBHO hommikusöögiteenustega perioodidel 01.09.15–31.01.16 ja 01.09.14–31.01.15, toimus analüüs nii statistilist andmetöötlust kui kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutades.

Pärast dokumendianalüüsi toimusid proovikülastused. Proovikülastus (uuringufirmad kasutavad ka terminit „testost“) on meetod, mida kasutatakse klienditeeninduse hindamiseks ja see võimaldab andmeid koguda nii kvantitatiivselt kui kvalitatiivselt. Selleks palutakse majutusettevõttega mitteseotud isikul läbi teha ostutsükkel või lasta endale teenust osutada. Seejärel annab ostu sooritaja ülevaate enda kogemusega saadud

tähelepanekutest (Clow & James, 2014). Proovikülastajad jäävad anonüümseks, kuid ettevõtet on eelnevalt informeeritud, et kokkulepitud ajaperioodil testid toimuvad. Samuti informeeritakse asutust analüüsi tulemustest. Meetod põhineb faktidel mitte arvamustel või ettekujutusel. Proovikülastus annab piisavalt detailset infot teenuse kohta ja võimaldab ettevõttel mitte ainult tuvastada, vaid ka parandada kitsaskohad oma teenindusprotsessis. (Ul-Rehman & Velsamy, 2013, lk 101)

Ajaperioodil 01.–10. märtsini toimus 10 proovikülastust. Valimi moodustamise kriteeriumiks oli, et vastajad oleksid täisealised ning oleks valmis kasutama ja hindama kindlal perioodil hotelli hommikusöögiteenuseid. Tegemist oli ettekavatsetud valimiga, mille liikmed valis uurija oma teadmiste ja kogemuste põhjal ning ettekavatsetult (Õunapuu, 2014, lk 143).

Testostudele spetsialiseerunud uuringuettevõtte Dive Eesti tegevjuhi Kerli Soosaare sõnul ei ole proovikülastajate personaalsed andmed selle uuringumeetodi puhul olulised kuna küsimused hõlmavad suures osas vastavust ettevõtte kehtestatud teenindusstandarditele ja nende täitmisele. Neile saab vastata väga konkreetset, personaalseid hinnanguid küsitakse vähe (K. Soosaar, suuline vestlus, 20.02.2006). Seega ei ole autor põhjalikult uurinud vastajate sotsiaal-demograafilist profiili. Teada on, et proovikülastajad olid vanuses 18–63. eluaastat, neist kaks olid vene rahvusest, üks soomlane, ülejäänud eestlased. Samuti lähtus autor valikul põhimõttest, et esindatud oleks erinevad sihtrühmad: peredest äriklientideni.

Enne proovikülastusi kohtuti kõigi uuringus osalejatega, selgitati neile uuringumeetodi olemust, küsimustiku täitmise põhimõtteid ning tutvustati küsimusi. Seejärel jagati välja juhised ning detailsed küsimustikud (vt lisa 2 ja 3). Küsimustiku koostamisel konsulteeris autor varemmainitud uuringufirma juhiga, kes andis asjakohaseid soovitusi küsimustiku struktuuri ja hindamiskriteeriumite väljatöötamisel. Autor suhtles uuringu ette valmistamisel tihedalt ka hotelli toidlustusjuhiga, kes väljendas ettevõttepoolset huvi ning toetust uuringu korraldamise ja selle tulemuste vastu.

Ankeet koosnes 61-st küsimusest. Küsimuste järjestus jälgis külastaja loomulikku klienditeekonda hommikusöögile koos olulisemate kokkupuutepunktidega ning võttis

arvesse teooriaosas käsitletud teenusedisaini põhimõtteid, tootlusteenu kvaliteedi hindamist kujundavaid komponente ning hommikusöögi standardit.

Küsimustik oli struktureeritud plokkideks, kusjuures iga plokk sisaldas omakorda hinnatavaid küsimusi, mis seostusid antud alajaotuse spetsiifikaga. Selline ülesehitus võimaldas saada tulemused nii konkreetse küsimuseplokki, kui selle sees oleva iga hinnatava küsimuse osas eraldi. See lihtsustas andmeanalüüsi ning tulemuste tõlgendamist. Lähtuvalt vastuse iseloomust olid määratletud juhud, kui proovikülastaja pidi hinnangule lisama omapoolse kommentaari, mis põhjendaks tema poolt antud hinnangut. Avatud küsimuste puhul ei pidanud proovikülastaja lähtuma lõpuni objektiivsetest faktidest, vaid võis kirjeldada ka isiklikku kogemust ning muljet, mis talle tervikuna teeninduskontaktist jäi. Avatud küsimused olid koondatud küsimustiku lõpuossa emotsionaalse üldmulje plokki. Need olid mittehinnatavad ning ei mõjutanud ankeedi objektiivset tulemust (hinnatavad on vaid faktiküsimused - kas midagi tehti / ei tehtud).

Iga küsimuse piires hinnati reeglina üht sisulist aspekti ning hinnangu andmisel kasutati kahest skaalat Jah / Ei (1 punkt, kui situatsioon vastas standardile, 0 punkti, kui ei vastanud standardile). Kõigil hinnatavatel küsimustel oli sama kaal (1 punkt). Kuna hindajaid oli kokku 10, siis maksimaalne tulemus iga küsimuse puhul oli 10 punkti. Kui küsimust ei saanud hinnata, võis valida N / A ("Ei saa hinnata") variandi. Et teada saada klienditeekonna erinevate etappide tulemust, kalkuleeriti plokki küsimuste aritmeetiline keskmine. Keskmise tulemuse kajastamine võimaldab lugejal saada lihtsalt ülevaate uuringutulemustest. Autor määras ka hindamiskriteeriumi: tulemus 9–10 punkti näitas suurepärase tulemust. Resultaati 7–8 punkti sai pidada heaks ning vähem kui 6 punkti tähendas nõrka tulemust.

Iga küsimuse juurde oli toodud detailne kirjeldus, et proovikülastaja saaks täpselt aru, kuidas ta peab antud küsimust hindama. Sellise lahenduse eeliseks oli lihtsus ning selgus proovikülastajale – erinevate proovikülastajate poolt antud hinnangud olid sellisel juhul objektiivsemad ning oluliselt madalama veamääraga. Uurijale aga oli eeliseks tulemuste tõlgendamise lihtsus ning aja kokkuhoid.

Küsimustiku viimases osas oli proovikülastajal võimalus anda omapoolne hinnang saadud külastuskogemusele 5-punkti skaalal ning esitada kommentaarid ja ettepanekud teenuse edasiseks arendamiseks.

Proovikülastuse küsimused ehitas autor üles klienditeekonna nendele etappidele, mis algavad kliendi saabumisega hotelli ja edasi teekonnal hommikusöögile, hommikusöögi ajal ja järel. Küsitlus sisaldas järgmisi alateemasid:

- saabumine hotelli;
- saabumine restorani;
- lauda istumine;
- teenindus;
- menüü;
- restorani atmosfäär;
- lahkumine restoranist;
- üldmulje;
- kommentaarid ja ettepanekud.

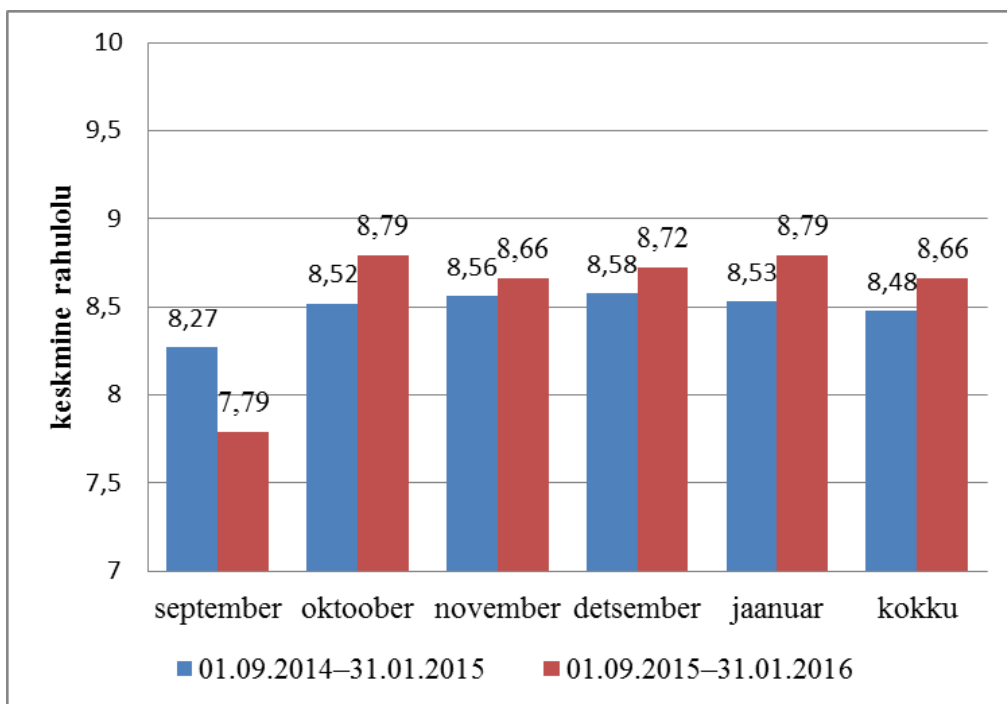
Enne uuringu toimumist viis autor läbi pilootuuringu ühe proovikülastajaga. Selle eesmärgiks oli katsetada proovikülastuse küsimustiku arusaadavust, leida uuringumeetodi nõrkused ning saada teavet, kas ankeet on piisavalt täiuslik saamaks infot hea analüüsi koostamiseks. Pilootuuringu tulemusel muudeti üks küsimus ja täiendati kahe küsimuse sõnastust.

Andmete süstematiseerimiseks, töötlemiseks ja illustreerivate jooniste koostamiseks kasutas autor Microsoft Excel andmetöötlusprogrammi.

2.3. Uuringu tulemused ja järeldused

Dokumendianalüüsis kasutati Medallia programmi aruandeid, mis näitavad klientide keskmist rahulolu 10-punkti süsteemis erinevates hotelliteenuste kategooriates. Autor keskendus oma analüüsis tagasisidele hommikusöögiteenuse osas. Valimis oli perioodil 01.09.15–31.01.16 (uus standard) 164 vastajat ning valim perioodil 01.09.14–31.01.15 (vana standard) sisaldas 161. kliendi tagasisidet. Võrreldes vastanud klientide

tagasisidet viie kuu lõikes enne ja pärast uuendatud hommikusöögi kontseptsiooni käivitumist, ilmnas, et klientide üldine rahulolu hommikusöögiteenustega on uue kontseptsiooniga tõusnud. Kui varem oli keskmine hinne 8,48, siis 2016. a. jaanuari lõpuks oli see tõusnud 8,66-ni (vt joonis 3).

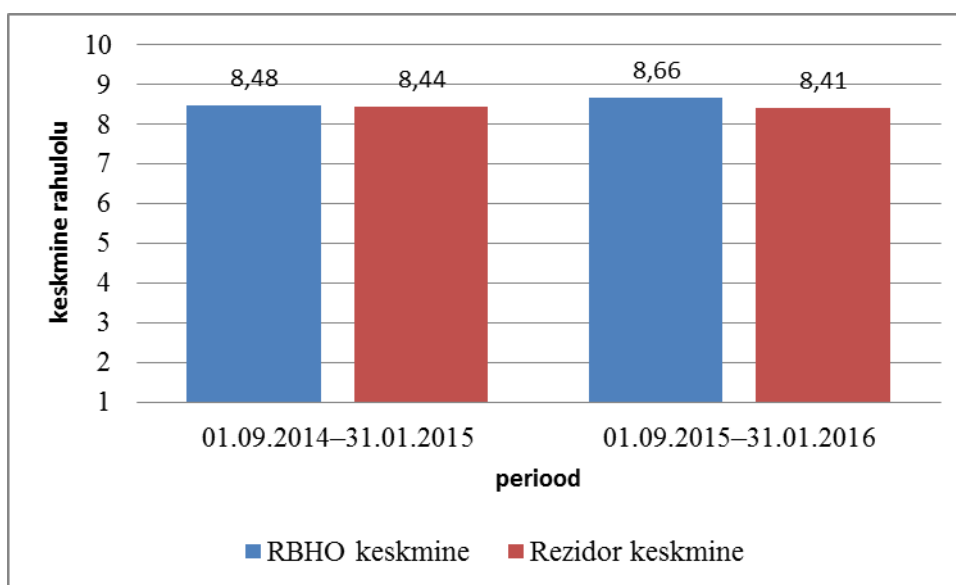


Joonis 3. Klientide keskmine rahulolu RBHO hommikusöögiteenusega 10-punkti skaalal (autori koostatud)

Vaid 2105. aasta septembris oli rahulolu hommikusöögiga väiksem kui samas kalendrikuus aasta tagasi. Kui 2014. aasta septembris andsid kliendid hommikusöögile hinnangu 8,27, siis septembris 2015 oli see vaid 7,79 punkti. Siin võib näha selget põhjust selles, et uus standard käivitus just septembrist ning üleminek ei toimunud nii sujuvalt ja tõrgeteta, kui kliendid oleks oodanud. Teenindajad alles kohanesid uue kontseptsiooniga, kokad õppisid uute komponentidega roogade valmistamist, muutusid hommikusöögi toitade presentatsiooni põhimõtted ning vahetusid nõud, dekoratsioonid ja sildid. Oktoobris oli näha rahulolu märkimisväärset tõusu, mis on seletatav sellega, et uus standard oli edukalt rakendunud. Võrreldes septembriga hindasid kliendid hommikusööki oktoobris tervelt ühe punkti võrra kõrgemalt. See on 12,8% kõrgem hinnang. Alates oktoobrist on uus standard saanud igakuiselt kõrgemad rahuloluhinded

kui eelneval vana standardiga perioodil. Kuna uue kontseptsiooni üks eesmärkidest on klientide rahulolu tõus hommikusöögiteenusega, siis võib öelda, et uue kontseptsiooni käivitumisega on seda ka suudetud pakkuda.

Kui võrrelda Radisson Blu Hotel Olümpia ja Rezidori grupi klientide keskmist rahulolu hommikusöögi kontseptsiooniga, võis täheldada, et Olümpia näitajad olid oluliselt kõrgemad kui grupil üldiselt (vt joonis 4). Raportite analüüs näitas, et pärast uue standardi käivitamist ei ole keskmine klientide rahulolu kõigis Rezidori hotellides tõusnud. Kui perioodil 01.09.2014–31.01.2015 oli keskmine rahulolu Rezidori hotellides 8,44 punkti, siis 01.09.2015–31.01.2016 oli see langenud 0,03 punkti ehk 8,41 punktini. Langusnäitaja ei ole suur ning täpset põhjust on autoril raske hinnata, kuid tulemus näitab, et grupisiseselt ei ole uue kontseptsiooni eesmärk (kliendirahulolu tõus) esimese viie kuu lõikes veel saavutatud.



Joonis 4. Klientide keskmine rahulolu hommikusöögi kontseptsiooniga RBHO-s ja Rezidor grupi teistes hotellides 10-punkti skaalal (autori koostatud)

Peale numbrilise hindamise anti respondentidele võimalus vastata ka kahele avatud küsimusele. Esimene küsimus uuris, kas kliendid soovitaksid hotelli ka oma tuttavatele. Teise küsimusega sooviti teada saada, mida oleks hotell pidanud tegema, et parandada kliendi külastuskogemust.

Perioodil 01.09.15–31.01.16 kommenteeris neid küsimusi 27 inimest. Neist valdav enamus ehk 23 vastajat tõid hotelli tugevusena välja just hommikusöögi: 13 vastajat nimetas hommikusööki heaks, 10 väga heaks. Peale hommikusöögi hindasid külastajad veel hotelli tugevuseks abivalmis teenindust, mugavaid ja modernseid tube, asukohta ja sauna- ja veekeskust. Kõiki neid soovitusi oli väljatoodud ühel korral.

Teine küsimus puudutas külastuskogemuse kvaliteedi parandamise võimalusi. Siinkohal olid kliendid välja toonud erinevaid aspekte, millest ükski ei kordunud. See tähendab, et üldist ning läbivat kitsaskohta klientide jaoks hommikusöögil ei olnud. Negatiivsed kommentaarid põhinesid peamiselt isiklikul kogemusel või ootustel. Kolmel korral ei olnud kliendid rahul menüüga ning tundsid puudust oma meelepärasest toodetest. Näiteks sooviti ube tomatikastmes, praetud kartuleid ning soolalõhet. Kolme klienti ei rahuldanud ka menüü kvaliteet – nemad tõid välja, et munapuder ei olnud maitsev ning meenutas pulbrit tehtut; puuviljasalat, mis peaks olema värsketest puuviljadest, oli konserveeritud koostisainetest ning pirukad ja vahvlid ei olnud värsked. Üks klient nimetas ära, et kohvi serveerimiseks kulus liiga palju aega ning ühel juhul pidi klient pikalt ootama puhtaid klaase.

Perioodil 01.09.2014–31.01.2015 ehk enne uue kontseptsiooni käivitumist, vastasid samadele küsimustele 12 klienti, kellest 11 soovitaks hotelli teistele just hommikusöögi kvaliteedi tõttu. Vaid üks vastaja ei nimetanud hommikusööki; tema eelistas hotelli hea personali, ruumikate tubade ja sõbraliku atmosfääri tõttu. Neist 11-st vastajast suurem osa (kaheksa inimest) nimetas hommikusööki Radisson Blu Hotel Olümpias heaks, üks suurepäraseks, üks väga maitsvaks ning üks parimaks kogu linnas.

Teisele küsimusele hommikusöögi kogemuse parandamise osas vastas viis inimest. Neist kahel oli negatiivne kogemus hommikusöögi menüü kvaliteedi osas (kurgid olid kuivad ning saiakesed ei olnud värsked), üks vastaja tõi välja probleemi, et restoranis oli liiga palju inimesi ning ühele kliendile oli järjekordade tõttu kohvi keeruline saada. Üks vastaja tegi ettepaneku, et hommikusöögi aega võiks pikendada kell 12-ni.

Kahe perioodi vastuseid kõrvutades võib väita, et hommikusööki peeti klientide poolt nii enne kui pärast uue kontseptsiooni käivitumist hotelli kõige tugevamaks teenuseks.

Enne uue standardi käivitamist soovitas 91,7% klientidest hotelli just hommikusöögi pärast. Pärast uue standardi käivitamist oli see tulemus 85,2%. Seega vähenes Medallia tagasisideprogrammi järgi hommikusöögi soovitajate protsent 6,5%. Klientide kommentaarid hommikusöögiteenuse arendamise osas põhinevad kas isiklikel eelistustel menüü osas (ubade, praetud kartulite, soolalõhe puudumine *buffet*-menüüst), koostisosade värskuse osas (pagaritooted, köögi- ja puuviljad) ja kohvi serveerimise kiiruse osas.

Pärast Medallia programmi raportite analüüsi, viis autor läbi teise uuringu. Proovikülastuse meetodil testisid 10 inimest Radisson Blu Hotel Olümpia hommikusöögiteenust. Keskmiselt viibis proovikülastaja restoranis 47,5 minutit, kõige pikem hommikusöögile kulunud aeg oli ühel testijal 65 minutit, lühim kestis 35 minutit.

Esimene küsimuste plokk „saabumine hotelli“ käsitles kliendi esmast kokkupuudet majutusasutusega. Proovikülastaja ülesanne oli pöörduda hotelli vastuvõtutöötaja poole sooviga süüa hommikusööki. Selles plokis esitati kolm küsimust, millest esimene soovis teada, kas teenindaja andis kliendile piisavat informatsiooni hommikusöögi kohta (hind, asukoht, kellaajad). Sellele küsimusele vastas jaatavalt kuus vastajat 10-st, mida võib pidada nõrgaks tulemuseks. Neli proovikülastajat andsid negatiivse hinde kuna nad vajalikku infot vastuvõtutöötaja käest ei saanud. Näiteks ühel juhul oli vastuvõtus praktikant, kes ei olnud hommikusöögiteenusega kursis, teistel juhtudel ei olnud vastuvõtutöötajate jagatud info hommikusöögi aegade, hinna ja toimumiskoha kohta piisav. Viis proovikülastajat, kes vastasid sellele küsimusele positiivselt, ei esitanud omapoolseid kommentaare. Ühe küsimusele „jah“ vastanud proovikülastaja meelest oli vastuvõtuteenindaja vastus liialt „treenitud“ ja kiirelt ettekantud, mis ei võimaldanud infost aru saada.

Teises küsimuses paluti hinnata kontakti vastuvõtutöötajaga: kas teenindaja naeratas, kas oli sooja ja sõbraliku ilmega ning kas klient tundis end oodatuna. Proovikülastaja hindas vastust negatiivselt, kui teenindaja oli ükskõikse, tõrjuva ning tusase ilmega. 10-st vastajast kaks hindasid seda kogemust pigem negatiivseks, seega tulemus oli kaheksa punkti. Ühe „ei“ vastanu meelest oli teenindaja pigem ükskõikne, üllatunud ja ehmunud (tegemist ei olnud praktikandiga), kui tema poole pöörduti sooviga hommikust süüa.

Teine responnent iseloomustas kontakti vastuvõtutöötajaga kui jahedat ja reserveeritud. Proovikülastaja, kes küll vastas antud küsimusele positiivselt, mainis oma kommentaaris, et ei tundnud end siiski piisavalt oodatuna ega näinud teenindaja näol naeratust. Samas ei olnud teenindaja tõrjuv ega tusane. Ülejäänud „jah“ vastajad kommentaare ei jätanud.

Kolmas selle plokki küsimus uuris kuivõrd lihtne oli kliendil restoran üles leida: kas anti vastuvõttust juhtnöörid, kas olid majasisesed viidad. Üheksa vastajat leidsid restorani Senso probleemideta üles, vaid üks hindaja vastas negatiivselt. Teda vastuvõttust ei juhatatud, kuid kuna ta oli varem hotelli restoranis käinud, leidis ta selle iseseisvalt üles. Kolme küsimuse keskmine tulemus hotelli saabumise etapis oli 7,67 punkti, mida võib hindamiskriteeriumi järgi pidada heaks.

Järgnes restorani saabumise etapp, mis sisaldas üheksat küsimust, mis puudutasid proovikülastaja kontakti restorani vastuvõtutöötajaga (teenindaja, kes võtab kliendi restorani sisenedes vastu). Seitsmele selle plokki küsimusele olid kõik laekunud vastused positiivsed. Kõigi 10-ne proovikülastaja jaoks alustas teenindaja kontakti positiivselt – oli sõbraliku ilmega ning klient tundis end oodatuna. Küsimustikus paluti proovikülastajal ise esimesena mitte tervitada, sellega sooviti teada saada, kas teenindaja on alati ise valmis esimesena tervitama. Kui teenindaja tervitamise asemel noogutab või alustab kohe vestlust, on vastus küsimusele negatiivne. Ka siinkohal olid kõik vastused jaatavad. Samuti olid teenindajad abivalmis ja sõbraliku suhtumisega, kandsid vormiriietust (valge särk, mustad püksid/seelik ja mustad kingad), nägid välja korrektsed (kandsid puhast ja triigitud riietust, käed olid puhtad ja hooldatud ning soeng oli korrektne) ning kõigil oli rinnas nähtaval kohal nimesilt. Ka keeleprobleemi ei tekkinud ühelgi testkliendil. Neist kolm kommenteerisid, et vestlust alustati küll esmalt inglise keeles, kuid mindi hiljem sujuvalt eesti keelele üle.

Vaid kahele selle kategooria küsimusele vastas üks külastaja negatiivselt: ühte külastajat ei märgatud restorani sisenedes kuna teenindaja oli samal momendil hõivatud. Seega pöördus külastaja ise restoranitöötaja poole. Teenindust hindas vastaja siiski sõbralikuks. Teine hindas teeninduskontakti lõpetamist teenindaja poolt negatiivselt, kuid kahjuks seda situatsiooni täpsemalt ei kommenteerinud. Üheksa küsimuse

keskmist tulemust 9,78 selles plokis võib pidada väga heaks, mis näitab, et restorani vastuvõtuteenindajad olid naeratavad, sõbraliku suhtumisega ja korrektsed, alustasid kontakti reeglina positiivselt ja ei unustanud klienti tervitamast.

Kolmas küsimuste plokk sisaldas kaheksat küsimust ning puudutas kliendi kogemust pärast seda, kui ta oli istunud lauda. Sooviti teada, milline oli kontakt lauateenindajaga (küsimused analoogsed kui eelmises plokis). Siinkohal vastasid eranditult kõik vastajad kõigile küsimustele positiivselt. Järgnevalt toob autor välja mõned kommentaarid proovikülastajatelt:

- „teenindaja käis korduvalt küsimas, kas võib veel midagi pakkuda“;
- „algul oli laual eelmisest kliendist jäänud kasutatud tass, kuid see viidi kiirelt ära“;
- „teenindaja tuli kohe, kui olin istet võtnud ning küsis joogisoovi ning tutvustas menüüd“.

Järgmine küsimuste plokk käsitles restorani lauateenindaja ametikompetentsi. Küsimused uurisid, kas teenindaja pakkus kliendile kohvi / teed, kas ta oskas vastata menüü kohta käivatele küsimustele ja pakkus lahendusi. Samuti puudutas üks küsimus tellitud roogade kättesaamise aega ning paluti hinnata ka teenindaja nõudekoristusstiili.

Selle ploki keskmine tulemus oli 9,4 punkti. Maksimumpunktid said selle kategooria esimene küsimus selle kohta, kas kliendilt küsiti joogisoovi (kohv / tee) ja viies küsimus nõudekoristuse kohta, mida hindasid kõik vastajad märkamatuks ning kiireks. Küsimusele 4.3. – „Kas teenindaja tundis piisavalt hästi menüüd ja suutis vastavalt Teie soovidele pakkuda roogi menüüst?“, ei osanud vastata neli proovikülastajat, kuus vastasid „jah“.

Viienda küsimusteplokiga soovis autor teada saada testijate hinnangut pakutava toiduvaliku osas. See plokk sisaldas 13. küsimust ning oli koostatud lähtuvalt hommikusöögi uuest standardist. Menüü sortiment vastas standardile v.a. ühe kliendi meelest oli puudu üks sort moosi, üks klient nägi kahe erineva müsliordi asemel vaid ühte (üks vastaja ei osanud sellele küsimusele vastata). Üks proovikülastaja ei osanud hinnata valikus olevaid teesorte ning jättis sellele küsimusele vastamata. Küsimus värske apelsinimahla pressimise kohta sai tulemuseks üheksa punkti 10-st võimalikust.

Üks vastaja hindas seda võimalust negatiivselt kuna tema hinnangul oli apelsinimahlapressi käepide küljest ära, kandik pressi all määrdunud ning inimesed vajasisid mahla pressimisel juhendamist. Ülejäänud respondentide jaoks olid kõik mahla valmistamiseks vajalikud komponendid (töökorras press ja apelsinid) olemas. Üheksa punkti saadi ka küsimusele pagaritoodete värskuse kohta. Ühe vastaja meelest olid pakutavad saiad pigem kõvad ja kuivad.

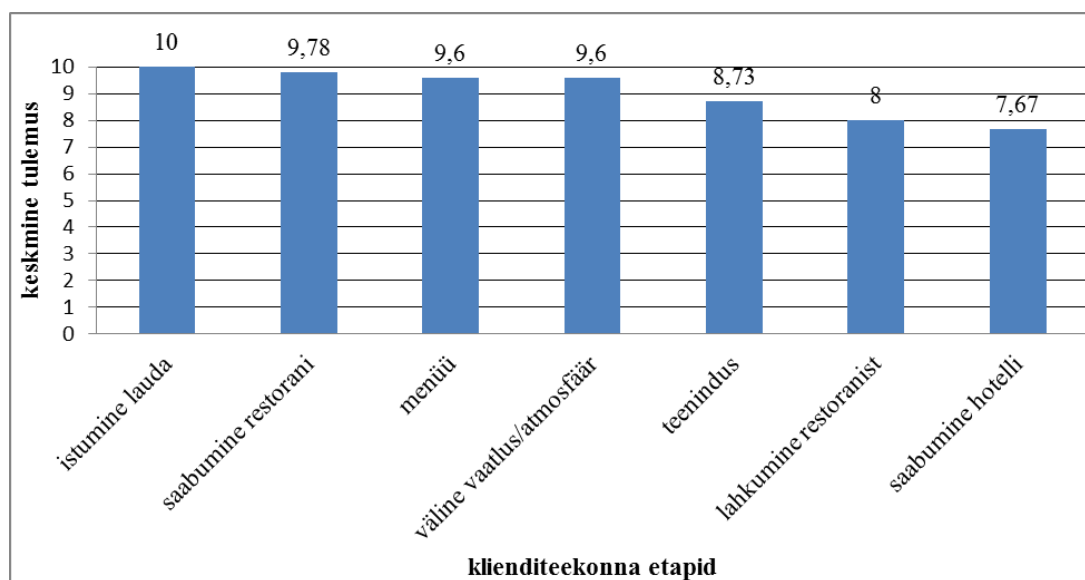
Ülejäänud küsimustele vastati vaid positiivselt (tulemus 10 punkti). Siit võib järeldada, et standard vastas ka reaalsele hommikusöögimenüüle ning kõik lubatu oli ka igapäevaselt saadaval. Kaks prooviküllastajat tõid esile väga head kohvi kvaliteeti (üks mainis eraldi *cappuccinot*) ja maitsvat omletti (kliendi kommentaar: „*Omlett oli väga hea, kuid magusa kõrvalmaitsega, ilmselt oli kokk samal pannil varem küpsetanud vahvlit või pannkooke*“); samuti mainiti, et menüüst tellitud toidud vastasid ootustele, arvestati kliendi erisoovidega; saiad olid head, jõhvikatega kringel imemaitsev (testklient sai viimase tüki, kahjuks juurde ei toodud). Kõiki neid vastuseid oli väljatoodud ühel korral. Üks prooviküllastaja kommenteeris: „*Tassi serv oli pisut määrdunud, kuid see oli pigem hõõrdumise jälg kui mustus*“. Kokkuvõttes võib öelda, et prooviküllastajad hindasid menüüd kõrgelt. Keskmise tulemus selles plokis oli 9,6 punkti.

Järgnevalt paluti küllastajatel hinnata restorani atmosfääri. Selles plokis oli kuusteist küsimust, mis puudutasid üldist puhtust restoranis, toolide ja laudade paigutust ning nende mugavust, mürataset, muusikavalikut ja volüümi, restorani lõhnu, klaaspindade ja söögiriistade puhtust. Samuti paluti arvamust dekoratsioonide, toidusiltide korrektsuse ning disaini ja toitade paigutuse kohta. 16-st küsimusest said positiivse vastuse 13 küsimust.

Kahe küsimuse osas oli üks vastaja jätnud negatiivse hinnangu (tulemus üheksa punkti). Üks neist kahest küsimusest puudutas lauanõude ja söögiriistade puhtust. Siinkohal vastas üks prooviküllastaja, et nõud olid tugevate nõudepesujälgedega. Teisel juhul hindas testklient negatiivselt küsimust, mis palus hinnata restorani lõhnu – kuigi midagi väga häirivat ta ei täheldanud, ei tundnud ta ka head kohvi ja värskete pagaritoodete lõhna. Kõige nõrgema tulemuse selles plokis saavutas küsimus 6.14., mis puudutas

toitude juures olevaid eesti- ja ingliskeelseid silte. 10-st vastajast neli vastasid, et kõikide toitude juures ei olnud silte. Kogu plokki küsimuste keskmine tulemus oli 9,6 punkti. Seda võib pidada suurepäraseks hinnanguks.

Järgnes restoranist lahkumise faas. Selles plokis küsiti küllastajate käest kolm küsimust. Esimene küsimus puudutas teenindajapoolset kontakti lõpetamist. Paluti hinnata, kas lauateenindaja lõi kontakti lõpetuseks silmside, naeratas ning soovis head päeva. Kolm responienti andsid eitava vastuse kuna ei näinud lahkumisel lauateenindajat nägemisulatuses ning seega ei osanud hinnata ka seda, kuivõrd tagasioodatud klient oli. Teise küsimusega sooviti teada saada, kas teenindaja näitas valmisolekut testklienti ka edaspidi teenindada ning tekitas mulje, et ta on tagasi oodatud. Siinkohal ei osanud kolm inimest vastata (vastus N / A ehk ei ole võimalik vastata), kahele vastajale seda muljet ei jäänud ning viie jaoks oli vastus positiivne. Kolmas ja viimane selle plokki küsimus puudutas kontakti lõpetamist restorani vastuvõtuteenindaja poolt. Kõik vastajad väitsid, et teenindaja märkas neid restoranist lahkumisel, lõi silmside ning soovis head päeva või nägemist. Selle etapi kolme küsimuse keskmiseks tulemuseks oli 8 punkti. Erinevate etappide koondtulemused on kajastatud joonisel 5.



Joonis 5. Prooviküllastajate keskmised hinnangud hommikusöögi etappidele 10-punkti skaalal (autori koostatud)

Uuringu kokkuvõtteks võib öelda, et etappide „saabumine hotelli“, „lahkumine restoranist“ ja „teenindus“ resultaadid jäid alla 9 punkti, mis tähendab, et tulemust võib hinnata heaks. Ülejäänud etapid olid aga prooviküllastajate jaoks suurepäraseks, neist lauda istumise etappi hinnati maksimumpunktide vääriliselt. Hotell peaks analüüsi tulemustest ja vastajate kommentaaridest lähtuvalt tähelepanu pöörama eriti klienditeekonna esimesele ja viimasele etapile, et ka need jõuaksid teiste tulemuste tasemeni.

Prooviküllastuse küsimustik lõppes emotsionaalse üldmulje plokiga. Need hinnangud ei kajastu küsimustiku üldresultaadis vaid on kogutud selleks, et hinnata prooviküllastajate kliendikogemust iga testija isiklikust vaatenurgast. Esmalt paluti prooviküllastajaid hinnata restorani atmosfääri 5-punkti skaalal (ületas ootusi-suurepärane-hea/vastas ootustele-rahuldav-nõrk).

Restoran Senso õhkkonda pidas suurepäraseks kaheksa vastajat, kahe meelest oli see hea. Kommentaar vastajalt, kelle hinnang oli suurepärane: „*Suurepärane – mõnus atmosfäär, paras muusika, valgus, sisustus*“. Kommentaar vastajalt, kes pidas õhkkonda heaks: „*Igati hea õhustik, aga ei midagi ootusiületavat võrreldes teiste Radissoni hotellidega*“.

Teine küsimus puudutas klientide hinnangut toiduvaliku kohta tervikuna. Ka siin olid vastajad väga rahul menüüga: kuus neist hindas seda suurepäraseks, neli heaks. Oma kommentaarides tõid prooviküllastajad välja värske apelsinimahla valmistamise võimalust, maitsvat omletti ja kliendi erisoovidega arvestamist. Hinnati veel maitsvaid heeringaid ning rediste ja päikesekuivatatud tomatite valikut. Hinnangu „hea“ jätnud vastajate meelest oli hommikusöök lihtne, hea ja tavaline hotelli hommikusöök, aga midagi erilist esile tõsta polnud. Mainiti veel, et kõik, mis valikus, oli maitsev, kuid ei olnud ülemäära külluslik, kuid samas täiesti piisav.

Kõige nõrgemad tulemused selles plokis olid üldised hinnangud teenindusele. Viis vastajat hindasid teenindust suurepäraseks, neli heaks ning ühe testija arvates oli tase rahuldav. Need, kes pidasid teenindust suurepäraseks, tõid välja väga sõbralikke, naeratavaid ja abivalmis teenindajaid (kolm vastajat), kaks vastajat lisakommentaare ei

jätanud. Responendid, kes andsid hinnangu „hea“, tõid välja selle, et kõik küll toimis, aga ei midagi ootusiületavat. Samuti toonitas üks vastaja, et hotelli vastuvõtuteenindaja oli pigem külm ja ükskõikne, restoraniteenindajad samas meeldivad ja sümpaatsed. Üks vastaja soovitas rohkem naeratusi ja positiivset energiat personali poolt.

Üldmuljeploki viimase küsimusega sooviti teada saada prooviküllastajate hinnangut kogu külastuskogemusele tervikuna. 10-st prooviküllastajast kaheksa pidas oma kogemust suurepäraseks ning kaks vastajat heaks (vastas ootustele). Kommentaare jätsid kolm vastajat, kes hindasid kogemust kokkuvõttes meeldivaks (üks vastaja), suurepäraseks – „*Kogu külastus oli väga meeldiv ja kindlasti tuleksin uuesti*“ (üks vastaja). Kolmas respondent iseloomustas külastust sõnaga „positiivne“.

Viimaseks ülesandeks paluti prooviküllastajatel kirja panna oma kommentaarid hommikusöögiteenuse kohta üldiselt ning teha ettepanekud teenuse arendamiseks. Analüüsides kommentaare nimetati kolm korda maitsevaid roogasid, kaks korda kiiret teenindust ning ühel korral mainiti tujutõstvaid sildikesi toitude juures. Üks respondent kiitis „teada-tuntud Radissoni kvaliteeti“. Prooviküllastajad ootaksid rikkalikumat lauamenüüd ning seda, et teenindajad tutvustaksid aktiivsemalt menüüst tellimise võimalusi. Üks vastaja tõi esile aspekti, et hotelli ees nappis parkimiskohti.

Uurimises osalejad tegid ettepaneku tuua menüüsse soolalõhe (kahe prooviküllastaja arvamus; sama soov ka Medallia klienditagasisidest), mahladest soovis üks vastaja kindlasti valikusse lisada ka õunamahla ja multinektari. Üks kord nimetati veel Nutellat ja vahuveini. Üks vastaja tegi ettepaneku müsli ja jogurtileti, mis on hetkel ruumi kõige tagumises osas, tuua ettepoole, et klient saaks alustada n-ö „kergemate roogadega“. Ühe prooviküllastaja meelest võiks laual olla veepudel ja menüü valikusse võiks lisanduda ka kana-, kalkuni- või veisesink.

Dokumendianalüüsi ja prooviküllastuse tulemustest võib teha järelduse, et hotelli küllastajad hindavad uut teenusedisaini põhimõtetest lähtuvat hommikusöögi kontseptsiooni kõrgelt ning on valmis seda ka oma tuttavatele soovitama. Ühtegi läbivat kitsaskohta klientide tagasiside põhjal ei tuvastatud. Negatiivsed kommentaarid seostuvad pigem klientide personaalsete menüüeelistustega. Kliendid hindasid oma

külastuskogemust tervikuna vaid suurepärase ning heade hinnangutega. Uus hommikusöögistandard on hästi käivitunud ning klientide rahulolu võrreldes vana standardiga on tõusnud, olles stabiilselt kõrgem kui Rezidori grupi hotellides üldiselt.

Samas ei anna see tulemus põhjust rahuloluks. Oluline on teenust pidevalt arendada, parendada ja täiustada. Selleks tuleb monitoorida klientide tagasisidet, jälgida teenindusstandardite täitmist, olla kursis turusituatsiooni ja valdkonna trendidega ning neile vajadusel kiirelt reageerida.

Uuringu käigus saadi olulist teavet teenusedisaini põhimõtete järgimisest eelkõige kliendikesksuse, protsesside sujuvuse, visualiseerimise ja terviklähenemise osas. Samas võib väita seda, et uuringu tulemuste arvesse võtmisel hommikusöögiteenuse arendamisel, on tegemist ka koosloomise põhimõtte järgimisega klientide kaasamise teel.

Uuringust tulenevad ettepanekud ja soovitused on põhjalikumalt esitatud järgmises alapeatükis.

3. ETTEPANEKUD RADISSON BLU HOTEL OLÜMPIA HOMMIKUSÖÖGITEENUSE KONTSEPTSIOONI ARENDAMISEKS

Uuringute laiem eesmärk lähtus lõputöö probleemküsimusest Kuidas saavad majutusettevõtted kasutada teenusedisaini hommikusöögiteenuse parendamiseks? Järgnevad järeldused ja ettepanekud on esitatud lõputöö teooria ning autori läbiviidud lõputöö uuringute tulemuste põhjal ning annavad vastuse püstitatud uurimisküsimusele: Kuidas aitab teenusedisaini põhimõtete järgimine parendada hotelli hommikusöögiteenust ja suurendada külastajate rahulolu?

Teenusedisaini eesmärk on pakkuda teenuseid, mis on klientide tõeliste vajaduste järgi kohandatud ja loovad positiivseid elamusi (Moritz, 2005). Selliste teenuste loomisel ja arendamisel järgitakse kliendikesksuse, koosloomise, protsesside loogilise järjestatuse, visualiseerimise ja terviklähenemise põhimõtteid (Schneider & Stickdorn, 2010, lk 26). Teenusedisaini seisukohalt tuleb teenindusettevõttes läbi mõelda kõik sealsed protsessid ning need kaardistada. See loob aluse probleemide süsteemseks lahendamiseks ja innovatiivseks teenusearenduseks. Seetõttu on oluline kõik hotellikülastaja klienditeekonna puutepunktid enne teenuse kasutamist, teenuse kasutamise ajal ja selle järel kaardistada ning neid analüüsida.

Medallia tagasisideprogrammi dokumente uurides selgus, et klientide rahulolu uue, 1. septembril 2015. a, rakendunud, standardiga on RBHO-s üldiselt kõrgem kui teistes Rezidori hotellides. Sellest võib järeldada, et Radisson Blu Hotel Olümpia on suutnud uue hommikusöögi kontseptsiooni rakendada oluliselt edukamalt kui teised grupi hotellid keskmiselt ning on järginud kliendikesksuse põhimõtet. Kliendi tagasiside ootejärjekorrast kui olulisest hommikusöögiteekonna protsessist, viitab potentsiaalsele probleemile, millega võib hotell kokku puutuda kõrghooajal. Seetõttu soovitab autor

sellele ka reageerida. Radisson Blu Hotel Olümpia näol on tegemist suure majutusasutusega (390 numbrituba) ning kõrghooajal on hommikusööki külastatavate klientide arv päevas ligi 500. See tingib olukorra, kui restoranis võib olla korraga palju külastajaid ning teenindajad ei suuda kliendi ootustele vastava kiirusega serveerida kohvi ning võib tekkida hetkelist puhaste nõude puudust. Siin aitab olukorda lahendada nõude suurem kogus (eelkõige kohvitasside ja taldrikute) ja teenindajate arvu suurendamine maist-septembrini. Üle tuleb vaadata kohvimasina võimsus ning vajadusel kaaluda uue ostmist. Hommikusöögi tippajal saab järjekordade tekkimise vältimiseks organiseerida nn kiirteenuse – teenindaja (või kokk) käib toidukäruga iga 30–45 minuti järel laudade vahel pakkudes hommikusöögi populaarsemaid tooteid, näiteks mahla, smuutisid ja kannukohvi. See lahendus on mugav klientidele, kes ei pea lauast tõusma ning väldib järjekordade teket toidu- ja joogilettide ääres.

Reaalne ei ole täita kliendi soovi hommikusöögi aegade pikendamise osas. Hetkel on hommikusöögi ajad tööpäeviti 6.30–10.30 ja nädalavahetusel 7.00–11.00. Samades ruumides avatakse *à la carte* restoran ja päevabuffet külastajatele kell 12, seega on vajalik jätta piisav aeg teenindajatel koristuseks ning restorani avamise ettevalmistamiseks.

Eelnevad Medallia programmi klientide tagasisidest lähtuvad ettepanekud järgivad teenusedisaini kliendikesksuse põhimõtet: reageerides klientide tagasisidele puuduste osas, on võimalus luua parem ja kliendisõbralikum hommikusöögitenus, mis kokkuvõttes viib ka kliendirahulolu tõusule.

Klienditeekonna kõik etapid peavad toetama varem käsitletud teenusedisaini põhimõtteid. Klienditeekond hotellis algab alati vastuvõtust, mis on üks tähtsamaid kokkupuutekohti kliendi ja hotelli personali vahel. Kõik vastuvõtuosakonna tegevused ja funktsioonid on suunatud klientide teenindamisele ja nende ootuste väljaselgitamisele. Vastuvõtutöötaja koordineerib kogu majutusettevõtte sujuvat toimimist ning tagab kõikidele hotellikülastajatele viisaka ja efektiivse teeninduse eesmärgiga viia külaliste rahulolu maksimumini ja tagada nende tagasipöördumine. Läbiviidud proovikülastuste tulemustest selgus aga, et kõige nõrgem lüli hommikusöögi klienditeekonnal on nimelt hotelli saabumise etapp ehk vastuvõtuteenindus (etapi

keskmine hinnang 7,67). Pidades silmas teenusedisaini põhimõtet protsesside sujuvusest, tuleb selle protsessi parendamisele pöörata tõsiselt tähelepanu. Proovikülastajate kriitika seisnes eelkõige selles, et teenindajad ei olnud piisavalt kursis hommikusöögiteenusega ning mitmel juhul jäi puudu sõbralikust ja avatud suhtlemisviisist. Olukorra parandamiseks soovitas autor rohkem vastuvõtutöötajaid koolitada. Nende ülesanne on tunda põhjalikult kõiki hotelli teenuseid (sh hommikusööki) ning anda kliendile neist piisav ülevaade. Kindlasti peab vastuvõtutöötaja teadma hommikusöögi toimumise kellaaega (argipäeviti ja nädalavahetusel), selle maksumust ja juhendama, kuidas klient restorani jõuab (mis korrusel seda pakutakse, kas sinna saab liftiga või treppidest). Vastavasisuline info võiks olla väljatrükkina ka vastuvõtuletis, et teenindajatel oleks sellekohane teave alati käepärast. Nõrga tulemuse kujunemist mõjutas ka praktikant, kes ei olnud kursis hommikusöögi infoga. Seega vajab praktikantide väljaõpe tõhustamist ning tagama peab juhendaja juuresoleku seni, kuni praktikant on valmis täitma iseseisvalt kõiki vastuvõtutöötaja tööülesandeid omades ülevaadet hotellis pakutavatest teenustest.

Teiseks pakub autor võimalust osakondade vahel töötajaid lühiajaliselt vahetada (inglise keeles *cross-training*). Vastuvõtuadministraator(id) võiksid töötada ühe päeva klienditeenindajatena hommikusöögirestoranis. Sellise rollivahetuse eesmärgiks on panna töötajaid mõistma üksteise tööülesandeid ja töö sisu ning seeläbi saavutada parem ettevõttesisene koostöö (Draeger, 2011, lk 408).

Kindlasti tuleb jätkata personaliosakonna poolt läbiviidavate töötajate koolitustega (uue töötaja koolitus, teenindajate ja köögipersonali koolitused hügieeni ja allergeenide osas, grupi koolitused vastutustundlikust äritegevusest ja teenindusprintsibist Jah! Ma saan! / *Yes! I can!*). Lisakoolitustest oleks autoripoolseks ettepanekuks teenusedisaini koolituse korraldamine hotelli toitlustusjuhile, teenindusjuhile, peakokale ja turundusspetsialistile. Sellise koolituse läbimise järel oleksid töötajad valmis andma suuremat panust teenuse arendamisse: nad on teadlikud teenusedisaini olemusest ja põhimõtetest, omavad ülevaadet teenusedisaini etappidest ja meetoditest ning nende kasutamise eesmärkidest, oskavad kaardistada klienditeekonda. See kõik aitab ettevõttel koos töötajatega arendada teenust nii, et kliendid oleks rahulolevamad ja lojaalsemad, toimuks

efektiivsem planeerimine ning kulude optimeerimine. Klienditeekonna esimest etappi puudutavad ettepanekud peaksid parandama eelkõige kliendikesksust ja koosloomet (klient, teenindaja, koostööpartner jne).

Teiseks puutepunktiks võib pidada restorani Senso, kus pakutakse hommikusöögiteenust. Kuna kliendi rahulolu toitlustuskogemusega määravad suures osas toit, õhustik, teeninduskvaliteet ja nende omavaheline kombinatsioon (Kisang, Hye-Rin, & Woo Gon 2012, lk 201), siis just selles etapis kujuneb kliendi arvamus külastuskogemusest. Lähtuvalt terviklähenemise ja visualiseerimise printsiibist tuleb peale teeninduse ja toidu arvesse võtta kogu ümbritsevat keskkonda: värve, lõhnu, valgust, muusikat, mööblit, temperatuuri, silte, reklaame jne. Samuti on vaja meeles pidada, et kogu hommikusöögiteekond oleks läbimõeldud viisil, et klient ei tunneks ennast kordagi ebakindlalt või unustatuna (protsessi loogilise järjestatuse ja ajastatuse põhimõte).

Proovikülastajad hindasid kõrgelt hommikusöögi menüüd. Tulemus selles plokis oli 9,6 punkti maksimaalsest 10-st. Siit võib järeldada, et standard vastab ka reaalsele hommikusöögi menüüle ning lubatu on ka igapäevaselt saadaval.

Teoorias toodi esile, et külastajad eelistavad teada saada millest nende toit koosneb (Hwang & Lorenzen, 2008, 270–276). Seega võiks selle protsessi parendamiseks toidusiltidele lisada info:

- toidu päritolu kohta (annab eelkõige võimaluse reklaamida rohkem kohalikku toitu);
- toiteväärtusest (paljud inimesed peavad dieeti või soovivad järgida personaalset toitumiskava);
- lisaainete või allergeenide sisaldusest (toitude laktoosi-, gluteenisisaldus).

Menüüs peaks olema suurem valik taimetoite. Nagu teoorias mainitud, võib pidevalt suureneva allergikute arvuga mitteamestamine tulevikus pärssida ettevõtte konkurentsivõimet (Borchgrevink, Taylor, & Elsworth, 2009, lk 259–284). Hetkel on ka kohalik toit hommikusöögimenüüs suhteliselt tagasihoidlikult esindatud (saadaval valik sinke, juustusid ja piimatooteid). Tõenäoliselt on kohalikku päritolu toorainete kasutamine Eestis (eriti talveperioodil) kulukas ja seotud ka võimalike

tarneprobleemidega. Siiski võiks vähemalt suvekuudel suurendada oluliselt kohaliku hooajalise toidu pakkumist. Näiteks *buffet*-valikus võiksid olla eestimaised köögiviljad, isehapendatud kurgid, toormoosid, puuviljad, mesi, seened jne. Kindlasti peaksid need varustatud olema päritolu rõhutavate siltidega (näiteks eesti lipuvärvides embleemid või kriidiga käsitsi kirjutatud/joonistatud infotahvlikesed). Üks võimalus on organiseerida kohaliku toidu lett (näiteks Kohalikult talunikult / *From a local farmer, Farmer's Corner* vms), kuhu on koondatud erinevad kohalikust toorainest valmistatud ja Eestile iseloomulikud tooted.

Lõputöö teooriaosas tuuakse esile, et nõudlus orgaanilise toidu järele on maailmas pidevas kasvutrendis (Research Institute ..., 2014). Kuna RBHO hommikusöögi kontseptsiooni eesmärgiks on täita 100% klientide soovid ja ootused, siis tuleks kindlasti lisada menüüsse orgaaniliselt puhtast toorainest tooteid või kui need on olemas (näiteks kohalikud tooted), siis sellest ka klienti vastavate märgistustega informeerida.

Uue hommikusöögistandardi loomisel on lähtutud teenusedisaini kliendikesksuse põhimõttest ning Radissoni teenindusprintsipist Jah! Ma saan! (*Yes I can!*), mis tähendab lubadust: „Kui meil seda on, siis see on teie“ (Radisson Blu, 2015, lk 4–8), seega tuleks seda lubadust ka aktiivsemalt klientideni viia. Uuringust selgus, et see ei ole jäänud vaid lubaduseks, ka üks proovikülastaja mainis oma küsimustikus, et tema erisoovile tuldi vastu ning toodi menüüvalikust erinev toit (omlett lisandiga, mida menüüs ei olnud). Nii soovitab autor hommikusöögimenüüs seda lubadust eraldi rõhutada. See on unikaalne lubadus, mis eristab Radisson Blud teistest hotellikettidest ning näitab, et teenus on kliendikeskne, väärtuslik ja konkurentidest eristuv.

Mitu proovikülastajat kiitsid hommikusöögi ajal pakutava kohvi kvaliteeti. Kuum jook (enamus inimesi eelistavad hommikuti kohvijooki) on hea hommikusöögi lahutamatu osa ning ka kohvijoomise kogemust on võimalik paremaks disainida. Lauast tellitavate kohvijookide (*cappuccino*, *latte*) puhul saab kasutada kohvi kaunistamise kunsti – tekitada piimavahule kujundeid (ka mitmevärvilisi) nagu südameid, naerunägusid jne. Selliselt kaunistatud kohv on isikupärane, annab tunnistust joogi kõrgeast kvaliteedist ja barista oskustest ning pakub kliendile meeldiva üllatuse.

Samuti võiks kliendil olla võimalus lahkudes kohvi kaasa võtta. See tähendab, et iseteenindusliku kohvimasina juures võiksid olla hotelli logoga papptopsid, mis võimaldavad soovi korral kohvi nautida ka väljaspool hommikusöögiala. See väike erinevus tavalisest hotelli hommikusöögist aitab tõsta hommikusöögi väärtust kliendi jaoks ja annab võimaluse hotellile reklaamida oma brändi.

Võttes arvesse lõputöö teooriaosas kirjeldatud tervislikke suundumusi (National Restaurant ..., 2015) ja sobivust hommikusöögi kontseptsiooniga, pakub autor välja veel mõned tooted:

- päevasmuuti – erinevad marja-, puuvilja- või köögivilja (näiteks spinati) smuutid; mis päevade või nädalate lõikes vahelduvad;
- energiat andvad vitamiinijoogid – joogid, mis sisaldavad toonust tõstvaid aineid nagu rohelist teed, ženšenni, granaatõunamahla, agaavisiirupit või acaid;
- jahuvabad küpsetised (pähklileib, seemneleib jne);
- kindlasti peaks pagaritoodetest kasutama hotelli oma pagarite ja kondiitrite toodangut. Nii saab küpsetiste värskuses ja kvaliteedis alati kindel olla. Ära ei tohi unustada ka värsket saialõhna, mis mõjutab alateadlikult klientide meeli.

Uuringu tulemustest selgus, et hetkel ei tutvusta teenindajad klientidele piisavalt menüüst tellimise võimalust, mis tähendab, et hommikusöögiteekonna see protsess vajaks täiendamist. Peale *buffet*-valiku on igal laual menüü, kust on võimalik *à la carte* põhimõttel tellida teatud roogasid (omletti sobivate lisanditega, prantsuse röstsiaia jne). Proovikülastajate tagasiside põhjal ei teavitanud teenindaja igal korral aga sellest võimalusest. Seda saaks aga teha ning pärast esmast kontakti (tervitamine ja joogisoovi küsimine) menüüst tellimist kliendile pakkuda.

Proovikülastajate meelest oli menüü kvaliteet hea, samuti hinnati heaks ka teenindamist kui teist väga olulist tegurit meeldejäeva teeninduskogemuse pakkumisel. Uuringu põhjal peeti kontakti restoraniteenindajatega väga positiivseks, hinnates restorani vastuvõtuteenindust 9,78 ning lauateenindust maksimaalselt 10. punktiga. RBHO hommikusöögiteenindajaid iseloomustab tähelepanelik, sõbralik, avatud ja kliendi soove arvestav suhtlusstiil, mida saab seostada teenusedisaini kliendikesksuse põhimõtte järgimisega.

Lähtudes teenusedisaini protsesside loogilise järjestuse ja sujuvuse põhimõttest, võiks soovitatav teenindusprotsessi järjekord olla järgmine:

1. tervitamine (tutvustus, vestlus ja lauda istumine/juhatamine);
2. tellimine (*à la carte* menüü või kliendi erisoovide väljaselgitamine);
3. toitude võtmine *buffet*-menüüst;
4. serveerimine (joogid/toidud);
5. kontrollimine (kas kõik on korras, lisasoovid, koristamine);
6. kontakti lõpetamine (vajadusel arveldamine, tänamine, head soovid).

Paljud uurijad, sh lõputöö teooriaosas viidatud autor Rajagopal (*n.d.*) peavad kliendirahulolu iga ettevõtte jaoks kõige tähtsamaks – tema eksisteerimise ja jätkusuutlikkuse aluseks. Kui hotellikülalise ootused ja vajadused kvaliteetse teenuse näol on täidetud, on suur tõenäosus, et ta külastab hotelli tulevikus, räägib oma kogemusest sõpradele või perele ning jätab positiivse arvustuse sotsiaalmeediakanalitesse. Seetõttu on oluline järjepidev klienditagasiside jälgimine ja rahuloluuuringute läbiviimine. Süsteemselt läbiviidud rahuloluuuringud ja proovikülastused peaksid olema osa ettevõtte juhtimissüsteemist ning siinkohal soovitab autor neid ka edaspidi RBHO-s läbi viia. Sellised uuringud võimaldavad analüüsida pakutavate teenuste tugevaid ja nõrku külgi; koguda ideid teenuse arendamiseks; saada tagasisidet turundusotsustele ja arendada kahepoolset suhet kliendiga. See kõik annab märku, et kliendi arvamus loeb ning motiveerib ka töötajaid kliendikeskselt mõtlema.

Teorias käsitletud autorid Kim, Vogt ja Knutson (2015, lk 189) jõudsid oma klientide rahulolu ja lojaalsuse uuringus samuti järeldusele, et hotellijuhid seisavad silmitsi dünaamilise ja konkurentsitiheda turusituatsiooniga, kus kliendid muutuvad üha teadlikumaks ning nõudlikumaks. Uurijad rõhutavad lojaalsete klientide kasvatamise olulisust. Selle saavutamiseks tuleb aga tagada kliendi rahulolu pakutavate teenustega.

Lähtudes teenusedisaini kliendikesksuse ja visualiseerimise põhimõtetest, teeb autor hotellile teeninduse parandamise osas järgmised ettepanekud:

- Kui praegu võtab kliendi restoranis vastu vastuvõtutöötaja, kes tervitab ja märgib üles majutuva kliendi toanumbri või toimub hommikusöögi eest maksmine, siis edaspidi võiks esmane kontakt peale tervituse ja naeratuse, sisaldada rohkem

personaalset lähenemist. See tähendab vestlust kliendiga („Kuidas te end tunnete“, „Kuidas magasite“ jne). Vestlus peab olema loomulik ja sundimatu – selline, millest klient näeb teenindaja siirast huvi. Korduv- või VIP-klientide puhul kasutada pöördumisel alati isiku nime. Ka kliendi lahkumisel teda märgatakse, soovitakse head päeva. Oluline on tekitada tunne, et klient on alati tagasiodatud. Madalhooajal, kui kliente on vähem, saab vastuvõtutöötaja kliendi ka personaalselt lauda juhatada.

- Soovitav on luua andmebaas olulisematest klientidest, nende hommikusöögi erisoovidest ja huvidest (näiteks millist lauda eelistavad, millist kohvi joovad jne). Kogutud taustainformatsiooni saab kasutada aktiivselt edasises suhtluses. Teenusedisaini seisukohalt aitab selline kliendikeskne ja personaalne lähenemine luua külastajale maksimaalselt hea kogemuse ja meeldejäáva elamuse.
- Kõigi hommikusöögiteenindajate suhtlusstiil peab olema vaba, tähelepanelik, sõbralik ja võimalikult personaalne. Klienti tuleb alati märgata ja tervitada ka neil töötajatel, kes otseselt ei ole seotud teenindusega vaid koristavad nõusid või korrastavad lette. Eesmärk on tagada klientidele restoranis viibimise ajal mugav ja positiivne õhkkond.
- Väikesed lisaväärtused täiendavad teenindust. See teeb hommikusöögiteenuse Olümpias silmapaistvaks ja meeldejäávaks võrreldes konkurentidega. Väikesed detailid aitavad tagada selle, et klient lahkub naeratusena. Üksi einestavatele ja toitu ootavatele klientidele pakkuda lugemiseks näiteks ajalehte, lastele mõne väikese meene (õhupalli, minipusle vms) või koka poolt erikujundusega pannkoogi.

Autori teada ei tehta praegusel hetkel turundustegevust hommikusöögi reklaamimiseks kohalikule kliendile. Analüüs näitas, et tegemist on väga kvaliteetse teenusega ja kindlasti võiks see huvi pakkuda ka kohalikele inimestele. *Buffet*-hommikusöök sobib näiteks peredele või paaridele, kes soovivad nädalavahetusel rikkalikumalt einestada ja ei taha seda ise kodus valmistada; äriinimestele, kes saavad Sensos pidada hommikusi ärikohtumisi jne. Reklaamikanalitena võiks kaaluda sotsiaalmeediat, näiteks tasuta reklaami Facebookis. Reklaami sihtimine on Facebookis vägagi täpne - selle saab suunata vaid potentsiaalsetele klientidele (määrata on võimalik sind huvitavad sihtgrupid huvide, vanuse, soo, keele, hariduse, töökoha, perekonnaseisu jne alusel).

Sellisel juhul reklaam konkreetse sihtrühmani, kes on kõige tõenäolisemalt valmis teenust ostma. (Raude, 2014)

Kui uuringus paluti külastajatel hinnata vaatluse abil restorani atmosfääri (küsimused puudutasid restorani muusikavalikut, laudade ja toolide mugavust, üldist puhtust, dekoratsioone, lõhnasid ja terviklikku disainikontseptsiooni), siis andsid proovikülastajad neile küsimustele keskmise hinnangu 9,6 punkti, mida võib pidada väga heaks tulemuseks. See annab tunnistust sellest, et visualiseerimine toimib – füüsiline keskkond toetab kliendi rahulolu toidu ja teenindusega. Hommikusöök ei ole vaid maitsev toit vaid kõik viis meelt peavad seda muljet toetama.

Uus disain on inspiratsiooni saanud turu ja “deli” stiilist ning toitade läbimõeldud väljapanek eristub tavalisest hotelli hommikusöögist. Kasutatakse puidust lõikelaudu, toitade alusena küpsetuspaberit, puidust kaste puuviljade jaoks, tujutõstvaid, toredate soovide ja ütlustega tahvlikesi toitade juures, dekoratsioonidena värskeid taimi, isikupärase disainiga nõusid jne. Kliendi teekond *buffet*-lauas on samuti hoolega läbimõeldud. Autori meelest on keskkonna disainimisel veel arenguruumi. Lisada võiks enam pottides ürte, põnevaid potitaimi (sidrunipuu, oliivipuu jms) mitmetasandilisi kompositsioone toitade presenteerimiseks, naturaalseid ja keskkonnasõbralikke materjale (puidust, savist, traadist nõusid, linasest riidest laudlinu jne). Soovitus oleks kaasata toidustilist, kes täiendaks toitade väljapanekulahendust lähtudes kohalikust keskkonnast ning hommikusöögistandardist.

Visualiseerimise vaatenurgast võiks erisündmuste puhul (suured kontserdid, spordivõistlused Tallinnas või maailmas) hommikusöögi dekoratsioonidesse lisada ka vastavasisulisi elemente ning luua mõne eritoote. Näiteks suvel toimuvate olümpiamängude puhul sisse tuua spordiga seotut (olümpiarõngaste kujuline kringel, eri riikide lipukesed, sobivate lõbusate ütlustega sildid, olümpiavõitja hommikupuder, jalgpalli EM puhul fännisallid jne).

Samuti võiks mõelda teenindajate vormiriietuse uuendamisele. Hetkel on kasutusel väga ranged ja ametlikud mustvalged univormid. Uue stiiliga sobiks vabam, lihtsam ja

mugavalt elegantne riietus. Näiteks üleskääritud varrukatega värvilised särgid ja pastelset värvi vabama lõikega püksid/seelikud.

Kokkuvõttes võib öelda, et läbiviidud uuringud andsid vastuse töö alguses püstitatud uurimisküsimusele ja teenusedisaini põhimõtetest lähtuv uus hommikusöögi kontseptsioon on tõstnud klientide rahulolu teenusega. Kui varem oli kliendirahulolu keskmine hinne Medallia tagasisideprogrammis 8,48, siis 2016. aasta jaanuari lõpuks tõusis see 8,66. punktini. Proovikülastajate hinnatud hommikusöögi klienditeekonna seitsmest etapist neli andsid suurepäraseid tulemusi, heaks hinnati teenindust, hotelli saabumist ning restoranist lahkumist. Senisest rohkem tuleb keskenduda vastuvõtuteeninduse kõikuva kvaliteedi parandamisele. Proovikülastajate hinnangul ei olnud vastuvõtutöötajad alati teadlikud hommikusöögiteenuseid puudutavast infost ning paaril juhul ei jäänud kliendile muljet, et ta oleks oodatud ega koheldud piisava sõbralikkusega.

Uuringute analüüsist ilmnes, et valdav enamus proovikülastajatest (kaheksa inimest 10-st) pidas oma külastuskogemust suurepäraseks. Nad kasutaksid RBHO hommikusöögiteenust kindlasti ka tulevikus, nende ootused said teenusega täidetud, kuid mitte ületatud. Hotelli hommikusöögiteenuse parendamise ettepanekud said peatükis põhjalikult käsitletud. Autor on koostanud ettevõttele tegevuskava hommikusöögiteenuse edasiseks arendamiseks ja see on esitatud lõputöö lisas 4.

Autori hinnangul on RBHO hommikusöögiteenus hetkel disainiredeli 3. astmel – disaini põhimõtteid on rakendatud teenuse arendusprotsessis algusest peale koostöös teiste osapooltega. Selleks, et jõuda kõrgeimale astmele, mis käsitleb disaini kui innovatsiooni, tuleb disainiprotsessis osalejaid kaasata koos omanike ja juhtidega organisatsiooni visioonide ja strateegiate väljatöötamisse. Üheks esmaseks ülesandeks praeguses etapis tuleks aga pidada teenusedisaini põhimõtete selgitamist ja järgimist.

KOKKUVÕTE

Teenusepõhises ühiskonnas otsivad ettevõtted pidevalt võimalusi kuidas arendada eristuvaid, kõitvaid ja tulusaid teenuseid nii, et need vastaksid tänapäeva klientide ootustele ja vajadustele. Konkurentsitihedas turismisektoris kujundab just majutusettevõtete toitlustusüksuste tase olulisel määral kliendi terviklikku külastuskogemust. Nii on hommikusöögi toitute kvaliteet, söögikoha atmosfäär ning sõbralik ja tähelepanelik teenindus oluline kliendi arvamuse kujunemisel kogu hotellist. Ainult juhul, kui kõik need komponendid on head või ületavad kliendi ootusi, saavutatakse kliendirahuolu ja tagatakse edaspidine lojaalne suhe.

Et välja töötada kliendikeskne ja konkurentsivõimeline teenus, kaasatakse loomise protsessi kõik olulised osalised. Nend ülesandeks on leida olemasolevatele probleemidele uudseid sisendeid kliendist lähtuvate lahenduste jaoks. Selleks kasutatakse disainmõtlemise metoodikat ja teenusedisaini põhimõtteid. Teenuse disainimiseks ja täiustamiseks tuleb esmalt kaardistada klienditeekond, mis algab kliendi esimesest kontaktivõtust ja lõppeb tema lahkumisega organisatsiooni suhteväljast. Kliendi samme eraldi vaadeldes ei pruugi kõik sammud olla tähtsad, kuid lähtudes terviklikust kontekstist, aitab neisse sammudesse süvenemine teenusepakkujal leida kitsaskohti kliendikogemuse parandamiseks.

Uuringu tulemused ei võimalda teha põhjanevaid järeldusi, kuid pakuvad teatud üldistusi ja annavad vastuseid lõputöö sissejuhatuses sõnastatud laiemale probleemküsimusele. Kuidas saavad majutusettevõtted kasutada teenusedisaini hommikusöögiteenuse parendamiseks? Autor seadis töö eesmärgiks esitada teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele tuginevad ettepanekud teenusedisaini põhimõtete järgmiseks Radisson Blu Hotel Olümpia hommikusöögiteenuse arendamisel. Eesmärgi täitmiseks seati lõputöö uurimisküsimuseks: Kuidas aitab teenusedisaini põhimõtete järgimine parendada hotelli hommikusöögiteenust ja

suurendada külastajate rahulolu? Sellele küsimusele leiti lõputöö temaatika teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele tuginedes olulisi vastuseid.

Dokumendianalüüs klienditagasisideprogrammi Medallia põhjal näitas, et klientide rahulolu teenusedisaini põhimõtetest lähtuva uue *Super Breakfast Buffet* kontseptsiooniga on alates selle käivitamisest 1. septembril 2015. aastal, tõusnud 8,48 punktilt 8,66 punktini ning on kõrgem kui keskmine rahulolu hommikusöögiga teistes Rezidor grupi hotellides. Valdav osa vastajatest pidas just hommikusööki hotelli kõige tugevamaks teenuseks ja olid valmis seda soovitama ka teistele.

Proovikülastuse meetodiga kaardistati RBHO hommikusöögiteenuse hetkeolukord, saadi ülevaade teenusedisaini põhimõtetest lähtuva uue kontseptsiooni toimivusest ja hinnati klientide terviklikku külastuskogemust. Läbiviidud uuring 10-ne testkliendiga kinnitas teadusallikates väljatoodut, et kliendirahulolu peamised faktorid on kvaliteetne toit, teenindus ja söögikoha atmosfäär. Seitsmest hommikusöögi klienditeekonna etapist küündisid nelja keskmised üle üheksa punkti 10-st võimalikust, sealhulgas maksimaalsete punktiga hinnati lauda istumise etappi. Suurepäraseks hinnati veel restorani saabumist, menüüd ja restorani atmosfääri. Kolme etapi puhul (teenindus, restoranist lahkumine, hotelli saabumine) olid keskmised hinded head (7-8 punkti). Nõrgim tulemus ilmnas hotelli vastuvõtuteeninduse töös. Enamus vastanud testkliendist hindas oma külastuskogemust kokkuvõttes siiski suurepäraseks. Nad kasutaksid hommikusöögiteenust hotellis Olümpia ka tulevikus, nende ootused teenusele said täidetud, kuid mitte ületatud.

Uuringud andsid kinnitust, et hommikusöögiteenuse arendamisel on järgitud teenusedisaini põhimõtteid. Proovikülastuste analüüsi tulemused uue kontseptsiooni toimivuse kohta olid väga head, kuid see ei anna ettevõttele siiski põhjust rahuoluks. Eesmärgiks peab olema areng heast teenusepakkujast suurepäraseks. Et tagada püsiv klientide rahulolu peab jätkama järjepidevalt teenuse arendamist. Autori olulisemad ettepanekud ettevõttele lähtuvad teenusedisaini põhimõtetest:

- Senisest enam koolitada töötajaid. Lisaks personaliosakonna poolt läbiviidavatele koolitustele, korraldada klienditeeninduskoolitusi teenindajatele ja teenusedisainikoolitusi juhtidele. Samuti on soovitatav külastada infovahetuse

eesmärgil teiste hotellide hommikusööke ning organiseerida hotellisest töötajate ametipositsioonide vahetusi. Kõigi koolituste peamine eesmärk on õppida kliendile meeldejäáva kogemuse loomist – põhimõtet, et klient on alati kõige tähtsam ning teda tuleb märgata. Selle üheks väga oluliseks osaks on nimelt kliendikeskse, inimliku ja tähelepaneliku suhtluse ja sõbraliku ning mugava atmosfääri tagamine.

- Tähtsustada restorani vastuvõtutöötaja ametikohta. Tema ülesanne on luua kliendiga esimene positiivne kontakt ning koguda korduv- ja VIP-klientide kohta infot, mis annab võimaluse neid paremini teenindada. Personaalne suhtlus ja väikesed lisaväärtused täiendavad teenindust ning on aluseks meeldejäávale külastuskogemusele.
- Regulaarsete kliendirahulolu- ja lojaalsusuuringute sh proovikülastuste läbiviimine 1–2 korda aastas. Klientidelt saadud tagasiside on üks peamistest ja täpsematest näidikutest ennustamaks organisatsiooni edu tulevikus. Neid võib teostada ettevõtte ise või teha koostööd professionaalse uuringufirmaga. Uuringu tulemusi tuleb põhjalikult analüüsida, reageerida negatiivsele tagasisidele ning muuta ennast vastavalt kliendi vajadustele. Sobivusel võib kasutada ka käesoleva uuringu jaoks väljatöötatud küsimustikku.
- Terviklähenedamine kõiges ja järjepidev teenusearendus. See eeldab vajadusel spetsialistide kaasamist protsessi, näiteks kontseptsiooni visuaali loomisse või restorani keskkonna kujundamisse. Vastavalt trendidele ning klientide soovidele on kindlasti vajadus täiendada menüüd tuues sisse enam kohalikke, hooajalisi ja tervislikke valikuid. Siin on näiteks kohaliku toidu vitriin. Samuti luua kohvi kaasavõtmise võimalus ning teostada tipptundidel kiiret teenindust toidukäruga.
- Suurem tähelepanu kliendi erisoovide täitmisele (eritellimused, erimenüüd jne). Radisson Blu Hotel Olümpia eesmärgiks on 100% klientide rahulolu tagamine ning vaid meeldejäáv kogemus toob juurde püsikliente ning suust-suhu soovitusi.

Sellela sai püstitatud uurimisküsimus vastuse, ka töö eesmärk täideti. Autor on oma töö tulemused edastanud ettevõtte toitlustusjuhile, kes jagas neid ka teenindusjuhi, peakoka ja restorani superviisoritega. Samuti on hotellile edastatud soovituslik tegevuskava, mida oleks võimalik rakendada hommikusöögiteenuse arendustegevustes.

Autori hinnangul võib analoogset uuringut mõne aja pärast korrata, et hinnata arendustegevuse tulemusi ja koguda klientide tagasisidet. Samuti on võimalik käsitletud temaatikat aluseks võtta järgmisteks uurimistöödeks. Eelkõige ongi käesolev lõputöö suunatud Radisson Blu Hotel Olümpiale. Teiseks sihtrühmaks on majutusettevõtted, kes on huvitatud teenusedisaini põhimõtete kasutamisest oma hommikusöögiteenuse disainimisel või parendamisel ja kes soovivad saada ülevaadet kliendikeskse hommikusöögiteenuse kontseptsiooni arendamisel kasutatud metoodikast.

Proovikülastuse meetodi kasutamine hommikusöögi kontseptsiooni testimisel õigustas ennast ning saadi vajalikku teavet sellest, kuidas kontseptsioonis järgitakse teenusedisaini põhimõtteid. Uuringu tulemused võimaldasid esitada ettepanekuid hommikusöögiteenuse arendamiseks ja teenusedisaini paremaks järgimiseks. Uuringu piiranguks oli vaid ühe uuringumeetodi kasutamine. Näiteks ankeetküsitlus võimaldaks võrrelda hotellikülastaja ning mitteööbiva hommikusöögiteenuse kasutaja (nagu antud uuringu puhul) kliendikogemust. Samuti oleks ankeetküsitlusega hõlmatud erinevate sotsiaal-demograafiliste sihtrühmade esindajad. Ka valim oli seekordses uuringus suhteliselt väike. Selles töös kasutati teenusedisaini põhimõtteid ühel klienditeekonna etapil, edaspidistes uuringutes saaks kaasata teisi etappe ja teisi teenusedisaini protsessi tööriistu.

Autor soovib tänada proovikülastajaid ja Radisson Blu Hotel Olümpiat igakülgse abi eest uuringu ettevalmistamisel ja läbiviimisel. Algselt osutus suurimaks väljakutseks proovikülastuse küsimustiku struktuuri ning hindamiskriteeriumite väljatöötamine. Siin aitas autorit Dive Eesti juht, kellelt saadi konsultatsiooni ja julgustust selle meetodiga edasi minna. Eriline tänu lõputöö juhendajale Heli Toomanile alati asjakohaste ja lahendusi pakkuvate nõuannete eest.

VIIDATUD ALLIKAD

- 31 Volts. (n.d.). On line of Service Design. Retrieved from <http://www.31volts.com/en/2008/03/one-line-of-service-design/>
- Akesson, M., & Edvardsson, B. (2008). Effects of e-government on service design as perceived by employees. *Managing Service Quality*, 8, 457–478. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520810898839>
- Birchfield, J. C. (2008). *Design and Layout of Foodservice Facilities*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Borchgrevink, C. P., Taylor, S. E., & Elsworth, J. D. (2009). Food Intolerances, Food Allergies, and Restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 7, 259–284. doi: 10.1080/15428050903572672
- Brown, J., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. Retrieved from http://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, June, 85–92. Retrieved from <http://www.fredonia.edu/pr/web/pdf/HBR-Timbrown.pdf>
- Carlson Rezidor Group. (2014). *Medallia –FAQ Word. Cloud. Survey Links*. Carlson Rezidor Group.
- Clatworthy, S. (2011). Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages. *International Journal of Design*, 5, 15–28.
- Clow, K. E., & James, K. E. (2014). Essentials of Marketing Research: Putting Research into Practice [Sage Researchmethods]. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.4135/9781483384726.n5>
- Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study. *Social Marketing Quarterly* 18, 67-76. doi: 10.1177/1524500411435483

- Curedale, R. A. (2013). *Design Thinking: process and methods manual*. Topanga: Design Community College.
- Design Council. (n.d.). Eleven lessons: managing design in eleven global brands - A study of the design process. Retrieved from [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
- Draeger, M., J.(2011). As I see It: The Hotel Controller. In M. J O'Fallon & D. G Rutherford, (Eds.), *Hotel Management and Operations* (pp 405–409). New Jersey: John Wiley.
- Drews, C. (2009). The Future Of Innovation...Using Design Thinking Interdisciplinary. Retrieved from http://thefutureofinnovation.org/contributions/view/671/the_future_of_innovation_using_design_thinking_interdisciplinary
- Eesti Keele Instituut. (s.a.) *Tulemused keelenõuvakast*. Loetud aadressil <http://keeleabi.eki.ee/index.php?leht=0>
- Eesti Statistikaamet. (2016). *Mullu majutusettevõtetes peatunud turistide arv suurenes*. Loetud aadressil <http://www.stat.ee/277567>
- Ford, R., Sturman, M., & Heaton, C. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality*. New York: Delmar Cengage Learning.
- Goldstein S., Johnston R., Duffy J-A, Rao J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20, 121–134.
- Ha, J., & Jang, S. (2012). The effects of dining atmospherics on behavioral intentions through quality perception. *Journal of Services Marketing*, 26, 204–215. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041211224004>
- Heung, V. C., & Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1167-1177. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.02.004
- Huertas-García, R., & Consolación-Segura, C. (2009). A framework for designing new products and services. *International Journal of Market Research*, 51,820. doi: 10.2501/S1470785309200980

- Hwang, J., & Lorenzen, C. L. (2008). Effective nutrition labelling of restaurant menu and pricing of healthy menu. *Journal of Foodservice*, 19, 270. doi: 10.1111/j.1748-0159.2008.00108.x
- Jashim, A. U. (2010). Documentary Research Method: New Dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4, 1–14. https://www.academia.edu/4900830/Documentary_Research_Method_New_Dimensions
- Jing, P., & Yin, Z. (2015). A practice of wayfinding system design with service design thinking. In A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience and Usability* (pp 400–412). New York: Springer.
- Joseph, J. (2012). Small Business Boot Camp. Retrieved from <http://www.slideshare.net/Cision/small-business-bootcamp-jim-joseph-slides>
- Jun, J., Kang, J., & Arendt, S. W. (2014). The effects of health value on healthful food selection intention at restaurants: Considering the role of attitudes toward taste and healthfulness of healthful foods. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 85-91. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.06.002
- Kapera, I. (2015). Hotel gastronomy as viewed by customers. *British Food Journal*, 117, 2994–2996. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-02-2015-0077>
- Kim, M., Vogt, A. C., & Knutson, J. B. (2015). Relationships among customer satisfaction, delight and loyalty in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39, 170-197. doi: 10.1177/1096348012471376
- Kisang, R., Hye-Rin, L., & Woo Gon, K. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 201. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111211206141>
- Kotler, P. (1973). Atmosfarics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49, 48–64.
- Lee, Y., & Xu, H. (2015). Food Allergy Knowledge, Attitudes, and Preparedness Among Restaurant Managerial Staff. *Journal of Foodservice Business Research*, 18, 454–469. doi: 10.1080/15378020.2015.1093452

- Mager, B., & Sung, T.-J. (2011). Special Issue Editorial: Designing for Services. *International Journal of Design*, 5, 1.
<http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/viewFile/994/340>
- McMillan, D. (2008). 10 Global Hospitality Trends in Hotel & Resorts. Retrieved from <http://davidmcmillangroup.typepad.com/consulting/2008/01/10-global-trend.html>
- Melander, C. (2015). The Design Ladder: Four steps of design use. Retrieved from <http://ddc.dk/en/2015/05/the-design-ladder-four-steps-of-design-use/>
- Metacalfe, M. (2015). Build a World Class Hotel Service Culture and Guest Loyalty. Retrieved from <http://hoteliyo.com/hotel-service-culture-strategy/>
- Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E., & Lindström, A. (2011). *Realizing design thinking through a servicedesign process and an innovativeprototyping laboratory - IntroducingService Innovation Corner (SINCO)* (DRS 2012 Bangkok). Retrieved from https://www.academia.edu/1771635/Realizing_design_thinking_through_a_service_design_process_and_an_innovative_prototyping_laboratory_Introducing_Service_Innovation_Corner_SINCO_
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Involving Field*. Retrieved from <http://www.stefan-moritz.com>
- National Institute of Allergy and Infectious Diseases. (n.d.). Food Allergy. Retrieved from <http://www.niaid.nih.gov/topics/foodallergy/Pages/default.aspx>
- National Restaurant Association. (2015). *2015 Restaurant Industry Pocket Factbook*. Retrieved from http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/research/Factbook2015_LetterSize-FINAL.pdf
- Norton, D. W., & Pine II, J. B. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41, 12–17.
<http://dx.doi.org/10.1108/10878571311318196>
- Paradis, Z. J. (2007). Thoughts on design, strategy, and innovation. Retrieved from <http://www.creativeslant.com/mt/archives/000053.html>
- Penner, R. H., Adams, W., & Robson, S. K. (2013). *Hotel Design, Planning and Development*. New York: Routhledge.

- Poulsen, B., & Thøgersen, U. (2011). Embodied design thinking: A phenomenological perspective. *CoDesign*, 7, 29–44.
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2007). *Great Writers on Organizations*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Radisson Blu Hotel Olümpia. (2016). *Uue töötaja käsiraamat* [Brochure]. Tallinn, Estonia: Author.
- Radisson Blu. (2015). *Super Breakfast. The new Standard* [Brochure]. Brussels, Belgium: Author.
- Rajagopal, V. (n.d.). Closing the Gap Between Guest Expectation and Management Perception. Retrieved from http://hotelexecutive.com/business_review/2382/closing-the-gap-between-guest-expectation-and-management-perception
- Rauch, R. (2014). Top 10 Hospitality Industry Trends in 2015. Retrieved from <http://www.4hoteliers.com/features/article/8736>
- Raude, K-P. (2014). Kuidas suurendada brändi väärtust sotsiaalmeedia abil? Retrieved from <http://www.wsionline.ee/kuidas-suurendada-brandi-vaartust-sotsiaalmeedia-abil/>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, September. Retrieved from <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Research Institute of Organic Agriculture. (2014). Retrieved from <http://www.fibl.org/en/media/media-archive/media-archive14/media-release14/article/growing-organic-agriculture-sector-explores-its-future.html>
- Sangiorgi, D., & Prendiville, A. (2014). A Theoretical Framework for Studying Service Design Practises: first steps to a mature field. *19th DMI: Academic Design Management Conference Design Management in an Era of Disruption* (pp 2425). <http://www.de-sid.info/wp-content/uploads/2014/09/19th-DMI-Conference-SangiorgiPrendiville.pdf>
- Sharma, A., Gregoire, M. B., & Stohbehn, C. (2009). Assessing Costs of Using Local Foods. *Journal of Foodservice Business Research*, 12, 56. doi: 10.1080/15378020802672089

- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Techori. (n.d.) A Beginner's Guide: Five steps to great design for your startup. Retrieved from <http://technori.com/2013/05/4284-the-5-steps-to-great-design-for-your-startup/>
- The Hartman Group. (2008). *Consumer Understanding of Buying Local*. Retrieved from <https://knightowl.ncat.org/~basecamp/attra/localfoods/Hartman%20Buying%20Local%20attitudes.pdf>
- UK Service Design Network. (2015). About Service Design. Retrieved from <http://uk.service-design-network.org/about-service-design>
- Ul-Rehman, S., & Velsamy, A. (2013). Mystery shopping – the miracle tool in business research. *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*, 3, 101–104.
- White, A. (2008): Reflections on the designing for services project. In L. Kimbel & V. P. Seidel (Eds), *Designing for Services: Multidisciplinary Perspectives* (pp. 31–32). Oxford: University of Oxford.
- Voss, C., & Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in Experiential Services – An Empirical View* (London Business School, paper no 9). Retrieved from http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/45289415/Bilag_14_Innovation_in_Experiential_Services_Karl_Kalcher_.pdf
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.
- Yoo, J. & Pan, Y. (2014). Expanded Customer Journey Map: Interaction Mapping Framework based on Scenario. In C. Stephanidis (Ed.), *HCI International 2014 - Posters' Extended Abstracts* (pp. 550–555). <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-07854-0>

LISAD

Lisa 1. Teenusedisaini protsessi etapid erinevate autorite käsitluses

(autori koostatud Moritz, 2005, lk 123; Huertas-García & Consolación-Segura, 2009, lk 823; Design Council, *n.d.*), DesignThinkers, 2009 põhjal)

Stefan Moritz	Design Council	Huertas-García, Consolación-Segura	DesignThinkers Service Design Method
Mõistmine Situatsioonist arusaamine. Kliendi tundma õppimine, konteksti mõistmine	Avastamine Ideede ja info kogumine. Kliendi probleemi ja vajaduste tuvastamine	Info kogumine	Avastamine Kliendi vajaduste, tugevuste mõistmine, soovitud tulemuse selgitamine
Mõtestamine Strateegiliste juhiste andmine ja strateegiliste ja analüütiliste ülesannete seadmine	Kirjeldamine Väljundite analüüs, sidusrühmade määratlemine ja teenuse loomiseks probleemi defineerimine	Kontseptuaalsete alternatiivide välja töötamine	Kontseptsiooni loomine Ideede arendamine, kontseptsiooni loomine/ /testimine/arendus
Ideede loomine Kontseptsiooni arendamiseks uuenduslike ideede loomine, lahenduste leidmine		Ideede sõelumine	Kavandamine Süsteemi erinevate osade koondamine, teenuse plaani koostamine
Selekteerimine Parimate ideede valimine, kontseptsiooni kombineerimine ja lahenduste hindamine		Esialgne disain Teenuse komponentide täpsustamine ning protsesside määramine	Ülesehitamine Puutepunktide ehitamine, konstrueerimine ja turunduskommunikatsiooni strateegia loomine
Selgitamine Kontseptsioon muudetakse materiaalseks/meeleliselt tajutavaks, näidatakse võimalusi, antakse ülevaade	Arendamine Töötatakse välja teenuse komponendid. Kasutajatega teenuse kontseptsiooni testimine, viimistlemine	Ideede arendamine Kontseptsiooni arendamine paremaks, vähem kulukaks ja lihtsamaks	
Elluviimine Juurutatud teenus on testitud ja osutamiseks valmis	Elluviimine Lõplik teenuse katsetamine, käivitamine, tagasiside kogumine	Lõplik disain Prototüübi loomine. Lõplik disain	Ellurarakendamine Teenuse turuleviimine

Lisa 2. Juhised edukaks proovikülastuseks

1. Enne proovikülastust tutvu põhjalikult küsimustikuga, et oskaksid tähele panna detaile, mille kohta on küsimused.
2. Käitu tavalise kliendina.
3. Küsimustik täida vahetult peale proovikülastust.
4. Hotelli sisenedes pöördu esmalt hotelli vastuvõttu ning teata oma soovist hotellis hommikusööki süüa. Palu endale seda teenust tutvustada.
5. Pööra tähelepanu hotelli vastuvõtutöötaja, restorani vastuvõtutöötaja ning lauateenindaja nimedele (kõik teenindajad kannavad rinnasilte).
6. Ära tervita restorani vastuvõtutöötajat ning lauateenindajat esimesena.
7. Lauda istudes oota kuni lauateenindaja kontakti alustab (küsib kohvi / tee soovi).
8. Telli midagi ka laual olevast menüüst (eritellimusel munad, omlett, prantsuse röstsai jne).
9. Kõige olulisem on, et täidad küsimustiku ausalt ja võimalikult objektiivselt. Ei ole olemas õigeid või valesid vastuseid. Eesmärk on hinnata teeninduse ja toitute kvaliteeti Sinu kliendikogemusest lähtudes ning leida selle tugevad ja nõrgad küljed.
10. Võimalusel kommenteeri oma vastuseid ja esita küsimustiku lõpus omapoolsed hinnangud ja ettepanekud teenuse edasiseks arendamiseks.

Suur aitäh!

Kaie Luik

Lisa 3. Proovikülastuse küsimustik

külastuse kuupäev:

saabumise kellaaeg:

lahkumise kellaaeg:

SITUATSIOONI KIRJELDUS	
Palun kirjeldage võimalikult täpselt, kuidas teenindusituatsioon kulges alates hotelli sisenemisest kuni restoranist väljumiseni.	
<i>Milline oli kontakt hotelli vastuvõtutöötajaga? Milline pilt Teile teeninduskohta sisenedes avanes? Kuidas algas kontakt teenindajaga? Milliste küsimuste abil teenindajad Teile vajadused välja selgitasid ja kuidas Teile vastati? Palun kirjeldage kontakti lõpetamist teenindajaga.</i>	

Palun märkige oma hinnang joonides alla sobiv vastusevariant. Kui antud küsimusele ei ole võimalik vastata, märkige N/A. Olenevalt küsimusest, palun kommenteerige oma vastust vastavas lahtris.

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaarid
	1. SAABUMINE HOTELLI		Hotelli vastuvõtuteenindaja nimi:
jah/ei/ N/A	1.1. Kas vastuvõtutöötaja andis Teile ülevaate hommikusöögi-teenusest (hind, kellaajad, toimumise koht)?	Palun pöörduge vastuvõtutöötaja poole sooviga süüa hotellis hommikusööki. Vastake „jah“, kui teenindaja andis Teile vajaliku info hommikusöögi koha, kellaaegade ja hinna kohta. Vastake negatiivselt, kui seda infot ei saanud.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	1.2. Kas hindate kontakti vastuvõtutöötajaga positiivselt?	Vastake „jah“, kui teenindaja naeratas ja oli sooja ja sõbraliku ilmega, nii et tundsite end oodatuna. Vastake „ei“, kui teenindaja oli ükskõikse, tõrjuva või tusase ilmega.	
jah/ei/ N/A	1.3. Kas restorani Senso oli lihtne üles leida?	Vastake „jah“, kui leidsite restorani üles ise, jälgides viitasid või vastuvõtuteenindaja juhtnööre. Vastake eitavalt, kui eksisite ning küsisite abi.	
	2. SAABUMINE RESTORANI		Restorani vastuvõtutöötaja nimi:
jah/ei/ N/A	2.1. Kas Teid märgati restorani sisenedes?	Kas vastuvõtuteenindaja lõi restorani sisenedes silmside ja andis naeratuse või peanoogutusega märku, et Teid on märgatud? Palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	2.2. Kas teenindaja alustas kontakti positiivselt?	Vastake „jah“, kui teenindaja naeratas ja oli sooja ja sõbraliku ilmega, nii et tundsite end oodatuna. Vastake „ei“, kui teenindaja oli ükskõikse, tõrjuva, tusase ilmega.	
jah/ei/ N/A	2.3. Kas teenindaja tervitas Teid?	NB! Ärge tervitage teenindajat esimesena. Vastake „jah“, kui Teid tervitati. Vastake negatiivselt, kui teenindaja ei tervitanud kontakti alguses (nt noogutas või alustas kohe vestlust).	
jah/ei/ N/A	2.4. Kas teenindaja oli abivalmis ja suheldes meeldiv?	Vastake „jah“, kui teenindaja abistas, oli teenindades aktiivne ja meeldiv. Negatiivset vastust kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	2.5. Kas teenindaja keeleoskus oli hea?	Kas teenindaja valdas eesti keelt või sai aru ja suutis korrektselt vastata inglise või vene keeles?	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	2.6. Kas teenindajal oli nimesilt rinnas nähtaval kohal?	Jälgige, kas teenindajal oli nimesilt rinnas nähtaval kohal ega polnud millegagi varjatud.	
jah/ei/ N/A	2.7. Kas teenindaja nägi välja korrektne?	Jälgige, kas teenindaja kandis puhas, korrektset ning triigitud riietust, teenindaja käed olid puhtad ja hooldatud ning soeng oli korrektne. Negatiivse vastuse puhul palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	2.8. Kas teenindaja kandis vormiriietust?	Vormiriiete kirjeldus: valge särk, tume vest, tumedad püksid/seelik, mustad kingad.	
jah/ei/ N/A	2.9. Kas teenindaja lõpetas kontakti positiivselt?	Vastake „jah“, kui kontakti lõpus lõi teenindaja silmiside, naeratas ja soovis head isu? Vastake negatiivselt, kui puudus positiivne soov.	
	3. ISTUMINE LAUDA		Lauateenindaja nimi:
jah/ei/ N/A	3.1. Kas lauateenindaja märkas Teid, kui istusite lauda?	Kas teenindaja lõi silmside ja andis naeratus või peanoogutusega märku, et teid on märganud? Palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	3.2. Kas lauateenindaja alustas kontakti positiivselt?	Vastake „jah“, kui teenindaja naeratas ja oli sooja ja sõbraliku ilmega, nii et tundsite end oodatuna. Vastake „ei“, kui teenindaja oli ükskõikse, tõrjuva, tusase ilmega.	
jah/ei/ N/A	3.3. Kas lauateenindaja tervitas Teid?	NB! Ärge tervitage teenindajat esimesena. Vastake „jah“, kui Teid tervitati. Vastake negatiivselt, kui teenindaja ei tervitanud Teid kontakti alguses, nt noogutas või alustas kohe vestlust.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	3.4. Kas teenindaja oli abivalmis ja suheldes meeldiv?	Vastake „jah“, kui teenindaja abistas, oli teenindades aktiivne ja üldises mõttes meeldiv. Negatiivset vastust kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	3.5. Kas teenindaja keeleoskus oli hea?	Kas teenindaja valdas eesti keelt või sai aru ja suutis korrektselt vastata inglise või vene keeles.	
jah/ei/ N/A	3.6. Kas teenindajal oli nimesilt rinnas nähtaval kohal?	Jälgige, kas teenindajal oli nimesilt rinnas nähtaval kohal ega polnud millegagi varjatud.	
jah/ei/ N/A	3.7. Kas teenindaja nägi välja korrektne?	Jälgige, kas teenindaja kandis puhas, korrektset ning triigitud riietust, teenindaja käed olid puhtad ja hooldatud ning soeng oli korrektne. Negatiivse vastuse puhul palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	3.8. Kas teenindaja kandis vormiriietust?	Vormiriiete kirjeldus: valge särk, tume vest, tumedad püksid/seelik, mustad kingad.	
4. TEENINDUS			
jah/ei/ N/A	4.1. Kas teenindaja küsis teilt joogisoovi?	Vastake „jah“, kui teenindaja küsis, mis kuuma joogi ta võib tuua?	
jah/ei/ N/A	4.2. Kas saite menüü roogade kohta käivatele küsimustele vastused?	Kirjeldage, mida küsisite ja kuidas teenindaja vastas. Vastake „jah“, kui saite oma küsimustele vastused. Vastake „ei“, kui teenindajalt abi ei saanud.	
jah/ei/ N/A	4.3. Kas teenindaja pakkus lahendusi?	Kas teenindaja tundis piisavalt hästi menüüd ning suutis vastavalt Teie soovidele pakkuda roogi menüüst.	
jah/ei/ N/A	4.4. Kas saite tellitud road kätte oma jaoks mõistliku aja jooksul?	Vastake „jah“, kui see aeg oli kuni 10 minutit. Vastake negatiivselt, kui oodatud aeg oli pikem. Vajadusel kommenteerige.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	4.5. Kas teenindaja koristas nõud laualt piisavalt kiirelt ja märkamatult?	Vastake „jah“, kui teenindaja nõudekoristuse stiil oli märkamatu ja kiire. Vajadusel kommenteerige vastust.	
	5. MENÜÜ		
jah/ei/ N/A	5.1. Pagaritoodete valik oli värske	Kas kõik proovitud saiad, leivad ja teised pagaritooted olid värsked ja pehmed?	
jah/ei/ N/A	5.2. Saadaval olid nii 4. kui 8 minuti munad	Kui valikus, oli vaid üks kahest võimalusest, vastake negatiivselt.	
jah/ei/ N/A	5.3. Valikus oli kolme sorti sinki	Kui valikus ei olnud kolme erinevat sinki, vastake negatiivselt.	
jah/ei/ N/A	5.4. Valikus oli viis erinevat moosi	Kui valikus ei olnud viit erinevat moosi, vastake negatiivselt.	
jah/ei/ N/A	5.5. Puuviljasalat oli valmistatud värsketest puuviljadest	Hinnake, kas puuviljasalat oli valmistatud värsketest või konservpuuviljadest.	
jah/ei/ N/A	5.6. Valikus oli nelja erinevat sorti puuvilja	Hinnake, kas puidust kastides oli saadaval nelja erinevat tükeldamata puuvilja.	
jah/ei/ N/A	5.7. Valikus oli kahte erinevat sorti müsli	Hinnake, kas valikus oli nii orgaaniline müsli kui marjamüsli. Kui saadaval oli vaid üks, hinnake negatiivselt.	
jah/ei/ N/A	5.8. Võimalus ise pressida värsket apelsinimahla	Kirjeldage, kas mahlapress oli töökorras ning mahlaaplesinid olid anumaga mahlapressi kõrval.	
jah/ei/ N/A	5.9. Võimalus valmistada kosutavat kokteili hommiku Mary (Morning Mary)	Kirjeldage, kas kõik komponendid hommiku Mary valmistamiseks olid olemas (seller, tomatimahl, <i>tabasco</i> , sool, pipar, Worcestershire kaste).	
jah/ei/ N/A	5.10. Valikus oli vähemalt neli erinevat teed	Kui saadaval oli vähem kui neli erinevat valikut teed, hinnake negatiivselt.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	5.11. Kuumade toitude temperatuur on paras	Hinnake soojade roogade temperatuuri: kas road olid soojad või jahtunud. Kui Te polnud toitude temperatuuriga rahul, palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	5.12. Kas kuumad joogid vastasid Teie ootustele?	Kas tee ja/või kohvijoogid olid kvaliteetsed ja vastasid Teie ootustele? Negatiivse vastuse korral kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	5.13. Kas menüüst tellitud road vastavad Teie ootustele?	Hinnake, kas menüüst tellitud road olid valmistatud Teie soovide kohaselt ning vastasid ootustele?	
	6. VÄLINE VAATLUS JA ATMOSFÄÄR		
jah/ei/ N/A	6.1. Kas restoran oli korras?	Jälgige üldist puhtust, toitude ja reklaammaterjali väljapanekut.	
jah/ei/ N/A	6.2. Kas laudade ja toolide paigutus oli korrektne?	Jälgige toolide paigutust laudade ääres.	
jah/ei/ N/A	6.3. Kas hindate mürataseme restoranis enda jaoks mittehäirivaks?	Hinnake, milline oli üldine müratase restoranis. Negatiivse hinnangu puhul palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	6.4. Kas Te hindate muusika volüümi ja valiku enda jaoks sobivaks?	Hinnake taustamuusika tugevust ja muusikastiilide valikut. Negatiivse vastuse puhul palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	6.5. Kas lauad ja toolid olid mugavad?	Hinnake, kui mugavalt Te ennast laua ääres istudes tundsite.	
jah/ei/ N/A	6.6. Kas aknad ja klaaspinnad olid restoranis puhtad?	Kas restorani aknad ja klaaspinnad olid puhtad?	
jah/ei/ N/A	6.7. Kas lauanõud ja söögiriistad olid puhtad?	Kas nõud ja söögiriistad olid puhtad ja ilma veepritsmeteta?	
jah/ei/ N/A	6.8. Kas restorani üldine valgustus oli sobiv?	Hinnake valgustuse eredust ja lampide paigutust. Vajadusel kommenteerige.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	6.9. Kas restorani sisustus ja dekoratsioonid olid Teie meelest väljapeetud ja stiilsed?	Hinnake restoranis sisustuse üldmuljet. Negatiivse vastuse korral palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	6.10. Kas laud oli eelkaetud?	Vastake „jah“, kui söögi-riistad olid salvrätitaskus ning laual puitalusel menüü.	
jah/ei/ N/A	6.11. Kas dekoratsioonideks kasutatavad ürdid olid värsked ja nägid head välja?	Hinnake, kas restoranis <i>buffet</i> laudade dekoratsioonideks kasutatavad elustaimed pottides nägid välja värsked.	
jah/ei/ N/A	6.12. Kas restorani lõhnad olid meeldivad ja söögiisu tekitavad?	Hinnake lõhnu restoranis: kas tundsite värskete saiade, kohvi lõhna? Juhul, kui Teid midagi häiris, palun kommenteerige.	
jah/ei/ N/A	6.13. Kas Teile isiklikult meeldis <i>buffet</i> -disain?	Hinnake, kuidas Teile meeldis rustikaalne, deli- ja turulettide stiilis <i>buffet</i> kujundus. Negatiivse vastuse puhul põhjendage.	
jah/ei/ N/A	6.14. Kõikide toitade ja jookide juures olid korrektsed eesti- ja ingliskeelsed sildid?	Hinnake, kas kõik <i>buffet</i> toidud olid varustatud eesti- ja ingliskeelsete korrektsete siltidega, mis vastasid õigetele toodetele.	
jah/ei/ N/A	6.15. Kas lettide vahel oli kerge liikuda?	Vastake „ei“, kui lettide vahel oli raske liikuda. Negatiivse vastuse korral kirjeldage probleemi põhjalikumalt.	
jah/ei/ N/A	6.16. Kas toitade paigutus oli Teie meelest loogiline?	Vastake „jah“, kui roogasid oli lihtne üles leida ning nende paigutus lettidel oli loogiline.	
	7. LAHKUMINE RESTORANIST		
jah/ei/ N/A	7.1. Kas lauateenindaja lõpetas kontakti positiivselt?	Vastake „jah“, kui kontakti lõpus lõi teenindaja silmside, naeratas ja soovis head päeva/nägemist vms. Vastake negatiivselt, kui puudus positiivne soov.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaariid
jah/ei/ N/A	7.2. Kas nägemist jättes näitas teenindaja valmisolekut Teid edaspidi teenindada?	Kommentaaries pange kirja, mida teenindaja tegi või ütles. Millega tekitati tunne, et olete tagasi oodatud?	
jah/ei/N/A	7.3. Kas restorani vastuvõtu teenindaja märkas teid lahkumisel ja lõpetas kontakti positiivselt?	Vastake „jah“, kui teenindaja Teid märkas ning kontakti lõpus lõi silmiside, naeratas ja soovis head päeva/nägemist vms. Vastake negatiivselt, kui puudus positiivne soov.	
8. ÜLDMULJE			
ületas ootusi suurepärane hea/vastas ootustele rahuldav ei vastanud ootustele	8.1. Kuidas hindate restorani atmosfääri tervikuna?	Hinnake õhustikku restoranis.	
ületas ootusi suurepärane hea/vastas ootustele rahuldav ei vastanud ootustele	8.2. Kuidas hindate menüüd tervikuna?	Kommentaariesse lisage kindlasti põhjendus. Kui menüü ületas ootusi, kirjeldage millisel viisil. Kui Teil on ettepanekuid menüü täiustamiseks, palun jagage neid kommentaaries.	
ületas ootusi suurepärane hea/vastas ootustele rahuldav ei vastanud ootustele	8.3. Kuidas hindate teenindust tervikuna?	Kommentaariesse lisage kindlasti põhjendus. Kui teenindus ületas ootusi, kirjeldage täpselt, kuidas teenindaja käitus ning millisel viisil ta ületas Teie ootusi.	

skaala	küsimus	täpsustused	kommentaarid
ületas ootusi suurepärane hea rahuldav ei vastanud ootustele	8.4. Kuidas hindate külastust tervikuna?	Kommentaaridesse lisage põhjendus. Kui hommikusöök ületas ootusi, kirjeldage mil viisil ta üle- tas Teie ootusi.	

Lähtuvalt külastuskogemusest palun kirjutage omapoolsed kommentaarid ja ettepanekud hommikusöögi teenuse ja selle arendamisvõimaluste kohta.

kommentaarid	ettepanekud

Lisa 4. Soovituslik tegevuskava ettevõttele hommikusöögiteenuse edasiseks arendamiseks

Protsess	Vastutaja	Teostaja	Ressursid	Oodatav tulemus
Jätkamine erinevate koolitustega otsestele juhtidele, teenindajatele ja köögipersonalile: • Uue töötaja koolitus • Ohutus ja turvalisus • Hügieen • Jah! Ma suudan! (<i>Yes! I can!</i>) • Vastutustundlik äritegevus (<i>Responsible Business</i>) • Allergeenid Uued koolitused: • Teiste grupi hotellide hommikusöögi külastused • Tootekoolitused • Keelekursused • Hotellisisene töötajate ametipositsioonide vahetus • Teenusedisain • Klienditeenindus	Toitlustus-juht Teenindus-juht	Personali-osakond	Hotelli eelarve	Professionaalsed teenindajad, kes valdavad kliendikeskset suhtlemis- ja teeninduskultuuri, tunnevad teenuseid, järgivad ettevõtte väärtusi ja põhimõtteid, lähtuvad <i>Super Breakfast Buffet</i> standardist Juhid, kes oskavad motiveerida oma meeskondi, on kursis valdkonna töö spetsiifikaga, trendidega, teenusedisaini põhimõtetega
Iganädalane klienditagasiside-programmi Medallia analüüs toitlustusosakonna koosolekul	Toitlustus-juht	Toitlustus-juht	Töötajad, tööaeg	Kiire reageerimine klientide negatiivsele tagasisidele. Selle põhjuste selgitamine ja reageerimine

Lisa 4 järg

Protsess	Vastutaja	Teostaja	Ressursid	Oodatav tulemus
Proovikülastused 2 x aastas (kõrg- ja madalhooajal) Kliendi rahuloluuuring 1 x aastas	Toitlustus- juht Toitlustus- juht, turun- duskoordi- naator	Uuringu- firma või töötajad Turundus- osakond	Hotelli eelarve Hotelli eelarve	Süsteemne teenindajate ametioskuste hindamine ja standardite järgimise kontroll. Hinnangu andmine teeninduse hetketasemele, mis tagab, et kliendid saavad alati parimat teenindust, olenemata ajast või teenindajast. Klientide rahulolu, lojaalsuse hindamine ja tagasiside kogumine.
Kontseptsiooni järjepidev arendamine: • Spetsialistide kaasamine • Visualiseerimine (trükised, sildid jne) • Keskkonna disainimine • Menüü täiendamine • Turusituatsiooni jälgimine • Teenusele lisaväärtuste loomine	Toitlustus- juht Peakokk	Turundus- osakond Professio- naalsed firmad	Hotelli eelarve	Teenus vastab standardile. On kasuta- jasõbralik, kliendikeskne, visuaalselt atraktiivne. Arvesse on võetud kogu ümbritsevat keskkonda (värvid, lõhnad, valgus, muusika, temperatuur jne). Teenus lähtub teenusedisaini põhimõtetest. Toimub pidev arendusprotsess.

SUMMARY

USING SERVICE DESIGN PRINCIPLES IN DEVELOPING BREAKFAST SERVICE THROUGH THE EXAMPLE OF RADISSON BLU HOTEL OLÜMPIA

By Kaie Luik

In a service-based society, companies are constantly looking for ways to develop distinct, attractive and lucrative services. In addition to quality service, customers today expect uniqueness and an emotional added value – a service that meets their expectations and needs. In order to develop competitive services, service designers are involved. Their task is to create solutions, based on the principles of service design thinking such as customer orientation, co-creation, logical sequencing of processes, visualisation and holistic quality.

The main factors on which a hotel guest evaluates the breakfast are the quality of food, service, and the atmosphere. Improvement of the breakfast service requires mapping of the customer's journey that begins with the first contact by the customer and ends with their leaving the company's sphere of communication. An analysis of all touchpoints helps the service provider to find and remove bottlenecks.

Based on the problem question “How can hotels use service design in improving their breakfast service?”, the objective of the thesis was to suggest ways to use service design principles in improving the breakfast service in Radisson Blu Hotel Olümpia (RBHO). To reach the objective, the author first prepared a theoretical overview and then conducted a document analysis and a mystery shopping research.

The document analysis from the Medallia customer feedback programme showed that customer satisfaction with the new Super Breakfast Buffet concept, which is based on the principles of service design, has increased from 8.48 to 8.66 points since the launch

of the concept on 1 September 2015. It is higher than the average satisfaction with breakfast in other hotels of the Rezidor group. A majority of respondents considered the breakfast to be the strongest service of the hotel and were ready to recommend it to others.

The mystery shopping method was used to give insight how RBHO's new breakfast concept works, to map the current situation and to evaluate the overall customer experience. It was purposive sample chosen according to the knowledge and experience of the researcher. The questionnaire consisted of 61 questions that reflected the stages of the customer's journey from their arrival at the hotel and their way to breakfast, and during and after the breakfast.

Out of seven stages of the customer's journey, the average ratings for four were as high as over 9 on a scale of 10. The sitting at the table stage had a maximum rating. Arrival at the restaurant, the menu and the atmosphere were also evaluated as excellent. The average ratings of three stages (service, leaving the restaurant, arrival at the hotel) were considered good (7–8 points). The hotel reception service received the lowest rating (7,67). Most of the mystery shoppers rated their overall visitation experience as great. They would also visit Super Breakfast Buffet in Hotel Olümpia in the future, their expectations to service were met, but not exceeded.

In summary, even though the results of the research concerning breakfast concept were excellent, there is no reason for complacency on the company's part. The breakfast service should be continuously improved to keep the customers satisfied. Staff training should be the first concern. Besides the required working skills, the training should focus on the acquisition of a customer-centred, friendly and attentive style of communication. The post of a breakfast administrator also helps to create personal communication with the customer. The administrator makes the first positive contact with the customer and collects information on their preferences. This will help to improve the service for regular customers. Personal communication, meeting of special wishes and minor added values will contribute to the customer's experience and satisfaction.

Developing service design based breakfast service is a continuous process that also requires the involvement of specialists where necessary, such as in the development of the concept visual or the environment. The menu should be supplemented with local, seasonal and healthy options according to trends and customer wishes; an Estonian food counter and coffee takeaway should be made available. To avoid food lines on peak hours, the author recommends a mobile food trolley service that allows customers to conveniently receive the most popular food items without leaving their table.

Regular customer satisfaction and loyalty surveys are the main and most precise indicators that predict the organisation's future success. Such surveys can be conducted by the hotel staff or outsourced from a survey company. The results must be thoroughly analysed, negative feedback responded to, and changes made according to the customer needs.

The conclusions and suggestions were presented to the company and an action plan was prepared that can be used in further service development. The objective of the thesis was thus met. The author believes that a similar study can be conducted in other hotels and repeated in RBHO so as to assess the results of development and collect customer feedback. The findings of the study can also be used as a basis in further research.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Kaie Luik _____,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Teenusedisaini põhimõtete järgimine hommikusöögiteenuse arendamisel Radisson Blu
Hotel Olümpia näitel

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Heli Tooman _____.
(*juhendaja nimi*)

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

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2021** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

Pärnus, 19.05.2016