

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Ingrid Silgo

**TEENUSEDISAINI METOODIKA JA PÕHIMÕTETE  
RAKENDAMINE PÄRNU RESTORANIDES**

Magistritöö

Juhendaja: Marit Piirman, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Marit Piirman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Ingrid Silgo

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Teenusedisaini olemus ja restoraniteenuste eripärad teenuste arendamisel .....	7
1.1. Teenusedisaini põhimõtted, protsess ja meetodid .....	7
1.2. Restoraniteenuste olemus, kvaliteeditegurid ning innovatsiooni võimalused ....	18
2. Teenusedisaini protsess ja meetodid Pärnu restoranides .....	34
2.1. Pärnu restoranituru ülevaade ning uuringu meetoodika ja valimi tutvustus .....	34
2.2. Teenusedisaini rakendamise uuring Pärnu restoranides .....	37
2.3. Teenusedisaini rakendamise uuringu järeldused ja ettepanekud Pärnu restoranidele .....	50
Kokkuvõte .....	60
Viidatud allikad .....	64
Lisad .....	75
Lisa 1. Teenusedisaini protsessi etapid erinevate autorite käsitluses .....	75
Lisa 2. Teenusedisaini protsess, tegevused, meetodid ja tööriistad .....	76
Lisa 3. Intervjuu plaan restoranijuhtidele .....	77
Lisa 4. Intervjuu plaan avaliku sektori esindajatele .....	80
Lisa 5. Restoranijuhtide intervjuude kokkuvõte .....	81
Lisa 6. Avaliku sektori esindajate intervjuude kokkuvõte .....	83
Lisa 7. Moritzi teenusedisaini protsessi skeem .....	84
Lisa 8. Klienditeekonna kaart .....	85
Lisa 9. Persoon .....	86
Lisa 10. Teenuse plaan .....	88
Lisa 11. Teenusedisaini rakendamise uuringu järeldused ja ettepanekud .....	89
Summary .....	93

## SISSEJUHATUS

Disain on laialt levinud erinevates tegevusvaldkondades, sealhulgas ettevõtluses. Disain hõlmab aga palju enam, kui toodete välimus, veebisait, pakendid või turundusmaterjalid. Üha levinum on arusaam, et disain võib lisada ettevõtetele märkimisväärset väärtust. (Design Methods..., lk 9) Ettevõtetes on disaini roll muuhulgas tõhustada juhtimisstruktuuride, tööprotsesside, toodangu ja teenuste arengut, mis võimaldab innovatsiooni teket ning lisandväärtuse kasvu. Disain võimaldab arendada ettevõtete suutlikkust olla valmis muutusteks, tõstab komplekssete probleemide lahendamise võimekust ning arendab koostööd probleemide lahendamisel. (Veemaa *et al.*, 2018, lk 8) Edukaks innovatsiooni tekkeks ettevõttes on soovitatav anda disainile keskne roll, kasutades disaini süsteemselt ja integreerides selle muu äritegevusega (Montresor *et al.*, 2017, lk 21).

European Innovation Scoreboard raporti kohaselt on Eesti ettevõtetes jätkuvalt probleemiks madal innovaatus ning erinevalt kõige kõrgemalt arenenud riikides tegutsevatest ettevõtetest, investeeritakse vähem arendustegevustesse (Hollanders *et al.*, 2020, lk 47). Disainikasutuse uuringust (Veemaa *et al.*, 2018, lk 31) selgub, et Eesti ettevõtetel on vähene teadlikkus disainikasutuse võimalustest. Kõige vähem levinud disainiliik on teenusedisain, mille kasutamist märkisid vaid 17% ettevõtete juhtidest. Ka disainiagentuuride hinnangul on teenusedisaini teadlikkus ettevõtetes valdavalt vähene ning sageli ei teadvusta ettevõtted disainikasutust ja ei ole seetõttu ka teadlikud selle positiivsest mõjust ettevõtte arengule. Ettevõtete disainikasutust tõstab intervjuudes osalenud ettevõtete esindajate hinnangul disainikasutuste kättesaadavuse parandamine ja erinevate disainiliikide kasutamise võimaluste mõistmine. (Veemaa *et al.*, 2018, lk 36–73)

Teenusedisain aitab teenuseid uuendada või täiustada, et muuta need klientide jaoks kasulikumaks, kasutatavamaks, soovitamaks ning organisatsioonide jaoks tõhusamaks ja tulemuslikumaks (Moritz, 2005, lk 4; Mager & Sung, 2011, lk 1).

Teenusedisaini rakendamisel on oluline roll, kuna see aitab tuvastada ja rahuldada kasutajate vajadusi ning võimaldab nii järkjärgulisi kui ka radikaalseid uuendusi. Keerulised ajad majanduses toovad teenusedisaini rakendamise vajaduse eriti teravalt esile.

Euroopa reisi- ja turismisektor on Covid-19 puhangust alates jäänud kiratsema. Reisisetegevus on peatunud, suurendades tühistamiste hulka, broneeringute langust ja tööpuuduse suurenemist kogu sektoris (European Travel Commission, 2020, lk 9). Kõige tugevam langus Covid-19 kriisi ajal (aprill võrreldes veebruariga) oli majutus- ja toitlustusteenuste (hotellide ja restoranide) tarbimises, mis langes Euroopa Liidu 27-s liikmesriigis 79,3% (Eurostat, 2020). Eesti Konjunktuuriinstituudi (2020, lk 40) märtsi uuringust „Covid-19 viiruse mõju Eesti ettevõtetele“ selgus, et Eesti ettevõtetest oli negatiivselt kõige enam mõjutatud turismisektor. Siin nimetas Covid-19 mõju väga suureks 98% hotellidest, 97% restoranidest ja 82% reisibüroodest.

Pärnumaa 2035+ arengustrateegia kohaselt on tähtsal kohal kohalik toit ja kultuur, mis on üheks põhjuseks, miks Pärnumaale tulla. Eesmärgiks on seatud, et kohalikud restoranid on oma kvaliteedilt maailmatasemel ning seda toetab rahvusvahelise Michelin'i täрни jõudmine Pärnusse. (Pärnumaa Arenduskeskus, 2018, lk 21) Tripadvisor'i veebilehe andmetel on Pärnus umbes 100 söögikohta (Restaurants in Pärnu, *n.d.*). Visit Pärnu veebilehel tuuakse välja Pärnu 11 parimat söögikohta, millest neli kuuluvad Eesti Restoranijuhi soovitusnimekirja ja väärivad kindlasti külastamist (Söögikohad Pärnus, *n.d.*). Vaatamata headele või halbadele aegadele majanduses, on oluline Pärnu restoranide teenuste järjepidev arendamine, saavutamaks ettevõtete kui ka piirkondlikke eesmärke ja innovatsiooni rakendamist. See eeldab restoranide juhtidelt ka teenusedisainialase teadlikkuse kasvu.

Teenuste arendamist Pärnu restoranides varasemalt uuritud pole. Küll aga on teenuste arendamist uuritud Eesti ravispaades. Laura Lutteri lõputööst „Teenusedisaini põhimõtete ja meetodite kasutamine Eesti ravispaades“ selgub, et teenusedisaini põhimõtetest ja meetoditest lähtumine Eesti ravispaades on veel küllaltki vähene. Teatud määral tegeletakse juba teenuste disainimisega, aga seda ainult mõningates aspektides, mitte täielikult teenusedisaini põhimõtteid rakendades. (Lutter, 2015, lk 43)

Käesoleva magistritöö teemaks on „Teenusedisaini meetodika ja põhimõtete rakendamine Pärnu restoranides”. Eelnevale probleemi kirjeldusele tuginedes sõnastati järgnev uurimisküsimus: „Kuidas Pärnu restoranid teenuseid arendavad ning millist protsessi ja meetodeid kasutatakse?”

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja teenuste arendamise praktikad Pärnu restoranides ja teha sellest lähtuvad ettepanekud teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks. Töö eesmärgi täitmiseks on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda teadusallikatele tuginedes ülevaade teenusedisaini põhimõtetest, protsessi mudelitest ja meetoditest;
- käsitleda restoraniteenuste olemust, kvaliteeditegureid ning arendamise võimalusi;
- viia läbi teenusedisaini rakendamise uuring Pärnu restoranide juhtide seas;
- analüüsida teenusedisaini rakendamise uuringu tulemusi;
- teha ettepanekud teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks Pärnu restoranides.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses alapeatükis selgitatakse teenuse ja disaini olemust ning antakse ülevaade teenusedisaini määratlusest, põhimõtetest, protsessi erinevatest etappidest ja meetoditest, tuginedes peamiselt Moritzi, Whisheri, Stickdorni jt teostele. Teine alapeatükk selgitab restoraniteenuste olemust, kvaliteeditegureid ning teenuste arendamisega seotud võimalusi. Restoraniteenuste kvaliteedi ja innovatsiooni teemal kajastati autoreid nagu Chow jt, Kivela jt, Gagić jt, Öztürk, Horng, Ivkov.

Magistritöö empiiriline osa keskendub Pärnu restoranide teenusedisaini uuringule. Esimes alapeatükis antakse ülevaade Pärnu restoraniturust ning kirjeldatakse uuringu eesmärki, valimit, meetodit ja korraldust. Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsitakse intervjuude tulemusi ning kolmandas alapeatükis tehakse järeldused ja ettepanekud Pärnu restoranidele teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks.

Magistritöö uuringus kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Pärnu restoranide teenuste arendamise praktikatest ülevaate saamiseks koguti andmeid internetist ja teostati poolstruktureeritud intervjuud. Töö autori hinnangul võib valminud magistritöö huvi pakkuda ennekõige restoranide omanikele ja juhatajatele, kes tegelevad teenuste ja toodete arendamisega.

Magistritöö autor soovib tänada restoranide esindajaid ning Anne Roosipõldu, TÜ Pärnu kolledžist ja Anneli Leppa, Pärnu Linnavalitsusest, uuringus osalemise eest. Samuti tänab autor juhendajat Marit Piirmani ja retsenseerijat Margrit Kärpi väärtusliku tagasiside ja ettepanekute eest, aidates muuta tööd sisulisemaks ja paremini struktureeritumaks. Lõpetuseks tänan elukaaslast Vahur Mitjani, kes hoolitses lõputöö valmimise perioodil laste ja kodu eest.

# **1. TEENUSEDISAINI OLEMUS JA RESTORANITEENUSTE ERIPÄRAD TEENUSTE ARENDAMISEL**

## **1.1. Teenusedisaini põhimõtted, protsess ja meetodid**

Antud alapeatükis käsitleb autor teenusedisaini teoreetilist tagapõhja. Esmalt selgitatakse teenuste osa majanduses, teenuse olemust ning teenuste ja toodete erinevusi. Seejärel analüüsitakse disaini rolli ja erinevate autorite teenusedisaini protsessi käsitlusi. Alapeatüki lõpus tutvustatakse teenusedisaini protsessis kasutatavaid meetodeid ja tööriistu.

Enne teenusedisaini olemusse süvenemist on otstarbekas selgitada nii teenuse kui ka disaini olemust ning mõistet. Teenused on eristatavad ja immateriaalsed tegevused, mis on kliendi rahulolu tagamise tehingu peamiseks objektiks (Stanton *et al.*, 1991, lk 486). Solomoni jt (2003, lk 295) definitsiooni järgi on teenused tegevused, jõupingutused või sooritused, mida tootjalt ilma omandiõigusega kasutajale vahetatakse. Teenused on süsteemid, mis kaasavad erinevaid mõjutavaid tegureid (Mager, 2011, lk 1).

Teenuse protsessilist olemust mainib Grönroos (2007, lk 52) kelle sõnul on teenus protsess, mis koosneb rohkem või vähem immateriaalsetest tegevustest, mis toimuvad tavaliselt, kuid mitte tingimata alati, kliendi ja teenindavate töötajate vahel ja/või teenuse pakkuja füüsiliste ressursside või kaupade ja/või süsteemide vastastikmõjus, mida pakutakse lahendusena tarbija probleemidele. Vargo ja Lusch (2004, lk 326) määratlesid teenust kui spetsialiseeritud pädevuste (oskuste ja teadmiste) rakendamist tegude, protsesside ja soorituste kaudu teise majandusüksuse või majandusüksuse enda (iseteenindus) kasuks. Üks laiapõhjalisem definitsioon on esitatud Lovelocki jt (2015, lk 7) poolt, kelle määratluses on teenus mis tahes tegu, sooritus või kogemus, mida üks osapool saab teisele pakkuda. See on sisuliselt mittemateriaalne ega anna tulemuseks

millegi omamist, kuid loob sellest hoolimata saajale väärtust. Teenuse loomine võib olla seotud füüsilise tootega või mitte. Teenused on protsessid (majandustegevus), mis pakuvad saajale aega, kohta, vormi, probleemide lahendamist või kogemuslikku väärtust. (Lovelock *et al.*, 2015, lk 7)

Solomoni jt (2003, lk 295) sõnul on kõigil teenustel neli tunnust, mis eristavad neid füüsilistest toodetest: teenuse immateriaalsus (*intangibility*) tähendab, et kliendid ei saa näha, puudutada või nuusutada head teenust. Erinevalt kauba ostmisest ei saa nad enne teenuste ostmist teenuseid kontrollida ega nendega tegeleda. Teenuste kaduvus (*perishability*) tähendab, et ettevõtte ei saa oma teenuseid säilitada. Teenuste varieeruvus (*variability*) on paratamatud erinevused teenuseosutaja toimivuses päevast päeva. Isegi üks ja sama teenus, mida sama isik osutab sama kliendi jaoks, võib erineda. Teenuse lahutamatus (*inseparability*) tähendab, et teenus saab toimuda ainult siis, kui teenuseosutaja teeb toimingut kas kliendi või kliendi varaga. Tabelis 1 on autor välja toonud teenuste ja füüsiliste kaupade erinevused.

**Tabel 1.** Teenuste ja füüsiliste kaupade erinevused

Füüsilised kaubad	Teenused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiaalne</li> <li>• Homogeenne</li> <li>• Tootmine ja distributsioon on eraldatud tarbimisest</li> <li>• Asi</li> <li>• Põhiväärtus toodetud tehases</li> <li>• Kliendid ei osale tootmisprotsessis</li> <li>• Saab laos hoida</li> <li>• Omandiõiguse üleminek</li> <li>• Tarbijatel piisavalt infot enne ostuotsust</li> <li>• Defektid tootmises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immateriaalne</li> <li>• Heterogeenne</li> <li>• Tootmine, distributsioon ja tarbimine on samaaegsed protsessid</li> <li>• Tegevus või protsess</li> <li>• Põhiväärtus on toodetud ostja-müüja vastasmõjul</li> <li>• Kliendid osalevad tootmises</li> <li>• Ei saa laos hoida</li> <li>• Omandiõiguse üleminekut ei toimu</li> <li>• Tarbijatel raskem hinnata enne ostuotsust</li> <li>• Vead käitumises</li> </ul>

Allikad: Grönroos, 2000, lk 47; Moritz, 2005, lk 31; Reid & Bojanic, 2010, lk 51

Tegelikult on enamik tooteid kombinatsioon kaupadest ja teenustest (Solomon *et al.*, 2003, lk 296). Teenuseid kasutatakse toodete konkurentsivõime toetamiseks ja lisaväärtuse loomiseks. Tegelik äri seisneb üha enam teenustes ja tooted pakuvad võimalust teenust tarbida. (Moritz, 2005, lk 25; Heapy, 2011, lk 4) Teenuste muutmiseks ettevõ-

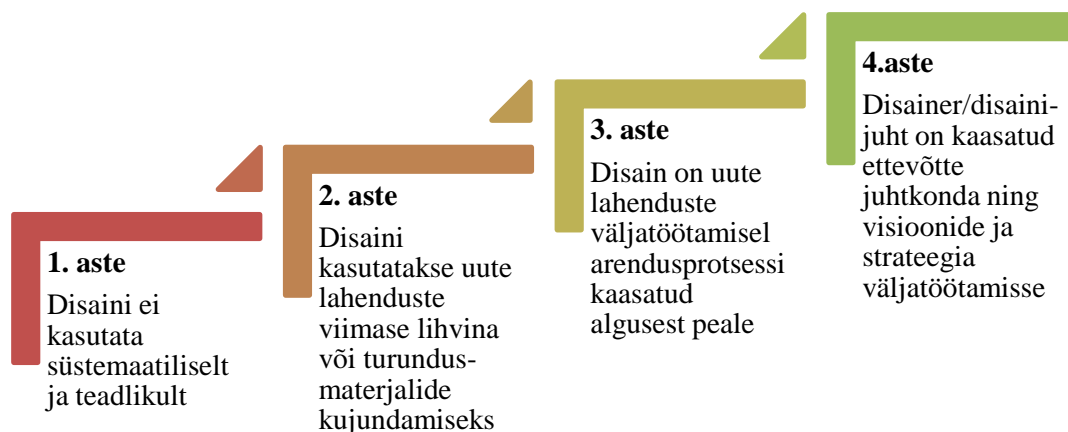
tetele tootlikumaks, tõhusamaks ja mõjusamaks ning klientidele rahuldavaks, kasulikumaks ja soovitamaks tuleb neid disainida (Moritz, 2005, lk 113).

On laialdaselt tunnustatud, et disainil on oluline roll ettevõtete edukusel, suurendades konkurentsivõimet (Pietro, 2014, lk 10; D'Ippolito, 2014, lk 716). Algselt nähti disaini kui elukutset graafilise disaini, tootedisaini ja moedisaini erialadel. Disaini seostati asjade ilusaks muutmisega ja enamus ettevõtetes kaasati disaini toote arendusprotsessi lõpus. Tänapäeval laieneb disaini klientide kogemustele toodete, teenuste, ruumide või nende kombinatsioonide kohta. Disaini kasutatakse ka protsesside ja süsteemide arendamisel. (Moritz, 2005, lk 32) Disaini saab rakendada probleemi lahendamisel ning sidudes disaini strateegiaga suurendatakse ettevõtte konkurentsivõimet (D'Ippolito, 2014, lk 718). Disaini peamine eesmärk on edendada heaolu inimeste elus (Vianna *et al.*, 2011, lk 13).

Mõõtmaks disainikasutuse taset ettevõtetes, loodi Taani Disainikeskuse (*Danish Design Centre*) poolt 2001. aastal nn disainiredel (*design ladder*). Disainiredel jaotab disainikasutuse neljaks astmeks (vt joonis 1). Esimesel astmel asuvad ettevõtted, mis toodete ja teenuste kujundamisel disaini süsteemselt ei rakenda. Teisel astmel on ettevõtted, kelle disainikasutus on teadlik, kuid see piirdub eelkõige toodete/teenuste visuaalse väljanägemise kujundamisega, vormi ja stiili andmiseks. Kolmandal astmel asuvad ettevõtted kasutavad disaini töövormina, mis on integreeritud arendusprotsesside osana. Neljandal astmel on ettevõtted, kus disaini kasutatakse ärimudeli strateegilise põhi-lemendina ning disainer või disainijuht on kaasatud ettevõtte juhtkonda ning visioonide ja strateegiate loomisse. (Danish Design Centre, 2016; Veemaa *et al.*, 2018, lk 9) Disain töötab kõige paremini, kui seda kasutatakse strateegiliselt ja integreeritakse toote ja teenuse arendamisse algusest lõpuni (Pietro, 2014, lk 6).

Eestis 2018 aastal läbi viidud disainikasutuse uuringu järgi paigutab suurem osa Eesti ettevõtete esindajatest oma ettevõtte disainiredelil esimesele astmele (43%). Ligi veerand (24%) ettevõtete esindajatest paigutab aga oma ettevõtte teisele astmele. Veidi vähem (20%) on ettevõtteid kolmandal astmel ning kõige vähem (14%) on ettevõtteid neljandal astmel. Sektoripõhiselt vaadates on disainiredeli kõrgemal astmel keskmiselt rohkem tootmissektori ettevõtteid ning madalamatel astmetel teenindussektori

ettevõtteid, mis viitab sellele, et tootmissektoris nähakse pigem disaini kui olulist osa erinevates ettevõtte protsessides, kuid teenindussektoris kui uute lahenduste viimast lihvi või ei kasutata disaini üldse. (Veemaa *et al.*, 2018, lk 42) Eelnev kinnitab, et disaini teadlik kasutamine teenindusettevõtetes on vähene ja disaini kasutusvõimalused vajavad tutvustamist.



**Joonis 1.** Disainiredeli astmed. Allikas: Danish Design Centre, 2016

Teenused on kõikjal – bussid, kauplused, raamatukogud, restoranid ja postkontor aitavad meil tööle jõuda, toitu hankida või omavahel suhelda. Teenus toimub aja jooksul ja see koosneb kokkupuutepunktidest (*touchpoints*) – inimestest, teabest, toodetest ja ruumidest, millega kokku puutume. Näiteks menüü, tool või ettekandja on kõik kokkupuutepunktid, mis moodustavad restoraniteenuse. (Design Methods..., lk 4) Teenuse kogemus määrab inimese arvamuse teenuse ja teenuse pakkuja kohta. Kokkupuutepunkte peetakse sageli teenusedisaini üheks peamiseks elemendiks. Need moodustavad ühenduse teenuse pakkuja ja kliendi vahel ning sel viisil on kokkupuutepunktid kliendikogemuse jaoks kesksel kohal. (Clatworthy, 2011, lk 15–16) Meyer ja Schwager (2007, lk 2) mainivad, et ainult 8% klientidest kirjeldas oma teenuse kogemust keskmisest paremana ja sellest hoolimata usub 80% küsitletud ettevõtetest, et nende pakutavad kogemused olid keskmisest paremad. See viitab suurele arusaamade erinevusele ettevõtete ja nende klientide vahel. Teenusedisainist on saamas peamine konkurentsieelis. Füüsilisi elemente ja tehnoloogiat saab hõlpsasti kopeerida, kuid teeninduskogemused on juurdunud ettevõttekultuuris ja neid on palju raskem järele

teha. Inimesed otsustavad kasutada teenuseid, mis nende arvates annavad neile oma raha eest parima kogemuse. (Polaine *et al.*, 2013, lk 28)

Teenusedisaini määratlus on lai, võib leida mitmeid erinevaid vaateid. Samuti põhinevad erinevad teenusedisaini definitsioonid teenuse erinevatel aspektidel, nagu protsess, innovatsioon, klientidega suhtlemine ja/või teenuse tulemused. Dervojeda jt (2014, lk 3) sõnul on teenusedisain inimeste, infrastruktuuri, suhtlemise ja materiaalsete komponentide korraldamine ja planeerimine, et parandada teenuse kvaliteeti ning teenuseosutajate ja klientide vahelist suhtlust. Ideaalis on teenusedisain koostööl põhinev valdkonnaülene tegevus (Ostrom *et al.*, 2010, lk 17). Teenusedisain on protsess, mis seab arendamise ja testimisprotsessi keskmesse nii kasutaja (olgu see klient või kodanik) kui ka pakkuja (ettevõtte või riigiasutus) (Whisher *et al.*, 2013, lk 5). See on loominguine, elujõuline ja kasutajakeskne disainiprotsess, mida ettevõtted kasutavad oma klientidele või kasutajatele väärtuse loomiseks ja mis on teenuse pakkujale konkurentsieeliseks. See on inimkeskne, koostööl põhinev, interdistsiplinaarne, teoreetiline lähenemisviis, mis kasutab uuringuid, prototüüpe ning hõlpsasti mõistetavate tegevuste ja visualiseerimisvahendite kogumit, et luua ja korraldada kogemusi, mis vastavad ettevõtte, kasutaja ja teiste sidusrühmade vajadustele. (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 27) Teenusedisaini eesmärgiks on disainida teenused, mis on tarbijale kasulikud, kasutatavad ja ihaldusväärased ning pakkujale tõhusad, efektiivsed ja eristuvad (Mager & Sun, 2011, lk 1). Hossain jt (2017, lk 920) sõnul peaks teenusedisaini lõppeesmärk olema teenuse kvaliteedi tõstmine, olemasolevate klientide hoidmine, potentsiaalsete klientide ligimeelitamine ning ettevõtte suhtes lojaalne ja positiivne suhtumine.

Teenusedisaini põhimõtted on kokkuvõtvalt esitanud Stickdorn jt (2018, lk 26):

- Inimkeskne (*human-centered*): võetakse arvesse kõigi teenuses osalevate inimeste kogemusi.
- Koostöös (*collaborative*): erinevate taustade ja funktsioonide sidusrühmad peaksid olema aktiivselt kaasatud teenuse disainimise protsessi.
- Korduv (*iterative*): teenuse disain on uuriv, kohanemisvõimeline ja eksperimentaalne lähenemine, mis kordub rakendamise suunas.

- Järjestikune (*sequential*): teenust tuleks visualiseerida ja korraldada omavahel seotud toimingute jadana.
- Reaalne (*real*): vajadusi tuleks otsida tegelikkuses, ideesid prototüüpida tegelikkuses ning immateriaalseid väärtusi tõendada füüsilise või digitaalse reaalsusena.
- Terviklik (*holistic*): teenused peaksid jätkusuutlikult vastama sidusrühmade vajadustele kogu teenuse ja kogu ettevõtte ulatuses.

Analüüsid erinevate autorite teenusedisaini protsesse (vt lisa 1) võib öelda, et mudelid on sisult sarnased, erinevad vaid etappide arvu ja nimetuste poolest. Protsess algab ideede ja teadmiste kogumisega olukorra, kliendi, probleemi jne kohta. Edasi toimub info analüüs, ideede genereerimine, lõpliku idee valik, arendamine, testimine ja viimasena elluviimine. Kõik protsessid algavad info kogumisega ja lõppevad uue või parendatud teenuse kontseptsiooni elluviimisega. Erinevusena võib välja tuua, et Design Walesi/PDR (Whisher *et al.* vahendusel, 2013, lk 9) ja Huertas-Garcia & Consolacion-Seguera (2009, lk 823) protsessis puudub kogutud info analüüsimise etapp. Design Council protsessis (Design methods..., lk 9) hõlmab arendamise etapp Moritzi protsessi kolme erinevat etappi (loomine, selekteerimine, selgitamine). Esitatud teenusedisaini protsessidest on kõige täpsemalt etappe kirjeldanud Moritz (2005, lk 123), tuues välja kuus etappi – mõistmine (*understanding*), mõtestamine (*thinking*), loomine (*generating*), selekteerimine (*filtering*), selgitamine (*explaining*) ja realiseerimine (*realizing*). Teenusedisaini projektid on erinevad, ei ole ühest reeglit, mis järjekorras etappe kasutama peab ja mõnda etappi kasutatakse projekti jooksul mitmeid kordi (Moritz, 2005, lk 149).

Välja toodud mudelitest on kõige põhjalikum Moritzi käsitlus (vt lisa 2), seega lähtutakse edaspidi sellest ning selgitatakse iga etappi täpsemalt. Mõistmise etapis toimub info kogumine, minnakse kaugemale asjaoludest, mis on inimestele juba tuttavad. Näiteks, mis on see, mis inimestele ei meeldi. Teostatakse kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni ja konteksti uurimine. Selgitatakse välja ettevõtte ärilised ja tehnilised nõuded ja piirangud. (Moritz, 2005, lk 124) Kontseptsiooni loomise etapp algab teenuse ideest, mis võivad pärineda organisatsioonivälisest allikatest, näiteks klientidelt või konkurentidelt või organisatsiooni seest: müügi- ja kontoritöötajad või teadus- ja arendustegevuse osakond (Huertas-Garcia & Consolacion-Seguera, 2009, lk 823).

Inspiratsiooni võib koguda erineval viisil nt uurides sotsiaalseid ja keskkonnaalaseid trende, konkurentide tooteid ja teenuseid, töötajate ja võrgustike ideid (Design Methods..., lk 8). Selgitamaks välja teenuse väljakutseid ja võimalusi, uuritakse kuidas olemasolevat teenust praegu kasutatakse (Whisher *et al.*, 2013, lk 9). Uurimus loob rikkaliku teadmistepagasi, mis on disainimeeskonnale inspiratsiooniks ja toimib juhendina (Design methods..., lk 8). Uue teenuse arendamise uurimis- ja ideefaasis peaks keskendumine pigem vajadusele kui konkurentide pakkumiste analüüsile. Põhiküsimused peaksid olema, miks asju teatud viisil tehakse ja millised võiksid olla alternatiivid. (Pietro, 2014, lk 8)

Mõtestamise etapis toimub kriteeriumide kindlakstegemine, strateegiliste raamistike väljatöötamine, detailide täpsustamine. Antud etapis otsustatakse milliseid andmeid ja kuidas kasutatakse loomise etapis, selgub projekti eesmärk. Oluline on jälgida eesmärkide sobivust strateegiaga. Mõtestamise etapp annab teenuse arendamisele suuna ja juhised. (Moritz, 2005, lk 128) Eesmärgiks on kasutajate ja uuritava keskkonna põhjalik mõistmine (Bootcamp bootleg, lk 5). Toimub ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine. Ideede ja leidude hulka analüüsitakse ja struktureeritakse probleemlausetena. Tulemuseks on selge määratlus väljakutsest või probleemist. (Eleven lessons..., lk 14; Design methods..., lk 8) Disaini lühiülevaates (*design brief*) määratletakse kliendi vajadused ja ettevõtte võimalused nõuete ja juhistena, mis on teenuse disainimise aluseks (Alexander, 1993, lk 5). Mõtestamise etapp põhineb alati infol. Strateegia ja suunad on ainult nii head kui faktid, millel nad põhinevad. On oluline teada, et mõtestamise etapp on ülioluline ja seda tuleb tõsiselt võtta. (Moritz, 2005, lk 129)

Loomise etapis toimub ideede ja lahenduste loomine ja välja pakkumine. Tuleb välja töötada asjakohased ideed ja kombineerida need tugevate kontseptsioonidena ning leida lahendused ja luua protsessid. Teeninduskogemused tuleb detailselt läbi mõelda ja kõik elemendid vajavad arendamist. Loomise etapis on oluline leida meeskonda õiged inimesed ja valida sobiv keskkond töötamiseks. (Moritz, 2005, lk 133) Eesmärgiks on uurida nii suurt hulka ideid kui ka nende ideede mitmekesisust (Bootcamp bootleg, lk 6). Mida rohkem inimesi kaasatakse, seda väiksem on tõenäosus, et mõni oluline parameeter jäetakse vahele või et protsess ebaõnnestub, kuna konkreetne isik on

probleemile liiga lähedal (Drews, 2009, lk 42). Disainimeeskonnad genereerivad kontseptsioone, mille kasutegur ja uudsus on märkimisväärselt kõrgemad, kuid need tulemused on võimalikud ainult ühtehoidvates meeskondades, kes töötavad disaini-kontseptsioone välja koostöös (Trischler *et al.*, 2018, lk 75).

Selekteerimise etapis tuleb lahenduste või ideede hulgast valida parim ja kõige asjakohasem. Ideid valivad eksperdid või need valitakse konkreetsete kriteeriumide alusel. Prototüüpide, olemasolevate elementide, inimeste toimivust või kvaliteeti testitakse ja mõõdetakse. Ideed, kontseptsiooni, lahendusi ja tulemuslikkust hinnatakse erinevate näitajate alusel. Näiteks saab hinnata, kas idee töötab vastu seadusest tulenevatele nõuetele või milline idee nõuab vähem tehnilisi jõupingutusi. (Moritz, 2005, lk 137)

Selgitamise etapis toimub ideede visualiseerimine, protsesside kaardistamine ja võimalike stsenaariumide illustreerimine. Selgitamise etapis antakse meeskonnale, otsustajatele ja teistele sidusrühmadele ülevaade tulevikukontseptsioonidest. Eesmärk on alati luua mitut valdkonda hõlmavas meeskonnas ühine arusaam. Alates käsitsi tehtud visanditest, Photoshopi makettidest, videomontaažidest kuni tegeliku elu prototüüpideni saab näidata erinevaid detailide tasemeid. Protsesse ja mudeleid saab selgitada animatsioonide (*camera journal*) või kaartidega (*metaphors*). (Moritz, 2005, lk 144)

Eelnevad Moritzi protsessi kolm etappi (loomine, selekteerimine, selgitamine) on Design Councili protsessis käsitletud ühe etapina, arendamine. Arendamise etapis võetakse esialgne disaini ülevaade (*design brief*) ning täpsustatakse korduva arendus- ja testimisprotsessi abil toote/teenuse kontseptsiooni, kuni see on rakendamiseks valmis. Disaini ja loovaid tehnikaid kasutades töötavad disainimeeskond ja partnerid välja üksikasjalikud teenusekomponendid ja tagavad nende kokkusobivuse terviklikuks kogemuseks. Lõplik teenus sisaldab kasutajate testimisest saadud tagasisidest ja on rakendamiseks valmis. (Design methods..., lk 9)

Realiseerimise etapis toimub lahenduste, prototüüpide ja protsesside väljatöötamine, täpsustamine ja juurutamine ning koolituse läbiviimine. Antud etapp sisaldab kõike vajalikku teenuse kavandamiseks, täpsustamiseks ja juurutamiseks. Koos teenuse

plaaniga (*service blueprint*) esitatakse sageli ka äriplaan (*business plan*), et lavastada teenindussüsteemi üksikasju. Koolitusi ja juhiseid kasutatakse selleks, et töötajad oskaksid teenust kasutusele võtta. (Moritz, 2005, lk 145) Oluline on tagada toimivad teenuse kasutaja tagasiside süsteemid. Antakse tagasisidet kollegidele ja partneritele protsessist saadud õppetundide, uute teadmiste, tööriistade või tööviiside kohta. (Design methods..., lk 9) Autor nõustub Moritzi (2005, lk 73) väitega, et teenused ei ole tõenäoliselt kunagi täiuslikud ja neid saab alati paremaks muuta. Süsteemide keerukusest ja keskkonna pidevast muutumisest tingituna vajavad teenused pidevat testimist ja täiustamist. Teenuse disainimine on järjepidev protsess, disainiprotsessi viimane etapp on uue algus.

Inimkeskse disainiprotsessi (*human-centered design process*) aluseks on empaatia. Jälgitakse kasutajaid ja nende käitumist nende elu kontekstis. Suheldakse kasutajatega ja küsitletakse neid nii plaaniliste vestluste kui ka lühikeste pealtkuulamiste kaudu. Kogetakse seda, mida kasutaja kogeb. (Bootcamp bootleg, lk 4) Teenuste disain pakub meetodeid ja tööriistu inimeste, asutuste ja tehnoloogiliste süsteemide vaheliste suhete korraldamiseks ja realiseerimiseks uudsetel viisidel (Teixeira *et al.*, 2017, 241). Teenusedisaini protsessi läbiviimiseks on erinevaid meetodeid ja tööriistu. On neid mida saab kasutada mitmes erinevas etapis nt klienditeekond (*customer journey*), mis sobib mõistmise etapis klienditeekonna probleemide kaardistamiseks kui ka prototüübina uue teenuse tutvustamisel või teenuse prototüüp (*service prototype*), mida kasutada mõtestamise etapis, luues mitu lahendusvõimalust või siis testimisel, katsetades ja täiustades lahendusi koos kasutajatega.

Mõistmise etapis kasutatakse nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid uurimis-meetodeid, võib kasutada otsest suhtlemist lõppkasutajaga ning laiemat sotsiaalsete ja majanduslike suundumuste analüüsi. Avastuslik uuring (*exploratory research*) aitab konteksti mõista ja annab sisendi kasutajate, sidusrühmade, arendatava toote/teenuse kohta ning aitab teisestel andmetel põhinevate ja nõu laua taga tehtava uuringu (*desk research*) teemade ettevalmistamisel. Teavet vaadeldava ala suundumuste kohta ning sisendeid analoogsetel teemadel otsitakse erinevatest allikatest (veebisaidid, raamatud, ajakirjad, artiklid, blogid jne). (Vianna *et al.*, 2013, lk 28–35) Intervjuuga (*interview*) soovitakse mõista inimese mõtteid, emotsioone ja motivatsiooni. Mõistes inimese tehtud

valikuid ja käitumist, saame tuvastada tema vajadused ja vastavalt nendele teenust disainida. (Bootcamp bootleg, lk 13) Intervjuusid tehakse nii ekspertidega (*expert interviews*) kui ka fookusgruppides (*focus groups*). Klientide segmenteerimise (*client segmentation*) käigus jagatakse turud homogeenseteks tarbijarühmadeks, et luua klientide vajaduste paremaks rahuldamiseks kohandatud turundusstrateegiad. Vaatluse (*observation*) eesmärk on jälgida keskkonda ja selle üksikasju, mis on väljakutse kontekstis asjakohased. Vaatluse koht võib olla seotud uurimisteema konteksti või millegi täiesti erinevaga. (Adamovica *et al.*, lk 18) Vaatluse andmetele tuginev klienditeekonna kaart (*customer journey map*) kirjeldab samm-sammult kliendi teenuse kasutamist. Protsess kaardistatakse kasutaja vaatenurgast, kirjeldatakse teenuse igas etapis toimuvat, milliseid kokkupuutepunkte (*touchpoints*) kaasatakse ja milliseid takistusi ja tõkkeid võib esineda. Klienditeekonnale võib ka märkida kogetud positiivsete või negatiivsete emotsioonide tasemed. (Tools, *n.d.*) Paljud neist kliendi teekonna sammudest ei tundu isoleerituna ega neid kasutavatele isikutele olulised, kuid kontekstis vaadatuna võivad teenuseosutajad kliendikogemust parandada (Crosier & Handford, 2012, lk 18). Design Wales/PDR (Whisher *et al.*, 2013, lk 9) peab vajalikuks klienditeekonda kasutada alles prototüübi arendamise etapis, kui samas Design Council (Design methods..., lk 11) protsessis soovitatakse meetodit avastamise etapis ja Moritzi (2005, lk 131) protsessis mõtestamise etapis.

Mõtestamise etapis (Moritz, 2005, lk 131) sobib kasutamiseks nt mõttekaart (*mindmap*), millel kaardistatakse kõik teema, idee või probleemi ümber esimesena pähe tekkivad sõnad, märgid, joonised. (Tools, *n.d.*) Tõsine LEGO mäng (*LEGO Serious Play*) on ideede/probleemide läbi katsetamine, kartmata läbikukkumist või eksimist. Alustatakse individuaalsetest mudelitest, millele järgnevad ühised ehitused. (James, 2013, lk 2). Sidusrühmade kaardi (*stakeholder map*) eesmärk on selgitada kõigi projektis osalevate huvirühmade rolle ja suhteid. Sõltuvalt konkreetsest vajadusest saab kaardi koostada lihtsa kvadrantina, millel on kaks telge (mõju tase ja huvi või protsessis osalemine) või keerukama motivatsioonimaatriksina (projektis osalejate omavaheline seotus). (Tools, *n.d.*)

Loomise etapis kasutatav ajurünnak (*brainstorming*) on suurepärase võimalus tulla välja paljude ideedega, mida lihtsalt pliiatsi ja paberiga maha istudes ei suudaks

genereerida. Ajurünnakute eesmärk on võimendada grupi kollektiivset mõtlemist, suheldes üksteisega, kuulates ja ideid edasi arendades ning seda saab kasutada kogu disainiprotsessi vältel. (Bootcamp bootleg, lk 31) Ajurünnakul tehakse kindlaks kõige huvitavamad või olulisemad ideed, millega disainiprotsessis jätkata. Ajurünnak on eriti kasulik väljakujunenud mõttemallidest välja murdmiseks ja uut viisi asjadele vaatamiseks. (Design methods..., lk 17) Stsenaariumi loomisel (*senario building*) kasutatakse rollimängu (*role play*), teenuse teoreetiliste stsenaariumide uurimiseks (Whisher *et al.*, lk 9). Visandamisel (*sketching*) avaldatakse ideid joonistades, sõnad ja numbrid pole lubatud. Tähtis on ideede väljendamine, mitte hea joonistamisoskus. Kirjaliku ajurünnaku (*brainwriting*) eesmärk on hankida suur hulk ideid, genereerides kõigepealt individuaalseid ideid ja seejärel tuginetakse teiste meeskonnaliikmete ideedele. (Adamovica *et al.*, lk 27)

Selekteerimise etapis kasutatav SWOT analüüs hõlmab eesmärgi saavutamiseks soodsate ja ebasoodsate sisemiste ja väliste tegurite väljaselgitamist. Sisemist analüüsi kasutatakse konkurentsieelise saamiseks, sisemiste tugevuste ja nõrkuste väljaselgitamiseks. Välist analüüsi kasutatakse turu võimaluste ja ohtude kindlakstegemiseks, analüüsides üldist keskkonda, konkureerivat tööstusharu ja konkurente. (Gürel & Tat, 2017, lk 1005) Kaartide sorteerimise (*card sorting*) tehnika võimaldab teavet korraldada vastavalt kasutaja loogikale. Avatud kaartide korral palutakse kasutajatel kaardid sorteerida sarnasuse põhjal gruppidesse ja neile omakorda nimetused välja mõelda. Suletud kaartide sorteerimisel tuleb kaardid jagada etteantud kategooriatesse. (Tools, *n.d.*)

Nii selekteerimise kui ka selgitamise etapis loodav kasutaja persoona (*user persona*) on kasutajauuringus hõlpsasti tuvastatav ja arusaadav tegelaskuju. See ühendab palju teavet sarnaste inimeste kohta, et luua gruppi esindav tegelaskuju. Persoonad luuakse tavaliselt komplektina, näidates erinevate vajadustega erinevat tüüpi kasutajaid. (Design methods..., lk 16) Design Council protsessis kasutatakse persoonat määratlemise etapis ja Design Wales/PDR protsessis kontseptsiooni arendamisel.

Realiseerimise etapis kasutatav teenuse prototüüp (*service prototype*) on kõige edukam, kui inimesed saavad seda kogeda. Sellest õpitu võib kaasa aidata sügavamale

mõistmisele ja seeläbi disainida edukaid lahendusi. Prototüüpi võib kasutada ka mõtestamise etapis, luues mitu lahendusvõimalust või siis testimisel, katsetades ja täiustades lahendusi koos kasutajatega ning samuti inspiratsiooniks teistele, näidates oma visiooni. (Bootcamp bootleg, 2010, lk 7) Teenuse plaan (*service blueprint*) on peamine tööriist kujutamaks abstraktset teenuse süsteemi selge protsessina (Wang, 2017, lk 388). Teenuse plaan on diagramm, mis kuvab horisontaalteljel kogu teenuse osutamise protsessi ja vertikaalteljel protsessiga seotud osapooled. Teenuse plaanil on kasutajale nähtavad toimingud eraldatud joonega nähtamatutest toimingutest. (Tools, *n.d.*) Teenuse plaani saab sarnaselt prototüübiga kasutada mõtestamise etapis teenusest aru saamiseks. Disaini stsenaariumid (*design scenarios*) on lood tulevases olukorrast või teenusest, mis aitavad luua ühist mõistmist ja võimaldavad sisukat arutelu (Design methods..., lk 22). Lisas 2 on esitatud kokkuvõtlik ülevaade teenusedisaini protsessi etappide tegevustest ning meetoditest ja tööriistadest.

Käesolevas alapeatükis käsitleti teenuse olemust, toodete ja teenuste erinevusi ning teenusedisaini põhimõtteid, protsessi, meetodeid ja tööriistu. Veenduti, et disain on rohkemat, kui asjade ilusaks muutmine ja et disainil on oluline roll ettevõtte edukusel. Arutleti erinevate autorite (Moritz, Design methods..., Huertas-Garcia & Consolacion-Seguera, Whisher *et al.*) teenusedisaini protsessi etappe ning meetodeid ja tööriistu.

## **1.2. Restoraniteenuste olemus, kvaliteeditegurid ning innovatsiooni võimalused**

Järgnevas alapeatükis käsitleb autor restoraniteenuste olemust ning arendamise võimalusi. Esmalt selgitatakse restoranide liigitamise ja restoranituru segmenteerimise võimalusi. Seejärel esitatakse teenuse kvaliteedi olulisust ja kvaliteeti mõjutavad tegurid. Alapeatüki lõpus tutvustatakse restoraniteenuse innovatsioonivõimaluste valdkondi ning ettevõtte teadmiste allikaid.

Restoranid on kohad, kus inimesed käivad söömas, suhtlemas, äri ajamas ning samal ajal ainulaadset ja väärtuslikku kogemust ostmas (Canziani *et al.*, 2015, lk 1478). Restoranijuhid peavad teadma, et restoranikülastus on sotsiaalne ja kultuuriline tegevus, kus inimesed otsivad teatud soovide ja meeleoluootuste täitmist. Kaasaegses ühiskonnas

on toit ja toidukorrad, samuti nende valmistamise viis muutunud sotsiaalse eristumise sümboliks. See on viis individuaalsete eelistuste väljendamiseks, mitte ainult keha vajaduste rahuldamine. (Gustafsson, 2006, lk 85)

Restorane saab liigitada mitmel viisil. Ajaloolised klassifikatsioonid põhinevad arve keskmisel summal, teemal, köögi tüübil või turusegmendil. Kõige sagedamini kasutatav liigitus on turu (täisteenindusega, kiirteenindusega, kiireloomulised restoranid; põhi- ja keskkoolid, töötajate toitmine, haiglad, hotellid, ülikoolid, sõjavägi, puhkevõimalused, tarbe- ja toidupoed, vanadekodud, transport, jaekauplused) ja toidukategooria (Aasia, Prantsuse, Itaalia, Mehhiko, kana, pizza, võileiva, mereanni, liha) järgi. (Baraban & Durocher, 2010, lk 16) Canziani *et al.* (2015, lk 1478–1479) sõnul jagunevad restoranid nelja kategooriasse, mis omakorda jagunevad alamkategooriateks:

- Täisteenindus (*full-service*) kategooriad: Mõõdukas (*moderate*), keskmine arve alla 15 dollari – tellimiseks valmistatud soodsad toidud peresõbralikus ja praktilises keskkonnas. Keskklassi (*midscale*), keskmine arve 15–24,99 dollarit – tavapärased road tavapäraseks einestamiseks, sageli on seal baar ja pakutakse alkohoolseid jooke. Kallis (*upscale*) keskmine arve 25–39,99 dollarit – kõrgekvaliteedilised ja innovaatilise lähenemisega toidud, alkohoolsete jookide menüüd, mis sisaldavad veini, kanget alkoholi ja õlut ning mugav keskkond. Peen söögikoht (*fine-dining*), keskmine arve 40 dollarit ja rohkem – sageli peakokkade omanduses, parima kvaliteediga toit, sageli talust lauale, atraktiivse menüü ja kõrgete hindadega.
- Piiratud teenindusega (*limited-service*) kategooriad: Kohvi-/snäkibaar (*cafe/snack bar*), keskmine arve 3–5 dollarit – kohvi, joogid ja suupisted kohapeal tarbimiseks või kaasa võtmiseks. Kiirtoit (*fast-food*), keskmine arve 4–6 dollarit – standardmeetodil valmiv, ökonoomne, kiiresti väljastatav toit kohapeal tarbimiseks või kaasa võtmiseks. Kõrgekvaliteediline kiirtoit (*fast-casual*), keskmine arve 8–12 dollarit – keerukamale maitsemeelele sobiv innovaatiline toit, valmistatakse värsketest koostisosadest, kallis sisekujundus. Kohvik (*cafeteria*), keskmine arve 8–12 dollarit – toidud valmistatud ja serveeritud koheseks tarbimiseks, kasutatakse kohviku stiilis või Rootsi laua serveerimisseadmeid nagu aurulauad, külmkapid.

- Mitteametlik, temaatiline või rahvusrestoran (*casual, themed, ethnic*) – Aasia, Mehhiko, Hiina, Tai, Vahemere, Kreeka jne; mereanni, grill, talust-toidulauale; kohvik, publi, söökla, hotell jne.
- Restoranikett (*chain*) või sõltumatu (*independent*) restoran – kett on restoranide kogum, mis on erinevates asukohtades, ühe kaubamärgi all ja millel on eraldi peakontor. Ettevõtted kuuluvad kas piirkondlikule või rahvusvahelisele frantsiisivõtjale või kaubamärgiettevõttele. Sõltumatu restoran ei kuulu ketti.

Restoranide kontseptsioonide eristamisel on aga palju rohkem tegureid nt kas restoran pakub meelelahutust; menüü mitmekesisus; restorani suurus, sageli mõõdetud istekohtade arvuga; kas see on iseseisev või keti osa; kas nad on avaliku sektori või eraomandis; kas pakutakse alkoholi või mitte; geograafiline asukoht või kontsentratsioon. Restorane võiks eristada ka selle järgi, kas neid peetakse kaubanduskeskustes või eraldiseisvatena. (Barrows & Vieira, 2013, lk 374–375) Autor lähtub valimi koostamisel Canziani jt (2015, lk 1478–1479) täisteeninduse kategooriast.

Restoraniturgu saab segmenteerida vastavalt (Starovoytova & Chugunova, 2016, lk 85): kasutuskorrale (banketid – ettevõtte peod, pulmad jne; ärilõunad ja hommikusöök; hommikusöök, spordiülekanded; õlle joomine; romantiline õhtu; perematk; kohtumine sõpradega; impulsstost; elav muusika/meelelahutus); köögile (tavaline toit, rahvusköögid); sotsiaalsesse rühma kuulumisele (eliit; huvigrupid); geograafia (jalutuskäigu kaugusel; lühikese sõidu kaugusel; kaugel); infootsingule (internetist restoranide otsijad).

Teenuse kvaliteet on teenindustevõtte jaoks kriitiline edutegur (Yusoff et al., 2010, lk 226, Clemes et al., 2008, lk 50). Kumar jt (2016, lk 142) toovad esile järgmised kvaliteedi määratlused:

- Kvaliteet on sobivus eesmärgiga.
- Kvaliteet on kliendi rahulolu aste.
- Kvaliteet on täpsus spetsifikatsiooni täitmisel või kujundamisel.
- Kvaliteet vastab standarditele või normidele.
- Kvaliteet on tipptase.

Käesolevas töös tähendab kvaliteet kliendi rahulolu astet. Kliendi rahulolu ja lojaalsus on tõenäoliselt iga ettevõtte peamine eesmärk, mis on saavutatav läbi kvaliteetse teenuse pakkumise. Alljärgnevalt käsitletakse teenuse kvaliteedi mõju kliendikäitumisele ja restoraniteenuse kvaliteeditegureid.

Teenuse kvaliteet mõjutab positiivselt klientide rahulolu (Lai, 2015, lk 417; Bakti & Sumaedi, 2013, lk 397; Chow *et al.*, 2007, lk 698), klientide usaldust (Lai, 2015, lk 417; Moliner, 2008, lk 76), kliendilojaalsust (Lai, 2015, lk 417; Rafdinal & Suhartanto, 2020, lk 220), kliendi tajutatavat väärtust (Lai & Chen, 2011, lk 318), suusõnalist (*word of mouth*) käitumist (Jalilvand *et al.*, 2017, lk 81) ja brändi kuvandit (Ryu *et al.*, 2012, lk 200). Suurepärase sooritus võib suurendada kliendi rahulolu, millel on tugevam mõju korduvkülastuse kavatsusele (Liu & Tse, 2018, lk 2289). Klientide rahulolu on otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega (Luo & Homburg, 2007, lk 145; Blešić *et al.*, 2011, lk 1395). Ilmselgelt on teenuse kvaliteedil oluline roll ettevõtte edukusel ja seega on oluline välja selgitada kõik seda mõjutavad tegurid.

Klientide hinnanguid restorani kvaliteedile võivad mõjutada mitmed tegurid ja restoranipidajad peaksid neist kõigist teadlikud olema. Nad peaksid pöörama tähelepanu peamistele kvaliteedinäitajatele, mis kutsuvad esile klientide rahulolu ja suurendavad restorani korduskülastusi. Chow jt (2007, lk 706) sõnul kasutavad kliendid restoraniteenuse hindamisel tavaliselt restoranikogemuse põhikomponentidena toitu, füüsilist keskkonda ja kvaliteetset teenindust.

Toidul on restoranikogemuses keskne roll ning selle maitse, esitusviis, tekstuurid, värvid, temperatuur, värskus, toiteväärtus ja lõhn on restoranikülalise arvates olulised kvaliteeditegurid. Portsjonite suurust ja menüü mitmekesisust peetakse toidu kogemisel naudingut suurendavaks teguriks (Kivela *et al.*, 2000, lk 23; Almohaimmeed, 2017, lk 46). Gagic jt (2013, lk 171) toob lisaks välja menüü kujunduse ja tervislikud valikud. Karamustafa & Ülker (2020, lk 421) lisavad nähtava toiduvalmistamise ala tähtsuse. Toidu maitse on restoranivaliku üks olulisemaid kriteeriume, sest maitsev toit pakub klientidele positiivset kogemust ja emotsionaalset rahulolu. Hea toit võib meelitada kliente restorani tagasi tulema, neist võivad saada potentsiaalsed lojaalsed kliendid. (Rafdinal, 2020, lk 126–132)

Töötajate teenindamisoskus on kvaliteetse teenuse osutamiseks ülioluline. Hea teeninduskoolitus annab teeninduspersonalile pädevuse osutada kvaliteetset teenust. Koolitus ja kogemuse arendamine suurendab töötajate võimet pakkuda kvaliteetset teenust ning rahuldada klientide vajadusi tõhusamalt ja sõbralikumalt. Seega peaksid juhid arendama töökeskkonnas toetavaid suhteid ja pakkuma töötajatele võimalusi oma tööga seotud oskuste parandamiseks. (Chow *et al.*, 2007, lk 707) Kliendid ootavad restorani töötajalt pädevat, tähelepanelikku, kiiret, sõbralikku, abivalmit, empaatilist, ausat ja vastutustundlikku teenindust (Kivela *et al.*, 2000, lk 23). Oluliseks peetakse veel, et serveeritud toit vastaks täpselt tellimusele ja mugava tunde tekitamist (Ryu *et al.*, 2012, lk 208). Edukates restoranides töötavad juhid ja töötajad, kes tegutsevad kõrgel tasemel ja töötavad restorani eesmärkide saavutamise nimel. Töötajate rahulolul on oluline positiivne mõju kliendi rahulolule. (Bernhardt *et al.*, 2000, lk 168; Wangenheim *et al.*, 2007, lk 690)

Restorani külastamine võib olla enamike klientide jaoks midagi enamat, kui lihtsalt väljas söömine. Nad võivad otsida meeldejäävat kogemust kodust eemal ja füüsiline keskkond võib mängida meeldejääva kogemuse loomisel kriitilist rolli. Ryu (2012, lk 208) toob välja järgmised uuritavad elemendid: atraktiivne sisekujundus ja dekoratsioonid, meeldiv muusika, söögiala on täiesti puhas, töötajad on korralikud ja hästi riides. Sisekeskkonna elemendid on ruumi suurus, laudade paigutus, mööbli disain ja mugavus ning väliskeskkona elemendid on restorani asukoht, juurdepääs erivajadustega inimestele, lahtiolekuajad ja parkimine (Almohaimmed, 2017, lk 46). Gagić jt (2013, lk 171) lisavad veel õhkkonna, hoone esteetika, valgustuse. Han ja Ryu (2009, lk 498) uuringus olid uuritavad elemendid jaotatud kolme gruppi: sisekujundus ja esemed (maalid/pildid, taimed/lilled, lae dekoratsioon, seina dekoratsioon, kasutatud värvid, mööbel); ruumiline paigutus (üldine paigutus, laua/istekoha paigutus) ja ümbritsevad tingimused (valgustus, taustamuusika, ruumi temperatuur, aroom). Karamustafa & Ülker (2020, lk 416) tõid välja veel järgmised elemendid: kohalike poolt eelistatud, menüütahvli olemasolu väljas, müra tase, laste puhkevõimalused, söögiriistade ja tualeti puhtus.

Tajutav hinna ja kvaliteedi suhe on kliendi rahulolu mõjutav kriitiline tegur (Andaleeb & Conway, 2006, lk 8; Kim *et al.*, 2006, lk 143). Üheks lähenemisviisiks on pakkuda klientidele kõrge või vähemalt sobiva kvaliteediga füüsilist keskkonda. Lisaks võivad

restoranipidajad sobivate menüühindade abil kontrollida hinna tajumist. Tarbijate ettekujutus restorani hinna mõistlikkusest sõltub peamiselt menüüs toodud hindadest. Kliendid pole nõus restorani uuesti külastama, kui nad usuvad, et menüüs on hinnad ebamõistlikult kõrged. (Kim *et al.*, 2006, lk 165) Menüü hinnad on kõige olulisemaks kriteeriumiks tarbija restorani valikul. Kui restoranisegmendis on palju sarnase toote- või teenusepakkumisega restorane, on klientidel suurem kalduvus otsuse tegemisel tugineda hindadele. (Chua *et al.*, 2020, lk 18) Hinna tajumise parandamiseks on restorani klientidele meeldiva ja uuendusliku õhkkonna ning kõrge kvaliteediga teenuse/toidu pakkumine vajalik (Han & Ryu, 2009, lk 504). Kliendid on valmis maksuma pakutava toidu ja teenuse eest kõrgemat hinda, kui nad naudivad õhtusöögielamust (Abdul & Zainal, 2016, lk 60).

Kõrge kvaliteediga restoranid on innovaatilisemad, kui madalama kvaliteediga restoranid (Öztürk & Terhorst, 2016, lk 477). Uuendused ja loovus esindavad tulevikus ülitähtsaid edu saavutamise tegureid (Sigala & Kyriakidou, 2015, lk 297.) Ettevõtete teenuste innovatsioonil on kaks peamist fookust: tootlikkus ja efektiivsus, muutes teenused tasuvamaks, ning tulude kasv, arendades uusi teenuseid või parendades teenusekogemust, et suurendada klientide lojaalsust ja turuosa (Bitner & Brown, 2008, lk 41). Restoranisektori kontseptuaalsete lahenduste innovatsioon toimub viies põhivaldkonnas: kujundus ja atmosfäär (interjöö ja välisilme, värvid, muusika jne); toit ja joogid (portsjonite suurus, uued koostisosad, allergeenivabad toidud jne); tehnoloogia rakendus (müügikoha terminalid, veebibroneeringud, nutitelefone rakendused, sotsiaalmeedia jne); vastutustundlik ettevõtetus (eetika, keskkonnasõbralikud pakendid, raiskamise vältimine, taaskasutus); inimressursid (kliendile orienteeritus, teeninduskliima jne). (Ivkov *et al.*, 2016, lk 4) Gagić (2016, lk 61) lisab turundusinnovatsiooni (turundusplaan, andmebaas, logo, veebileht, suhtlusvõrgustiku lehed ja QR-kood); protsessi innovatsiooni (sommeljee, flambeerija, toidu kohaletoometamise ja veebi-põhise tellimise võimalus). Tabelis 2 on autor kokkuvõtvalt esitatud innovatsiooni võimalused restoranides.

Disaini ja atmosfääri valdkonnas mõjutab uuendusmeelsus positiivselt klientide käitumist ning füüsiline keskkond ja disain on positiivses korrelatsioonis kliendi arusaamaga hinnatasemest, teenuse kvaliteedist ja seega lojaalsusest (Ryu, Han, 2010,

lk 324; Heung & Gu, 2012, lk 1167). Klientide rahuloluks peaksid restoranipidajad pöörama tähelepanu füüsilise keskkonna toimimisele (nt atraktiivne sisekujundus, mugavad istmed, mööbli kõrge kvaliteet, töötaja professionaalne välimus ning meeldiv muusika, valgustus, värv) restoranides. Restoranipidajad peaks alati arvestama füüsilisi elemente, kui turundustööriista, et meelitada/hoida rohkem kliente. Samuti on oluline märkida, et kliendid võivad otsida söögikogemust, mis on täiesti erinev sellest, mida nad kodus saavad, ja atmosfäär võib nende ligimeelitamiseks teha rohkem kui toit ise. (Ryu & Han, 2010, lk 324)

**Tabel 2.** Restoraniteenuste innovatsiooni võimalused

<b>Valdkond</b>	<b>Tegurid</b>
Kujundus ja atmosfäär	Hoone interjööri ja/või välisilme uuendamine, uus mööbel, uue kujundusega seinad ja põrandad, lastealade loomine, uus terrass
Toit ja joogid	Erinevad portsjonite suurused, tervislikud road sh lastele, lastemenüüd, uued koostisosad ja roogade kombinatsioonid, gluteenivaba, suhkruvaba, toortoit, taimetoit, mahetoit, täisteravilja küpsetised, veregrupitoit, menüü muutus, energiasisalduse märkimine menüüs, taimsed valgud, kohalikud ja rahvuslikud toidud, molekulaargastronoomia
Tehnoloogia rakendus	Kiirreageerimise kood menüüs ja veebilehel, toidu koostisandmete kohaletoimetamine, veebitellimine, veebibroneerimine
Vastutustundlik ettevõtlus	Energiasäästlikumad seadmed; säästvalt ostetud menüütooted (ostude kavandamine, kohapeal toodetud toiduained, kartul, teravili, sealiha, kanaliha, pikema säilivusajaga toiduained), säästvalt valmistatud menüütooted (energia ostmise taastuvatest energiaallikatest, energiatõhusad toiduvalmistamise tavad, vähem liha ja rohkem köögiviljaroogasid, toidu valmistamine alles pärast tellimuse esitamist, eraldada toidujäätmed üldistest jäätmetest), säästvalt esitletud menüütooted (vähendatud portsjonite ja taldrikute suurus, vähema süsinikusisaldusega söögikordade soovitamise, menüüs taimetoitlaste alternatiivid); keskkonnasõbralik restorani kujundus ja pakendid
Inimressursid	Kohtumispaikade sh kogukondade loomine, ideede genereerimise tehnikate kasutamine, ideede andmebaaside loomine, siseteenused, koolitused, töötajate nagu klientide kohtlemine, kliendile orienteeritus, teeninduskliima
Turundus	Turundusplaan, klientide andmebaasid, logo, veebileht, suhtlusvõrgustiku lehed

Allikad: Öztürk, 2016, lk 481; Hörng, 2013, lk 24; Ivkov, 2016, lk 7

Uuendused hõlmavad endas hoonete interjööri ja/või välisilmet, uut mööblit, värskelt maalitud uue kujundusega seinu ja põrandaid, hoone ümber uusi maastiku kujundusi, laste meelelahutusala ehitamist ja uusi terrasse (Öztürk, 2016, lk 481). Keskkonnasõbralikkuse kontseptsioonide rakendamisel restorani füüsilise keskkonna

kujundamisel peaksid restorani omanikud või disainerid arvestama rohelise maastiku kujunduse ja keskkonnakaitsega, näiteks keskkonnasõbralike materjalide kasutamisega tarbetu raiskamise vähendamiseks, restorani energiateenuse tõhususe parandamiseks; kõik keskkonnakaitse komponendid peaksid olema ruumikujunduses, et pakkuda klientidele uudset rohelist kogemust. (Horng et al., 2013, lk 24)

Enamik inimesi valivad restorani pakkumise põhjal. Eelkõige on restorani valimisel kõige olulisemad aspektid menüüs olevad toidud, asukoht ja õhkkond. Toidu innovatsioon sõltub peamiselt kliendi toidueelistustest ja toitumisharjumustest. Restoranid proovivad meelitada konkreetseid turusegmente sageli oma pakkumise eristamise kaudu: „tervislik toit“, „madala kalorsusega toit“, „suhkruvabad suupisted“, „mahetoit“ jne. Tugev konkurents sunnib mõningaid restorane uuendustega veelgi kaugemale minema, nii et nad tuginevad oma pakkumisel toortoidule või veregrupi toitumisalastele soovitudele. (Ivkov, 2016, lk 7) Gagić (2016, lk 61) uuringus on toote ja teenuse innovatsioon: taimetoitude, gluteenivabade roogade, täisterajahust pagaritoodete, suhkruhaigetele mõeldud roogade, lastemenüü, mahepõllumajanduslikult kasvatatud toiduainete pakkumine, allergeenide märgistamine, menüü muutmine (rohkem kui kaks korda aastas), erinevad portsjonite suurused, toitude energiasisaldus, menüü tõlge, veinid kohalikest viinamarjadest, tasuta traadita veebiühendus, samuti kohalike ja rahvusroogade märkimine menüüsse. (Gagić, 2016, lk 61) Kulinaarsete uuenduste näideteks on molekulaargastronoomia nt liha kuivatamine spetsiaalses kuivatis, madalal temperatuuril toiduvalmistamissüsteem, peene eine kontseptsioonid, uued loominguiliste roogade kombinatsioonid, ökoloogilistel koostisosadel põhinevad toidud, eriliselt valmistatud kastmed, kalakebab, lilledega kaetud sushi. (Öztürk, 2016, lk 481) Tulevikurestoran on loominguiline ja innovaatiline tervislike roogade pakkuja, sealhulgas lastele. Tulenevalt tarbijate kasvavatest toitumiskiirangutest, pakutakse rohkem võimalusi konkreetsete dieetide tarbimiseks. Keskendutakse üha enam tervislikele võimalustele, hankimisele, kohalikule toidule ja toote teekonnale talust lauale. Suureneb nõudlus taimsete valkude ja ülemaailmsete köökide järele. (Riehle *et al.*, 2019, lk 28)

Kuna klientide rahulolu oli tihedalt seotud restorani kasumiga, peaksid restorani omanikud või juhid olema kursis tipptasemel tehnoloogia arenguga ja rakendama seda

restorani tegevuses (Hsu & Wu, 2013, lk 69). Kliendid on nõudlikumad ja vähem tolerantsemad. Nad otsivad lisateavet söökide, koostisainete või allergeenide kohta või tahavad lihtsalt rohkem teada tellitud toidu kohta. Kiirreageerimise koodi (*quick response code – QRC*) rakendamine menüüdes ja restoranide veebisaitidel võimaldab klientidel saada menüü kohta lisateavet (koostisosad, allergeenid, teave toitainete ja energia kohta jne). Restoranisektori tehnoloogiarakendus on peamiselt seotud teenuste osutamise uuendustega. (Ivkov *et al.*, 2016, lk 1176) Elektrooniline menüü ja selles sisalduv teave mõjutasid positiivselt klientide rahulolu (Hsu & Wu, 2013, lk 69). Pilt on roa valimisel oluline tegur (Şchiopu & Zloteanu, 2019, lk 36). Juturobotid võimaldavad tellida menüüst toite, broneerida lauda või pakkuda väärtuslikku teavet. Lisaks teenuseside automatiseerimisele kasutatakse loomuliku keele töötlemist (*natural language processing – NLP*) ka analüütilistel eesmärkidel, nt. analüüsides kasutajate kommentaare maine haldamisel. (Blöcher & Alt, 2020)

Sotsiaalmeedia ja nutitelefonide rakenduste tohtu areng on loonud uue võimaluse, kuidas restoranitööstuses kogu maailmas äri teha. Need uuendused võivad aidata restoranipidajatel klientidega tugevamaid sidemeid luua. (Piccoli jt, 2001, lk 45) Rakendus 7 vahetust (*7shifts*) võimaldab hallata töötajate ajakavasid ja tööjõukulusid, saab ka integreerida müügipunktiga. Hootsuite, Sprout või Buffer võimaldavad hallata sotsiaalmeedia kontosid ühest kohast. Nende kaudu saab ajastada postitusi, jälgida trendide teemasid, vaadata analüüsi, korraldada võistlusi ja kampaaniaid, määrata töötajatele (administraator, toimetaja jne) lubade tasemed ning määrata ülesandeid. Turunduse automatiseerimise platvorm Mailchimp võimaldab luua e-posti kampaaniaid, mida oma klientidele saata. Saab hõlpsasti luua malli, mis sobib restorani kaubamärgi identiteediga ja analüüsida e-kirjade toimivust. Rakendusega ReviewTrackers saab jälgida kõiki oma restoraniarvustusi ühest kohast. See rakendus tõmbab arvustusi sellistelt veebisaitidelt nagu Google, Tripadvisor, Facebook, Fourspace jne, kogudes need kõik ühes käepäras kohas. (Bishop, 2020) Riehle jt (2019, lk 21) sõnul nõuavad tulevikukliendid tehnoloogiat ning ettevõtte võib leida end raskustest, kui ei paku teenust nutitelefonide või tahvelarvuti kaudu nt kohaletoimetamine, veebitellimine, lauäärne müügikoht (*tableside point of sale – POS*).

Tänapäeval eeldatakse, et ettevõtted ületavad oma isiklikud huvid ja peavad ennast ennekõike osaks ühiskonnast, kuhu nad kuuluvad. Sotsiaalselt vastutustundlik käitumine, näiteks rahalise toetuse pakkumine töötajatele eelistatud sporditegevuste jaoks (kaasfinantseerimine või kogukulude katmine), heategevusaktioonides osalemine, kultuuriürituste rahastamine, noorte töötajate palkamine praktikakoolituseks, kohalike toodete kasutamine ärilistel eesmärkidel, jäätmete sorteerimine ja ringlussevõtt, energiasäästlike seadmete ja varustuse kasutamine, töötajate koolituse rahastamine ja töötajate erinevate motivatsioonipõhimõtete rakendamine aitab restoranipidajatel näidata oma eetikat ja vastutust oma ärikeskkonna, klientide ja töötajate ees. (Gagić, 2016, lk 67) Keskkonnasõbralikud tavad (energiasäästlikumad seadmed, säästvalt hangitav tooraine, keskkonnasõbralik restorani kujundus ja pakendid) on viimase kümne aasta jooksul kasvanud, kuna uuenduslikud restoranid on jätkusuutlikus tegevuses eeskujuks (Riehle *et al.*, 2019, lk 29). Vastutustundliku ettevõtte uuendused võivad aidata restoranipidajatel vähendada toidu, materjalide ja energia raiskamist, aidata teisi ja saada tuntuks roheline praktika poolest.

Kliima seisukohast saab säästvama toidukäitluse põhimõtted jagada kolmeks (Gössling, 2011, lk 541): ostud, valmistamine ja esitlemine. Osta võimalikult vähe, sealhulgas köetavates kasvuhoonetes kasvatatud köögivilju, õhustranspordiga seotud toite, haruldasi liike nagu homaar ja imporditud veiseliha ning keskkonnale kahjulikke materjale nagu alumiiniumfoolium või vahtpolüsteroolist pakendid toidu kaasa andmiseks. Vähendada veiseliha, süvamere- ja tehistingimustes peetavate lihasööjate kalade, riisi ja hooajaliste toitade kogust väljaspool nende hooaega. Osta rohkem kohapeal toodetud toiduaineid (mida transporditakse lühikese vahemaa tagant, kasutades CO<sub>2</sub>-säästlikke režiime), kartuleid ja teravilja, sealihaga ja kana ning pikema säilivusajaga toiduaineid, et vähendada raiskamist. Valmistamise osas soovitatakse toiduteenuste pakkujatel osta energiat taastuvatest energiaallikatest, uurida energiatõhusaid toiduvalmistamise tavasid, mitte valmistada energiamahukaid toite (näiteks saiakesi), panna menüüsse roogasid, mis kasutavad vähem liha ja rohkem köögivilja, valmistada toitu alles pärast tellimuste esitamist, kavandada oste jäätmete vältimiseks ja eraldada toidujäätmed üldistest jäätmetest. Esitlus võib sisaldada vähendatud portsjonite ja taldrikute suurust Rootsi laudades, einelaudade paigutamist nii, et vähem süsinikdioksiidimahukaid toite oleks keskmel, personali koolitust vähema süsinikusisaldusega söögikordade

soovitamiseks, menüüs taimetoitlaste alternatiive ja ühekordselt kasutatavate pakendite vältimist. Nende meetmete abil võib säästa 50–80% kasvuhoonegaaside heitkogustest, mis näitab, et toidukäitlemisel on märkimisväärne võimalus kliimamuutuste leevendamisele kaasa aidata. (Gössling, 2011, lk 541)

Tarbijate teadmiste parandamiseks roheliste restoranide kohta võiksid restoranipidajad kasutada infokaarte, menüüde märkmeid või teateid aknal, et teavitada inimesi rohelise restorani toetamise keskkonnamõjudest. Näiteks Starbucks edastab oma keskkonnasõbralikke tavasid erinevate kanalite kaudu nagu info kuvamine müügiletidel ja kohvitassidel ja veebilehel, eesmärgiga luua tugev kliendilojaalsus, mis vähemalt osaliselt põhineb ettevõtte rohelistel tavadel. (Hu *et al.*, 2010, lk 14)

Restoranid saavad konkurentsieelise saamiseks rakendada innovatsiooni inimressursside valdkonnas. Inimressursid on külalishukusektorile väga olulised, kuna juhi ja töötajate pädevus võib mõjutada uuendusi ja ettevõtte tulevikku üldiselt. See on väga oluline, kuna teenuse tajutav kvaliteet mõjutab positiivselt klientide olemasolu ja lojaalsust. (Ivkov, 2016, lk 4) Juhid peaksid pöörama suurt tähelepanu organisatsioonilisele toele, mida nad oma töötajatele pakuvad. Mida rohkem tuge töötajad tunnevad, seda väiksem on tõenäosus, et pingeline teenindustöö neid stressi ajab, mis lõppkokkuvõttes toob kaasa suurema kliendirahulolu ja püsivad kliendisuhted. (Kim *et al.*, 2003, lk 82) Üksikisikute loodud kvaliteetsete innovatsiooniideede arvu suurendamiseks tuleks toetada ja hõlbustada teiste inimestega suhtlemise võimalust. Üks võimalus üksikisikute ühenduvuse suurendamiseks on kohtumispaikade loomine, kus saab toimuda innovatsiooni jaoks olulise teabe ja teadmiste vahetamine. Selle hulka kuuluvad näiteks kogukondade loomine ja toetamine, ideede genereerimise tehnikate kasutamine projektides ja muudes rühmades, ametliku koostöö suurendamine erinevate osakondade üksikisikute vahel ning teabe ja teadmiste jagamise parandamine muude kättesaadavate vahenditega, näiteks teadmusjuhtimissüsteemide ja ideede andmebaasidega. (Björk & Magnusson, 2009, lk 8)

Innovatsiooni loomiseks on ettevõttel vaja teadmisi (*knowledge*). Indarti (2010, lk 60) sõnul peetakse teadmisi ettevõtte kasvu ja püsijäämise seisukohalt oluliseks ressursiks. Ettevõtted ei saa enam loota ainult oma ressursidele, nagu nende sisemised

teadmised, vaid tuleb otsida teadmisi ka välistest allikatest. (*Ibid.*) Innovatsiooni-tegevuseks kasutatavad teadmised võivad olla nii ettevõttes kui ka väljaspool. Tabelis 3 on kokkuvõtvalt esitatud ettevõtte teadmiste allikad.

Sisemisi teadmisi saab uurimis- ja arendustegevuse (Frenz and Letto-Gillies, 2009, lk 1126), teadmiste jagamise (Lin, 2015, lk 1227) ja töötajatelt ideede kogumise ettepanekusüsteemide kaudu (Klaas *et al.*, 2012, lk 325). Sisemiste osalejate hulka kuuluvad töötajad ja ettevõtte omanik (Indarti, 2010, lk 67).

Sisemiselt teadmiste omandamine hõlmab ettevõttesisest teadus- ja arendustegevust õppimise ja organisatsiooniliste protsesside pideva täiustamise kaudu. Näiteks piisavate oskustega töötajate värbamine on oluline uudsete teadmiste allikas (Basit & Medase, 2019, lk 691). Lisaks arendavad ja parandavad ettevõtete sisemised koolitusprogrammid ja pidev täiendõppe kaudu täiendamine ettevõtete sisemist teadmiste baasi (Gyamfi & Stejskal, 2020, lk 266). Sisemine teadus- ja arendustegevus mitte ainult ei soodusta väliste teadmiste allikate kasutamist, vaid suurendab ka ettevõtte suutlikkust neid väliseid teadmisi tõhusalt uute toodete ja protsesside edendamiseks kasutada (Basit & Medase, 2019, lk 701).

**Tabel 3.** Ettevõtte teadmiste allikad

Sisemised	Välised
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omanikud</li> <li>• Juht ja töötajad (nt teadus- ja arendustegevus, tootmine, personal, finants, turundus)</li> </ul>	<p>Otsene-individaalne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kliendid</li> <li>• Tarnijad</li> <li>• Konkurendid</li> <li>• Konsultandid</li> </ul> <p>Otsene-institutsionaalne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülikoolid</li> <li>• Valitsusasutused</li> <li>• Tegevusharu liidud</li> </ul> <p>Kaudne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Messid</li> <li>• Ajakirjad/ajalehed, televisioon, raadio, internet</li> <li>• Raamatud/kirjandus</li> </ul>

Allikad: Utami *et al.*, 2017, lk 38-44; Indarti, 2010, lk 67

Teadmiste jagamine hõlmab nii teadmiste kogumist (vastuvõtmist) kui ka annetamist (levitamist). Teadmiste kogumist võib määratleda kui kolleegidega konsulteerimist, et

julgustada neid oma intellektuaalset kapitali jagama, teadmiste annetamist aga kui protsessi, mille käigus inimesed edastavad teistele oma isiklikku intellektuaalset kapitali. (Lin, 2015, lk 1227). Teadmiste jagamise protsessis võib kasutada mitmesuguseid vahendeid: sotsiaalsed võrgustikud (nt võrgustike loomine, koosviibimised, organiseeritud seltskondlikud üritused), ametlikud ja mitteametlikud kohtumised (nt mentorlus ja koolitused) ning dialoog (Yang, 2009, lk 1725). Töötajate teadmiste jagamise positiivse suhtumise kujundamiseks peavad organisatsioonid pakkuma tuge, ressursse ja selgeid volitusi, mis julgustavad töötajaid oma teadmisi teistega jagama (Lin, 2015, lk 1227).

Ettepanekute süsteem võib olla väga võimas haldustööriist, mille kaudu võivad töötajad esitada ideid või ettepanekuid organisatsiooniliste protsesside parandamiseks. Ideed hindab tavaliselt üksikisikute meeskond ja esitab ametliku tagasiside selle kohta, kas ideega jätkatakse. Töötajad on heaks ideede allikaks, kuid ettevõttes peaks olema olemas ideede jagamist ergutav kultuur. Ettepanekute süsteem peab olema hästi korraldatud ja võtma arvesse kõiki kriitilisi tegureid. (Marx, 2008, lk 53)

Ettevõtluspraktikas võib ettevõtja (omaniku/juhi) teadmiste (oskused, funktsionaalsed teadmised, enesekindlus ja haridus) dimensioonidel olla ettevõtte tulemustele kasulik mõju. Ettevõtjatel, kellel on omaenda teadmised ja oskused, on tõenäolisemalt suurem kasv ja kasumlikkus, kui organisatsioonidel, kus ettevõtjatel sellised omadused puuduvad. (Omerzel & Antoncic, 2008, lk 1197)

Innovatsioonitegevuse läbiviimiseks kasutakse ettevõtetes lisaks sisemistele teadmistele ka väliseid teadmisi. Välissuhted võivad olla kasulikud väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (edaspidi VKE) innovatsiooniks, kuna neil on sageli teadus- ja arendustegevusse investeerimiseks ressurside puudus (Lasagni, 2012, lk 330). Mida suurem on ettevõtte ja klientide omavaheline suhtlus, seda innovatiivsem on firma (Indarti, 2010, lk 72).

Klientide teadmisi saab liigitada järgmiselt:

- teadmised klientidele (*knowledge for customers*): teadmised, mida antakse klientidele nende vajaduste rahuldamiseks;

- teadmised klientide kohta (*knowledge about customers*): teadmised, optimeerimaks klientide profileerimist, segmenteerimist ja kampaania haldamise protsesse;
- teadmised klientidelt (*knowledge from customers*): teadmised, mida organisatsioonid saavad suheldes nendega (Khodakarami & Chan, 2014, lk 29; Plyasunov *et al.*, 2017, lk 1101).

Klientide teabe haldamise tõhus rakendamine võib saada konkurentsieelise allikaks. Sotsiaalmeediasse postitatud sisu pidev jälgimine ja analüüs võimaldab turundusstrateegia väljatöötamist või muutmist, igapäevaste tegevuste läbiviimist ja suhtlemist, et luua mainet, suhteid klientidega ja lojaalsust. (Zembik, 2014, lk 143) Klientide tagasiside ja ettepanekute andmise julgustamine aitab neid ettevõttega tihedamalt siduda. Kaasatud kliendid saavad suurema tõenäosusega korduvateks klientideks ja ostavad rohkem ettevõtte tooteid ja teenuseid. Kliendi osalemine on tugevamalt seotud klientide kulutustega kui suust suhu toimuv tegevus. (Merlo *et al.*, 2014, lk 81) Nt alates 2008. aastast on Starbucks julgustanud klientide ettepanekuid ja osalemist osaliselt veebisaidi My Starbucks Idea kaudu. Kliendid saavad postitada ideid Starbucks'i kogemuse parandamiseks, arutada teiste klientide ideid ja neid hinnata. Mõned ideed valitakse rakendamiseks. Ideede valimine pole nii oluline kui asjaolu, et kliendid on kaasatud, tunnevad omanikutunnet ja on brändiga seotud. (Merlo *et al.*, 2014, lk 86)

Ettevõtte ja tarnijate vaheline suhtlus stimuleerib märkimisväärselt teadmiste kogumist, mida saab kasutada ettevõtte toodete uuendamisel (Indarti, 2010, lk 72). Ettevõtted, kes teevad tarnijatega tooteinnovatsiooni eesmärgil koostööd, saavutavad suurema majandusliku tootluse kui need, kes koostööd ei tee. Koostöö tarnijatega on innovatsioonile üldiselt kasulik, kuna see võimaldab ettevõttel juurde pääseda täiendavatele ressurssidele; uurida laiemat võimalike lahenduste kogumit konkreetsetele probleemidele, tehnoloogilistele profiilidele ja rakenduskontekstidele ning sellest tulenevalt vähendada innovatsiooni arendamise ebakindlust ja kulusid. (Freitas & Fontana, 2018, lk 581)

Lisaks suhtlemisele klientide ja tarnijatega teeb ettevõtte koostööd ka teiste sarnaste ettevõtetega, neid saab pidada konkurentideks. See suhtlus võib toimuda nii otseselt kui

ka kaudselt. Kaudne suhtlus tähendab näiteks seda, et ettevõtte vaatab oma konkurentide tooteid. (Indarti, 2010, lk 72) Ritala jt (2013, lk 330) sõnul ei pruugi konkurendi teadmised olla sama uudsed, kui muudest allikatest pärit teadmine, kuna tõenäoliselt on see üles ehitatud sarnase konkurents- ja turuloogikale. Seetõttu ei hõlbusta konkurendi teadmised alati konkurentsivõimelist eristumist.

Konsultantidel on ettevõtete innovatsioonipoliitika edendamisel otsustav roll (Tether & Tajar, 2008, lk 1070). Konsultandid võivad olla eriti olulised nende ettevõtete jaoks, kellel puudub ettevõttes piisavalt kvalifitseeritud inimressurss, kuna nad võimaldavad juurdepääsu asjakohastele teadmistele, mis annab võimaluse ettevõtetal juurutada organisatsioonilisi uuendusi (Simao & Franco, 2018, lk 250). Suhtlemine otseste-individuaalsete osapooltega võib pakkuda mitmesuguseid võimalusi teadmiste jäädvustamiseks erinevates vormides. See võimaldab ettevõtetal end konkurentidega võrrelda ja turu suundumusi skaneerida, rääkimata muudest eelistest, mis võivad neid aidata asjakohaste äriotsuste tegemisel.

Ülikoolide uuringud on olulised tööstusliku innovatsiooni loomisel ja riigi konkurentsivõime suurendamisel (Kim & Lui, 2015, lk 1971). VKE-l on paremad uue toote arenduse tulemused, kui nad parandavad koostööd ja suhteid laborite ja uurimisinstituutidega (Lasagni, 2012, lk 330). Restoranide juhtidel oleks väga kasulik end kursis hoida globaalseid suundumusi käsitlevate teadusartiklite ja sarnaste avaldatud uuringute kaudu (Ivkov, 2016, lk 1181). Alunurme (2016, lk 18) sõnul on kõrgkoolide ja ettevõtete koostöökanalid: konsulteerimine; koolitused; kraadiõpe; üliõpilaste praktika; õppekava arendamine ja õpetamine; teadus- ja arendustöö, ühisprojektid; teadlaste töötamine ettevõttes; ettevõtete esindajad kõrgkooli otsustuskogudes; ühine ettevõtlus.

Indarti (2010, lk 74) arvates on valitsusel oluline roll ettevõtete tegevuse toetamisel ja ergutamisel innovatsiooni valdkonnas, pakkudes selleks vahendeid ja rakendades toetavat poliitikat. Patanakuli ja Pinto (2014, lk 101) väitel hõlmavad toetavad tegevused infrastruktuuride ja platvormide pakkumist suhtlemiseks, koostööks ja teadmiste jagamiseks. Valitsuse pakutavad võimalused hõlmavad erinevaid oskuste

arendamise vahendeid, avatud juurdepääsu valitsuse teadusorganisatsioonidele ja patendiametit. (Indarti, 2010, lk 74)

Tegevusharu liit toimib üldiselt teadmiste kogumina, sisaldades teavet erinevate veebilehtede kohta, alates teadmistest uute tehnoloogiate kuni turuvõimalusi käsitleva teabeni. Messe peetakse ettevõtete jaoks oluliseks suhtluskohaks teiste osapooltega. Messidel on rohkem võimalusi kohtuda tarnijate ja ostjatega ning sõlmida tehinguid, samal ajal saavad ettevõtted seada uusi kriteeriume, võrreldes oma tegevust konkurentide omaga. Kokkupuude meediaga, nagu ajakirjad/ajalehed, raadio ja televisioon, loob võimalused juurdepääsuks äriteabele ja uute teadmiste saamiseks. (Indarti, 2010, lk 74–77) Interneti levik on hõlbustanud teabe kiiret leidmist, võimaldades ettevõtetel tõhusalt asjakohaseid teadmisi hankida.

Käesolevas alapeatükis käsitleti restoranide liigitamist, restoranituru segmenteerimist, teenuse kvaliteeti mõjutavaid tegureid ja innovatsiooni võimalusi. Selgus, et teenuse kvaliteet on teenindusettevõtte jaoks kriitiline edutegur ning et kõrge kvaliteediga restoranid on innovaatilisemad. Uuendused restoranides toimuvad järgmistes valdkondades: kujundus/atmosfäär, toit ja joogid, tehnoloogia rakendus, vastutustundlik ettevõt- lus, inimressursid, turundus. Uuenduste loomiseks on vajalikud teadmised, mida ettevõtte saab omandada erinevatest sisemistest ja välistest allikatest, nagu nt omanikud, töötajad, kliendid, tarnijad, konkurendid, konsultandid, ülikoolid, valitsuse ametnikud, tegevusharu liidud, näitused, ajakirjad/ajalehed, televisioon, raadio, internet, raamatud/kirjandus.

## **2. TEENUSEDISAINI PROTSESS JA MEETODID PÄRNU RESTORANIDES**

### **2.1. Pärnu restoranituru ülevaade ning uuringu meetoodika ja valimi tutvustus**

Antud alapeatükis antakse ülevaade Pärnu restoraniturst, tuuakse välja Eesti restoranide teejuhi poolt tunnustatud Pärnu restoranid ja kirjeldatakse Pärnu Restoranide Nädala sündmust. Samuti tutvustatakse uuringus kasutatavat meetoodikat, valimit ning uurimisprotsessi etappe.

Pärnu söögikohad on eelkõige tuntud oma hea taseme ja andekate peakokkade poolest. Parimad Pärnu restoranid kuuluvad Eesti Restoranijuhi soovitusnimekirja – seega väärivad kindlasti külastamist. Külastajale mugavalt asuvad restoranid ja kohvikud peamiselt kesklinnas ning rannarajoonis. Mitmes Pärnu restoranis saab nautida ilusat merevaadet ning õhtustada päikeseloojangul. Pärnu söögikohad pakuvad nii eestimaiseid toiduelamusi kui maitseid kaugemalt – Pärnus on teiste seas esindatud näiteks Armeenia, Ameerika, Itaalia, Gruusia, Aasia ja Türgi köögid. (Söögikohad Pärnus, *n.d.*) Tripadvisor veebilehe andmetel on Pärnus kokku 54 restorani, kasutades otsingufiltrit restoran ja lauateenindus. (Restaurants in ..., *n.d.*)

Eesti restoranide teejuht 2021 (*n.d.*) soovitab Pärnus külastada nelja restorani: Restoran Raimond, Restoran Mon Ami, Kohvik Supelsaksad, Villa Ammende Restoran. White Guide'is hinnatakse restorani toidu, jookide, teeninduse ja atmosfääri taset, suunda ja kvaliteeti. Hindamisskaala põhineb 100 punktil. Eraldi hinnatakse toitu ehk restorani gastronoomiat, millel on ka suurim osakaal lõppskoori kujundamisel. Tasemeid on kokku viis (Eesti restoranide..., 2021, *n.d.*):

- rahvusvaheline meistritase – 80 punkti, millest vähemalt 36 on toidu eest;
- meistritase – 75 punkti, millest vähemalt 32 on toidu eest;

- kõrgtase – 67 punkti, millest vähemalt 28 on toidu eest (Restoran Raimond 67/28, Restoran Mon Ami 67/28, Villa Ammende Restoran 65/29, Kohvik Supelsaksad 61/28);
- väga hea tase – 60 punkti, millest vähemalt 22 on toidu eest;
- hea tase – 41 punkti, millest vähemalt 17 on toidu eest.

2015. aastal esmakordselt korraldatud Pärnu Restoranide Nädal on aastatega muutunud Pärnu üheks suurimaks sündmuseks. Teemanädala eesmärgiks on elavdada Pärnu toidukultuuri ja pakkuda külalistele erilisi restoranielamusi. Restoranide nädala viivad läbi osalevad restoranid koostöös Pärnu Linnavalitsusega. Kogu nädala jooksul pakuvad Pärnu restoranid erihinnaga 3-käigulist menüüd ja mitmeid üllatusi. 2020. aastal osales sündmusel 25 restorani, kes pakkusid 7.–15. novembrini kolmekäigulist erimenüüd kahes hinnaklassis, 29 ja 17 eurot. (Pärnu Restoranide..., *n.d.*) 15. novembril 2020 lõppenud Pärnu Restoranide Nädalal külastas restorane kokku 7852 inimest, populaarseim sihtkoht oli Kreeka restoran Oregano. Septembris ka Eesti Peakokkade Ühenduse poolt tunnustatud restorani külastas restoranide nädala jooksul 800 inimest. Veidi vähem ehk 737 inimest külastas Valgerannas asuvat golfirestorani White Beach Golf. Populaarsuselt järgmised, vastavalt 610 ja 562 külastajaga olid südalinnas kõrvuti asuvad MUM Cafe ning Pärnu uusim restoran Ferro. (Pärnu Restoranide..., 2020)

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja teenuste arendamise praktikad Pärnu restoranides ja teha uuringust lähtuvad ettepanekud teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks. Uuring tugineb Veemaa jt (2018, lk 31) poolt disainikasutuse uuringus välja toodud probleemile, et Eesti ettevõtetel on vähene teadlikkus disainikasutuse võimalustest ja et teenusedisain on kõige vähemlevinum disainiliik.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivne uurimismeetod sobib töötamiseks mitteamuliste andmetega, kui soovitakse mõista ja avastada uusi aspekte, kirjeldada tegelikkust, seletada ja tõlgendada (Õunapuu 2014, 54–57). Uuringumeetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuu. Hirsijärvi jt (2005, lk 196) sõnul on intervjuu eeliseks teiste andmekogumismeetodite ees paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajatele reguleerida. Tabel 4 annab ülevaate andmekogumiseks kasutatud meetoditest.

**Tabel 4.** Pärnu restoranide teenusedisaini rakendamise empiirilise uuringu meetodika

Meetodid	Aeg	Valim	Eesmärk
<b>Andmete kogumine internetist (internetiuuring)</b>	Veebruar 2021	Uuringus osalevate restoranide kodulehed, sotsiaalmeedia kanalid	Pärnu restoranituru ja uuritavate restoranide ülevaade
<b>Poolstruktureeritud intervjuu</b>	Veebruar 2021	2 avaliku sektori esindajat	Eksperthinnang Pärnu restoranide hetkeolukorrale
<b>Pilootintervjuu</b>	Veebruar 2021	1 Pärnu restoran	Intervjuu küsimuste loogika ja mõistetavuse kontrollimine
<b>Poolstruktureeritud intervjuu</b>	Veebruar/Märts 2021	5 Pärnu restorani	Restoraniteenuse arendamise protsessi, protsessi etappide ja meetodite välja selgitamine

Valimi koostamisel lähtuti Canziani jt (2015, lk 1478–1479) täisteeninduse kategooriast. Uuringu valimiks on täisteenindusega restoranid Pärnus (vt tabel 5), mis valiti Eesti restoranide teejuht 2021 (*n.d.*) soovitatud Pärnu restoranide ning TÜ Pärnu kolledži (2020, lk 16) uuringu tulemustel selgunud kohalike lemmik toitlustuskohtade hulgast: Restoran Raimond, Restoran Mon Ami, Kohvik Supelsaksad, Villa Ammende Restoran, Steffani Pizzarestoran, MUM Café, Villa Wesset, Pastoraat, Hea Maa, VoVa, Noot, Fööniks, Gastronoom. Eelnevalt loetletud toitlustuskohtadest olid uuringus nõus osalema kuus ettevõtet, keda autor anonüümsuse säilitamise eesmärgil siinkohal eraldi välja ei too. Tabelis 5 on välja toodud üldandmed uuringus osalenud ettevõtete kohta.

**Tabel 5.** Uuringusse kaasatud ettevõtete võrdlus.

Ettevõte	1	2	3	4	5	6
<b>Asutamise aasta</b>	2008	2019	2019	2020	2000	2019
<b>Töötajaid talve- ja suvehooajal</b>	14–40	15–30	16–35	12–20	10–25	5–12
<b>Restorani tüüp</b>	<i>casual dining</i>	<i>casual dining</i>	kohvik	<i>casual dining</i>	<i>fine dining</i>	<i>casual dining</i>

Empiiriline uurimistöö algas intervjuu plaani koostamisega restoranidele ja avalikule sektorile. Restoranijuhtide intervjuu peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada restoraniteenuste arendamise protsess ja meetodid. Lisaks uuriti disainikasutust ettevõttes, et asetada ettevõtte teoorias kirjeldatud disainiredeli astmele. Samuti soovis

autor teada, mis valdkondades on restoranides uuendusi tehtud ja millistest allikatest teadmisi saadakse. Restoranijuhtidega läbi viidud intervjuu plaan on näha lisas 3. Ekspertintervjuude eesmärgiks oli saada eksperthinnang restoraniteenuste olukorra ja arendamise kohta Pärnus. Avaliku sektori esindajatega läbi viidud intervjuu plaan on lisas 4.

Esmalt võeti kontakti avaliku sektori esindajate ja restoranidega, et kokku leppida intervjuude ajad. Enne intervjuude läbiviimist otsiti erinevatest allikatest infot ettevõtte ajaloo, pakutavate teenuste kohta jm. Seejärel viidi läbi intervjuud avaliku sektori ja ettevõtete esindajatega, perioodil 22.02–17.03.2021. Enne põhiuuringut viidi ühe intervjuueeritavaga läbi pilootuuring, mille tulemusel kustutati üks küsimus ja muudeti paari küsimuse sõnastust arusaadavamaks. Kolm intervjuud viidi läbi silmast-silma vesteldes, ülejäänud viis, aga rangetest koroonapiirangutest tulenevalt, telefoni teel. Intervjuud kestsid 40 minutit kuni poolteist tundi ja need salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Salvestused transkribeeriti Tallinna Tehnikaülikooli veebipõhise kõnetuvastussüsteemi (Alumäe *et al.*, 2018) vahendusel txt dokumendiks ning seejärel teostati *Microsoft Wordi* programmis andmealüüs. Andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, intervjuueeritavad kodeeriti V.1–V.6 ning E.1 ja E.2.

## **2.2. Teenusedisaini rakendamise uuring Pärnu restoranides**

Antud alapeatükis annab töö autor ülevaate restoranijuhtidega tehtud intervjuudest restoraniteenuste arendamise praktikate hetkeolukorrast Pärnus. Uuringusse kaasati ka avaliku sektori esindaja Anne Roosipõld, TÜ Pärnu kolledžist ja Anneli Lepp, Pärnu Linnavalitsusest. Eesmärgiga teada saada avaliku sektori arvamust restoraniteenuste olukorra ja arendamise kohta Pärnus.

Teenusedisainis on kesksel kohal klient, kelle soovidest ja vajadustest lähtuvalt teenust arendatakse. Autor palus intervjuueeritavatel kirjeldada ettevõtte peamist sihtrühma. Kuuest ettevõtte esindajast ainult kolm oskasid nende peamist sihtrühma kirjeldada nii vanuseliselt, geograafiliselt kui ka elustiili põhiselt. Sihtrühma vanuseks toodi valdavalt välja 25–65, kohalik elanik, lastega pered ja noored ning piisavalt toiduteadlik inimene. Ühe restorani sõnul on nende kliendiks keskmisest jõukam ja toiduteadlikum inimene.

Teenusedisaini üheks eesmärgiks on eristuvate teenuste loomine. Autor soovis teada, mille poolest eristuvad uuritavad restoranid konkurentidest. Kolme ettevõtte esindaja puhul toodi välja selge erisus, toidu või joogi pakkumise viisi poolest, mainiti ka erilist sisekujundust, peakoka tervitust ja vaadet terrassilt. Ühe restorani esindaja tõi eristumisena välja lihtsuse: „Minu mõte on, et teha lihtsalt ja hästi süüa, nii nagu sa kodus teed. Sellest tippist-täpist on inimesed väsinud juba” (V.6).

Teenuse kvaliteedil on oluline roll ettevõtte edukusel ja seda mõjutavad erinevad tegurid. Intervjueeritavate sõnul mõjutavad kvaliteetset restoranikogemust professionaalsed töötajad, maitsev toit, empaatiline teenindus, külalislahkus, füüsiline keskkond, hind. Üks restorani esindajatest rõhutas, et klient ise on see oluline tegur.

V.2: Mul võitleb kogu aeg, kas toit või teenindus. Aga tegelikult ma näen jälle, et teenindus jääb peale sellepärast, et olen näinud seda, kui on halb toidukogemus, siis teenindusega saab seda parandada, saab isegi nii heaks teha, et inimene on väga rõõmus, kui ta siit ära läheb.

V.5: Ma arvan, et klient ise. Ma olen alati ka välja öelnud meedias hästi julgelt, et klient ise mõjutab hästi palju seda teenindusaspekti, üldse emotsiooni, mis tekib. Mõni inimene tuleb, ma ei taha seda, ma ei taha toda ja kolmandat, aga sa ei saagi midagi head tahta, kui sa umbes viiskümmend protsenti asjadest ei söö ... Kui me toome hästi ebaseeldiva inimese näiteks. Kes tuleb ja ütleb, et mul on raha. Tüdruk, too mulle šampanjat, siis selle tüdruku emotsioon seda lauda teenindada, tegelikult on kadunud ja ta saab pärast halva teeninduse.

Avliku sektori esindajate sõnul on kvaliteedinäitajad hea ja maisev toit, külalislahke teenindus ja puhas keskkond. Toitu hinnati mõlema avaliku sektori esindaja hinnangul nelja vääriliseks, halba toitu ei ole saadud. Teenindusele antakse hindeks kolm või suvehooajal lausa kaks, sest teeninduse tase on kõikuv ja ootejärjekorrad suvehooajal võivad olla kohati poolteist tundi pikad ning sealjuures ei pakuta ootavale kliendile vahepala. Füüsilisele keskkonnale pannakse hindeks kolm/neli, kuna kohati on läbi mõtlemata nt muusikavalik, värvid ja lõhnad. Hindu peetakse nelja ja suvehooajal kolme vääriliseks. Üldiselt leitakse, et hinnad võiks veidi madalamad olla.

Hind on jälle tegelikult nii ja naa, kelle vaates nagu võtta, tipphooajal eriti ise ei taha käia väljas ja nagu süüa kuskil. Aga praegu madalhooajal ma arvan, et hind ja kvaliteet on omavahel väga vastavuses (E.1).

Mõlema avaliku sektori esindaja hinnangul peaks eelloetletud aspektide eest vastutama ettevõtja ise. Samas saadakse aru, et kohalik omavalitsus peab ettevõtluse arenduse ja turismisihtkoha arendamise ja turundamisega tegelema, et meil oleks maksumaksjat, elanikke ja tegutsevaid ettevõtteid.

Me oleme Pärnu linnas küll päris suure vastutuse enda peale selles osas võtnud. Aga ma näen ka seda natukene kitsaskohana, et avalik sektor on võtnud liiga suure vastutuse, mis on viinud ettevõtjad natukene mugavustsooni. ... Oodatakse, et keegi teeb kellegi eest asju ära. ... Oleme ettevõtja poolt, kes tegelikult siis teeb koostööd või avaldab arvamust või toob mingeid asju lauale, mida peaks nagu koos arendama. Ja siis saab avalik sektor seda tugida. Et ma näeksin seda asja niimoodi (E.1).

Ettevõtte peamiste väljakutsetena töid intervjueritavad välja personali liikuvuse, meeskonna motiveerimise, personali planeerimise nii talve- kui ka suvehooajal, tulude ja kulude balanseerimise talve- ja suvehooaja vahel, koroonaga, hea toidu ja teeninduse pakkumise, toidu ja teeninduse kvaliteedi hoidmise, maksujõulise kliendi vähesuse madalhooajal.

V.1: Kogu tiimi motivatsiooni hoida, kui endale tundub, et võiks nagu kaks korda kuus mingi kirja välja anda ettevõtte poolt, teatega kuidas meil läheb, kus me oleme, mis me teeme, kuhu poole liigume. Tegelikult oleme nüüd aru saanud, et inimestel on vaja veel rohkem seda personaalset rääkimist. Tegime arenguvestlused, just sealt tuli see välja.

V.6: Kui pandi kinni Ida-Virumaa ja Tallinn ja mis juhtus ... Inimesed sealt sõitsid siia. Meil tööd oli niimoodi nädalavahetusel nagu suvi oleks, restoran puupüsti täis. Ja niikui Tallinn lahti tehti, kohe kadus ära. Ja see ikka mõjutas meid hästi palju.

Avaliku sektori esindajad töid peamise väljakutsena esile klienditeeninduse ja külalislahkuse, mis uuringute ja tagasiside kohaselt on läinud allapoole, suvisel hooajal

on pikad ooteajad toitlustuskohtades. Mainiti veel kohalike elanike vähest huvi hooajavälisel ajal väljas süüa. Ühe väljakutsena toodi esile vähest koostööd, uutes tulijates nähakse konkurentsi, mitte koostööpartnerlust, ei nähta piirkonda tervikuna. Kitsaskohana mainiti ka kohaliku toorainetootja ja toitlustusettevõtete vähest koostööd:

See ei ole ainult restoranide teema, see on vastastikune. Me oleme sellega seotud olnud. Ei ole alati nii, et restoranid ei ole valmis. Vaid ma ütlen isegi, et kohalikud toidutootjad ei ole valmis. Oodatakse, et keegi teeb nende eest midagi ära. Peab õpetama, et me peame tegema koos asju (E.1).

Intervjueeritavatelt küsiti, mida tähendab nende jaoks disain. Nelja ettevõtja esindajad seostavad disaini sisekujunduse ja trendika stiiliga. Üks ettevõtte esindaja seostas disaini kasutajamugavuse loomise sh klienditeekonna kaardistamisega. Teine intervjueeritav kirjeldas kogu restorani loomist algusest peale.

V.2: Tegelikult on see ühe restorani loomine algusest peale minu jaoks. Hakkab sellest, et sa otsid ruumi, siis sa vaatad need ruumid üle ja mõtled kuidas sa selle saaksid siis kujundada. Siis sul on mingi oma idee, mille sa teoks teed, siis luuakse sinna toidud, siis teeninduskontseptsioon ja nii ta hakkab minema.

Intervjueeritavatelt küsiti, milliseid disainiliike on ettevõtte viimase kahe aasta jooksul kasutatud. Uuringust selgus, et kõik on kasutanud graafilist disaini, kommunikatsioonidisaini, tootedisaini, digitaalset disaini. Keskkonnadisaini on kasutanud viis ettevõtet. Teenusedisaini tõid välja kaks intervjueeritavat, kellest üks ettevõtte on teenust sisse ostnud ja teine ise kasutanud. Strateegilist disaini mainis üks vastajatest, aga autori hinnangul ei mõistnud ettevõtte esindaja strateegilise disaini tegelikku olemust. Kasutatud on logo, visuaalse identiteedi loomist tööriivastele ja kaasamüügi pakenditele, sotsiaalmeediat, sisekujundust, viidandust ja navigatsiooni, kasutajakogemuse, -teekonna ja teenuse arendamist, kodulehekülge.

Intervjueeritavatelt küsiti, kes on viimasel paaril aastal ettevõttes disainimisega tegelenud ja kas on tehtud koostööd ettevõtteväliste disaineritega. Kõikide vastajate sõnul on toote (uued toidud/menüü) disainimine nende restoranis meeskonnatöö. Pereäride puhul on kaasatud kogu pere sh kaasatakse ka meeskonda nt peakokk,

kondiitrid ja teenindajad. Koos mõeldakse ideid välja ja viiakse ka ellu. Ettevõttevälisest disainerit on ettevõttes kasutatud peamiselt sisekujunduse, reklaammaterjalide, visuaalse identiteedi, logo ja kodulehe loomiseks. Ühe ettevõtte esindaja sõnul ostetakse sisse sotsiaalmeedia sh uudiskirjade haldamise teenust.

Intervjueeritavatel paluti valida neljast väitest (vt lisa 2, küsimus 10) üks, mis kirjeldab disainikasutust nende ettevõttes kõige paremini. Nelja ettevõtte esindajad valisid väite – kasutame disaini uute lahenduste viimase lihvina või turundusmaterjalide kujundamiseks. Kaks intervjueeritavat aga väite – disainer/disainijuht on kaasatud ettevõtte juhtkonda ning visioonide ja strateegiate väljatöötamisse. Eelneva puhul võis autori hinnangul vastust mõjutada vastajate arusaam disainist, kui sisekujundusega seonduvast, mida tehti ettevõttes ise.

Autor soovis teada saada ettevõtete restoraniteenuse arendamise protsessi (Moritz, 2005, lk 123) erinevate etappide tegevuste kohta. Mõistmise etapis teostatakse kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni ja konteksti uurimine (Moritz, 2005, lk 124). Autor küsis intervjueeritavalt, kuidas eelloetletud infot kogutakse. Kõikide ettevõtete esindajate poolt toodi välja vahetu tagasiside küsimine kohapeal, suhtluse teel ja sotsiaalmeedia kanalites tagasiside jälgimine nt Booking, Facebook, TripAdvisor, Instagram, Google. Kahe intervjueeritava sõnul kasutatakse ka kliendi tagasiside lehte paberi kujul.

Loomise etapis võib inspiratsiooni koguda erineval viisil nt uurides sotsiaalseid ja keskkonnaalaseid trende, konkurentide tooteid ja teenuseid, töötajate ja võrgustike ideid (Design Methods..., lk 8). Intervjueeritavalt küsiti, mis allikatest pärinevad teenuse arendamise ideed. Kõikide vastanute sõnul saadakse ideid töötajatelt nt V.3: „Kellelgi tekkis mõte, teeme kama kokteili, tegime. Kokteil sai nimeks „kama kaks”, jumala hästi läks vabariigi aastapäeval”; klientidelt nt „Kui väga palju küsitakse, kas teil mingit taimset piima on ... siis on vaja mingit asja muuta, et nõudlus on olemas. Samuti taimse toidu puhul, et kui viis aastat tagasi oli hea, kui on üks taimne toit, siis täna me näeme, et peab olema vähemalt kolm taimset toitu” (V.1); tarnijatelt nt alkoholimüüjatelt, kes oma tooteid tutvustavad. Samuti jälgivad kõik konkurentide tegevust, eesmärgiga lihtsalt teada saada, mis mujal lähedal tehtud ja et mitte samu tooteid pakkuda nt „Ma ei

suuda meeles pidada, mis kala Raimondis menüüs on. Enne, kui ma uut menüüd tegema hakkam, ma kindlasti loen konkurentide menüüd läbi, et mitte korrata sama toorainet” (V.5).

Loomise etapis on oluline leida meeskonda õiged inimesed ja valida sobiv keskkond töötamiseks (Moritz, 2005, lk 133). Ettevõtete esindajatelt küsiti, kes on kaasatud teenuse arendamise protsessi. Kõigi vastajate puhul toodi välja, et teenust arendatakse majasisese meeskonnaga. Pereettevõtete puhul on kaasatud, siis pereliikmed, teenindajad, peakokk, kondiitrid ning kahe vastaja puhul mainiti juhtkonda nt vastuvõtujuht, restoranijuht, tegevjuht, müügijuht. Ühe vastaja sõnul osteti teenusedisaini teenust sisse ja protsessi käigus intervjueriti püsikliente. Teenuse arendusse olid kaasatud kõikide osakondade juhid.

Selekteerimise etapis toimub ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine (Eleven lessons..., lk 14; Design methods..., lk 8). Intervjueritavatel paluti selgitada, kuidas teostatakse eelloetletud tegevusi ettevõttes. Kõigi vastajate sõnul toimub see arutluse käigus, kas eraldi koosolekul või lihtsalt rääkides. „Koosoleku vormis plussid-miinused, mis asja saab teha, mis võimalus on teha, mis asju ei saa teha, mis takistab, mida saame muuta. Ehk siis sellesama asja läbi arutlemine lihtsalt omavahel, et kas seda on võimalik teha või mitte” (V.1). Üks intervjueritavatest tõi välja ürituste korraldamisel teistest eristumise olulisuse ja menüü koostamisel kasutab ta selleks ideede kasti. „Mul on niisugune kast, ideede kast. Ma genereerin päevast päeva toite ja ma võin keset suve täis talvetoite mõelda. Kui ma menüüd hakkam tegema, siis ma hakkam sealt noppima, milliseid asju ma tervikuks seon” (V.5).

Selgitamise etapis antakse meeskonnale, otsustajatele ja teistele sidusrühmadele ülevaade tulevikukontseptsioonidest. Eesmärk on alati luua mitut valdkonda hõlmavas meeskonnas ühine arusaam. (Moritz, 2005, lk 144) Intervjueritavalt küsiti, kuidas selgitatakse uut lahendust huvigruppidele. Nelja ettevõtte puhul toimub selgitus vestluse käigus nt: „Meil on nii väike kollektiiv, et me enamasti tõesti kas teeme koosoleku ja jagame seda kõike, mis nüüd hakkab olema. Kui on mingid suuremad muudatused ja uued töötajad, kes tulevad, neid me koolitame” (V.2). Ühe vastaja sõnul koostatakse PDF fail koosoleku protokoll põhjal, mida juhid jagavad oma alluvatele.

Realiseerimise etapis toimub teenuse testimine (Moritz, 2005, 145). Intervjueeritavatelt küsiti, kuidas toimub uue lahenduse testimine. Sündmuste korraldamise teemal oli üheks vastuseks: „Testimine on lihtne, selle asja paneme tööle” (V.1). Toidu testimisel tehakse kõigi vastajate sõnul näidistoit, mida proovitakse kogu meeskonnaga. Teenusedisaini sisse ostnud ettevõttes kasutati testkliente teenusekontseptsioonist tagasiside saamiseks. Ühe vastaja sõnul on hoopis probleemiks järelkontroll: „Oleme avastanud, et teeme mingid asjad ära, me mõtleme, et see on tehtud, aga siis kõik pole õigesti aru saanud ... et kõik ühtemoodi aru saaksid ja kas kõik teevad ka seda, mis me kokku leppisime” (V.1).

Teenusedisaini protsessi läbiviimiseks on erinevaid meetodeid ja tööriistu. Intervjueeritavatelt küsiti, milliseid meetodeid või tööriistu kasutate teenuste arendamisel. Kõik ettevõtted kasutavad vaatlust, kliendiga suhtlemist, ajurünnakut. Kahes ettevõttes on kaardistatud klienditeekond. Ühes ettevõttes, kus teenusedisaini sisse osteti, on eelnevale lisaks loodud kaks persoonat.

Ettevõtete esindajatelt küsiti, millised on olnud suurimad õnnestumised teenuste arendamisel. Kaks ettevõtte esindajat tõid esile kogu teenuse kontseptsiooni. „Käisid esinejad meil ja dj nädalavahetusel, see on hästi vastu võetud. Kõik see lahendus, diivani pool ja siis veinitoa pool, baaripukid ja kokteilid. Ei ole lihtsalt nagu mõni restoran, kus on ainult lauad, laua taga söömine, vaid on erinevaid asju” (V.3). Teine jällegi, erilise toidu pakkumise viisi: „Sa saad toitu jagada, samas saad süüa ka individuaalselt. See on väga palju positiivset tagasisidet saanud. Need, kes on meid leidnud, on ikkagi selle üle olnud kõige rohkem rõõmsad, et niimoodi saab süüa” (V.2). Ühe ettevõtte esindaja poolt mainiti õnnestunud õhtusööki: „Külalistel oli nii, et pimedas, silmaklapid ees, ei näinud, mis sööd. Pärast õhtusöögi lõppu oli selgitamine, ... mis kus täpselt toimus” (V.1). Ühe restorani esindaja sõnul õnnestus reklaam – Eesti noorim peakokk.

V.6: Pärnu Postimees tegi loo ja läks mingi nädal aega mööda ja Eesti Televisiooni Ringvaade tegi, üheksa minutilise klipi. Saime selle tasuta ja see töötas väga hästi. See on ainuke reklaam, mis minu elu jooksul töötanud 100% või rohkem veel.

Terve eelmine suvi ütleme, tuligi hästi palju inimesi, küll Otepäält, Saaremaalt, Tallinnast.

Intervjueeritavatelt küsiti ka, millised on olnud senised suurimad ebaõnnestumised teenuste arendamisel. Üks ettevõtte esindaja tõi ebaõnnestumisena välja sõbrapäeva õhtusöögi: „Mehed ei vii naisi välja ... Kõik võimalused tegelikult olid just nagu loodud selle jaoks, et võiks tulla lahe asi, aga ei tulnud” (V.1). Teise intervjueeritava sõnul ebaõnnestuti mööbli valiku ja valgustusega: „Me aasta aega piinasime inimesi nende diivanitega, aga siis lõpuks lasime teha uued ... Meil oli vähe valgust siin ja me panime lisavalguse ja nüüd on see ka saanud hästi positiivset tagasisidet” (V.2). Ühes kohas ebaõnnestuti suvise menüüga: „Möödunud suvel saime aru, et tuleb palju lihtsam menüüid teha suveks, et aega vähem läheks ... Meil oli natuke liiga keeruline menüü” (V.3). Teises kohas mainiti neist sõltumatutele asjaoludele, avamine langes kokku koroonapiirangutega: „Jaanuaris avasime ja siis märtsis juba läks kinni” (V.4). Üks restoran tõi ebaõnnestumisena välja avamise aastal töötajate ülemaksmise ja hiljem oskamatu koka palkamise.

Intervjueeritavateelt sooviti teada, mis valdkondades toimuvad nende ettevõttes restoraniteenuse uuendused. Toidu ja jookide valdkonnas rääkisid kõik restoranide esindajad menüüde ja joogikaardi vahetusest. Menüüid vahetatakse ühe vastaja sõnul iga kahe kuu tagant. Kolmes restoranis kolm või neli korda aastas. „Tavaliselt maikuust teeme suve menüü, siis tuleb sügismenüü ja siis tuleb kevadmenüü, mis jaanuar veebruar alustab ... Sügisel on rohkem sellised soojendavaid toidud. Lammast väga suvel ei ole mõtet pakkuda. Suveks kergemad toidud” (V.3). „Lühendasime põhimenüüd. Põhimõte see, et on lühike põhimenüü ja samas iga kuu on erimenüü juures, kus siis on neli käiku või siis kolm käiku ... kes pidevalt külas käib, et tal oleks kogu aeg midagi uut süüa” (V.1). Ühes restoranis vahetatakse menüüid kaks korda aastas ja ühes restoranis vahetatakse toite vastavalt sellele, mis ei müü: „Kui ikkagi ei ole hea toit, me võtame selle kohe menüüst välja ... seda nagu väga tihti ei juhtu, et ütleme, kolm-neli korda aastas vahetame niimoodi toite” (V.2). Joogikaarti vahetatakse kõigis ettevõtetes paar korda aastas. „Kuna jooki ei toodagi nii palju Eestisse, et kogu aeg saaksid uut joogikaarti teha, siis pigem on mõistlik laiem joogikaart. Ja sealt leida neid pärleid, mida sobitada siis erinevate menüüdega. Et on nagu suve ja talve

joogikaart” (V.5). Kaks intervjuueeritavat rõhutasid kohaliku tooraine kasutamise olulisust.

Kujunduse ja atmosfääri vallas olid muudatusi teinud neli kohta. “Baarileti ümberehitus, uued istumispadjad külalistele, ... sellel aastal tuleb uus terrass” (V.1). „Viimati võtsime toole vähemaks, tegime juurde ühe külaliste tualeti” (V.3). „Me muutsime asukohta, kui meil enne oli teises maja otsas põhiline söögisaal ... siin tekib hästi palju looduslikku valgust, on see avar park” (V.5).

Tehnoloogia vallas tõid neli kohta välja toidu kohaletoimetamise võimaluse Woldi või Telli Toit vahendusel. „Eks ta selline kätte hammustamine on iga kord. Vahendustasud on suured lihtsalt. Enda püsikliendile, kellele sa muidu ei teeks allahindlust, siis nüüd teed allahindlust 35%, et see ei ole nagu jätkusuutlik” (V.1). „Sellepärast võtsime selle Woldi kaudu, et kasvõi alguses Woldiga, lõpuks ilma. Võib otse meilt tellida, ilma transporditasuta ... Kui toit otse köögist tuleb on midagi muud, kui ta kuskil loksunud on vahepeal ja teine asi see teenustasu muidugi, mis ei ole võib-olla nii mõistlik, keerulistel aegadel” (V.4). „Me oleme kuu aega proovinud, aga loobume” (V.3). „See kaasamüük, ega see väga elus ei hoidnud, aga samas midagi ikkagi saime müüa” (V.2). „See ei käi fine dininguga kokku nagu siga ja kägu” (V.5). Üks vastaja mainis QR-koodi kasutamise võimalust menüü lugemisel. „Telefoni suunates QR koodile, see suunab sind kodulehele, kodulehel avaneb siis menüü” (V.1).

Vastutustundliku ettevõtluse valdkonnas tõid kõik vastajad välja prügi sorteerimise. Pilliroo- ja paberkõrsi kasutavad kaks ettevõtet. Samuti plaanitakse seal biojäätmest kiirkomposteriga komposti teha, et see siis kas edasi müüa või oma tarbeks lille-mullana kasutada. „Tahame komposterit üles panna, et esiteks me hoiame prügikottide pealt kokku, prügi äraveo pealt kokku ... kuna meil on terrass ka, lilled seal, miks ma siis pean seda ostma” (V.3.) Ühes kohas plaanitakse alles vastutustundliku ettevõtluse vallas samme teha: „Me peaksime tegelikult astuma ka selle sammu, (...) kuna karbimajandus on läinud suureks” (V.2).

Inimressursside valdkonnas tehakse koolitusi kõigis kohtades, enamasti ettevõttesiseseid menüü- ja joogikaardi koolitusi. „Menüü koolitused ja veinikaardi koolitused, need on elementaarsed” (V.5).

V.1: Teenindajatega, üle neljapäeva saame kokku, räägime joogikaardist ... me õpetame üksteist ... Teenindaja saab endale kaks toodet, mille ta teeb endale väga põhjalikult selgeks. Seejärel hiljem siis ... tuleb kohale, kannab ette kaks teemat, ülejäänud meeskond kuulab, teeb märkmeid. ... Kui on uus kokkusaamine, on eelmise nädala peale test, et kas kõik said õigesti asjadest aru ... Kui sa tunned toodet, siis oskad seda müüa.

Kaks ettevõtte esindajat mainis koolitusteenuse sisseostmist. „Neid on iga aasta meil, et ongi üldjuhul enne suve algust, kas siis on motivatsioonikoolitus, lisamüügikoolitus, raske kliendi koolitus” (V.1). Teise intervjuueritava sõnul toetatakse töötaja õpinguid: „Kogu aeg on töötajaid koolitatud. Praegu peakokk käib kõrgkoolis edasi, läks edasi õppima toitlustamise teemal. Kes on oma le mingi koolituse leidnud (...) me toetame seda” (V.3). Ühe intervjuueritava sõnul on teenindajaid saadetud ettevõttevälisele teeninduskoolitusele. Samas teine vastaja ei näe teeninduskoolitusel vajadust, sest on olemas teenindusstandard. Ühes ettevõttes proovitakse meeskonda toetada läbi mõttemaailma muutmise:

V.1: Meil olid suvepäevad, ... sõitsime ratastega Viisnurka, tee peal kõik prügi, mis me leiame, korjame üles. Olid kotid kaasas, siis seal sorteerisime prügi ära ja sealtpoolt korraldaja tegeles sellega lõpuni. ... Näiteks see, et igaüks sai endale paberist topsi 0,5l, mitte plastikust, kus oli tema nimi juba peale kirjutatud. ... See on see millega me meeskonda toetame, et üritame mõttemaailma nendele inimestele kodudesse ka edasi saata.

Turundusinnovatsiooni vallas on kõigil ettevõtetel olemas suhtlusvõrgustiku lehed nt Facebook, Instagram. Ühe vastaja sõnul ostetakse sisse sotsiaalmeedia teenust, mille raames tehakse reklaami ja koostatakse uudiskirju. Turundusplaan on olemas ühes ettevõttes ja on kasutatud telemeediat: „Me otseselt telereklaami ei ostnud, aga me tegime neid saateid” (V.5).

Ühe avaliku sektori esindaja sõnul paistab uuenduslikkuse poolest silma Villa Wesset, kus rakendatakse ringmajanduse projekte, loodussõbralikkust, jätkusuutlikust ja mõeldakse kuidas koroonajal turvaliselt teenindada. Veel tuuakse välja restorani Raimond, kus Restorani Nädala raames tullakse välja mingi erisündmusega, et eristuda

ja silma paista. Teise avaliku sektori esindaja arvates paistis silma VoVa restoran oma mittetraditsioonilise seljanka poolest; Oregano eristus lõunasöögi pakkumisega, kus sai eri toite ise taldrikule valida ja Pastoraat turundab hästi hommikusöögi pakkumist.

Intervjueeritavatel sooviti teada, kuidas nad hoiavad ennast kursis toitlustuse tegevusalal toimuvate trendidega ja kaasaegse infoga. Kõik vastajad jälgivad, mis toitlustuse valdkonnas toimub. Jälgitakse sotsiaalmeediat, ollakse liitunud teatud gruppidega, otsitakse ideid Pinterestist, loetakse ajalehti, ajakirju, käiakse väljas söömas. „Jälgid teatud restorane, mida teevad pioneerid ees, et siis saad aru, mis toimub maailmas. ... Kõrvad-silmad lahti peab lihtsalt ringi käima, et millised suundumused on, sealt tuleb siis oma noppida” (V.2). Ühe vastaja sõnul käidi enne koroonat toidureisidel: „Viimane kord oli Barcelonas, neli päeva ja 12 restorani. Siis on ka mingid veinireisid. ... Ungari-Austria, kümme päeva ja keskmiselt ühes päevas oli neli veinimõisa” (V.1). Üks vastaja leiab, et nad ise kujundavad trende: „...väikene jäätisetuutu, mida me täidame munakreemiga ja see näebki nagu pehme jäätis välja. Ma sain selle idee öösel unes magades. (V.5)

Intervjueeritavatel paluti anda hinnang oma teadlikkusele toitlustuse valdkonna trendidest: 5 – suurepärane, 1 – väga madal. Tabelis kuus on näha intervjueeritavate vastused.

**Tabel 6.** Restoranijuhtide teadlikkus toitlustuse valdkonna kaasaegse info osas

Ettevõtte esindaja	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	V.6
5 – suurepärane	x				x	
4		x		x		x
3			x			
2						
1 – väga madal						

Valdavalt hinnati oma teadlikkust keskmisest paremaks, kuna ollakse igapäevaselt seotud toitlustuse valdkonnaga ning ka vabal ajal teistes restoranides süües mõeldakse, kuidas mingit toitu valmistatakse ja vahest püütakse ka toitu kodus järgi teha.

Intervjueeritavatel paluti selgitada, kuidas nad arendavad ennast juhina sh teenuste arendamise meetodite valdkonnas. Üks intervjueeritav tõi välja koolituse, NLP ehk neurolingvistiline programmeerimine (enese ja suhete juhtimise kunst) ja mentorluse

kasutamise. Teised ettevõtte esindajad ennast juhina arendanud pole vaid tuginetakse varasemale elukogemusele. „Ma olen tegelikult turunduses töötanud pool elu ... olen paljudel koolitustel käinud” (V.2). “Ma ütleks selle peale, et ei ma arene enam kuskile ja ma olen juba ära arenenud igale poole. Aga noh, ma leian minu töö, on professionaalidele kindlustada töökoht, töövahendid ja töösuhted” (V.3). „Elukogemus õpetab paremini, kui mistahes kool” (V.4). Kolm ettevõtte esindajat mainisid ka raamatute lugemist.

Ettevõtete esindajatel paluti hinnata enda pädevuste taset teenuste arendamise valdkonnas, 5 – suurepärase, 1 – väga madal. Tabelis 7 on kokkuvõtvalt esitatud intervjuueeritavate vastused sh avaliku sektori esindajate hinnang restoranijuhtide pädevuste kohta.

**Tabel 7.** Restoraniteenuste arendamise pädevuste tase ettevõtete ja avaliku sektori esindajate hinnangul

Ettevõtte/avaliku sektori esindaja	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	V.6	E.1	E.2
5 – suurepärase								
4								
3	x	x					x	x
2				x	x	x		
1 – väga madal			x					

Avaliku sektori esindajate sõnul aitab pädevusi parandada teenusedisainist rääkimine ja näidete toomine elust enesest.

Ma arvangi, et peaks rohkem rääkima ja pakkumagi neid koolitusi ja lihtsalt võib-olla tegema seda veidi atraktiivsemalt ja näidete põhjal. Mu viimase poole aasta kogemus on tegelikult see, et ettevõtjal tekib huvi, kui ma tõesti leian kuskilt konkreetseid näiteid ... Tõime Apollo näite sinna juurde, siis hakati aru saama, millest me üldse räägime. Apollo tuli ja näitas, kuidas ta disainis oma teenuse täiesti ümber, kuidas ta saavutas kuluefektiivsuse, kuidas tema tulu kasvas, kuidas kliendid rahule tegelikult sellega jäid. Ja temal lihtsalt oli vaja see kõik korralikult üks kord läbi teha (E.1).

Intervjuueeritavatel paluti hinnata teenuste arendamise seisuga nende ettevõttes, 5 – suurepärase, 1 – väga madal. Neli ettevõtte esindajat panid hindeks 3, põhjendusega, et

alati saab paremini teha. Ühes neist on käsil köögi töö ümberkorraldused, millele ei ole suudetud veel head lahendust leida. Kaks intervjueeritavat panid hindeks 4, kellest üks arvas, et alati saaks uusi asju välja mõelda ja teha, aga kas on ka võimalik.

Intervjueeritavatelt küsiti, mida ja kellelt vajaksite toena, et teenuste arendamise olukord restoranis oleks parem. Üks ettevõtte esindaja vajaks toena teenusedisaini põhimõtete tutvustamist teenindajatele, töötajate koolituse näol. Teise intervjueeritava sõnul võiks olla mingi materjal, millele restoran saaks teenuste arendamisel tugineda. Kolmanda ettevõtte esindaja sõnul on teenuste arendamine nende igapäevatöö ja nad ei mõtle neid asju nii keeruliseks. Nad tahavad lihtsalt toimetada ja oma rida ajada. Neljanda ettevõtte esindaja ei osanud vastata ja üks ettevõtte esindaja ei vaja tuge ning üks intervjueeritav soovib tuge riigilt.

V.5: Meil oleks vaja rohkem toiduteadlikku riiki. Toit ja teenindus on kultuuri osa. Me ei saa sihukest teenindust mitte kunagi, mida me saame Lõuna-Itaalias, kindlasti Pärnus, sest inimesed on nii erinevad ja see ongi meie kultuuripärand nagu ka meie toit. Mida rohkem riik sellega tegeleb, seda rohkem kulinaaria ja restoran areneb. Seega, ka inimene kliendina areneb ühiskonnas rohkem. ... Riik võiks populariseerida rohkem kohalikku toitu. President Ilves sellega tegeles väga tugevalt, et see oli hästi positiivne. Et järgmine president, tema prioriteedid olid mujal. Et meil ei peaks see olema niimoodi, et me viis aastat tegeleme sellega ja siis kümme aastat ei tegele. ... Kui Prantsusmaal seda ei oleks nagu osana olnud kogu ühiskonnast, siis prantsuse kööki tänasel päeval ei eksisteeriks. Meie kultuuripärand on must leib ja suitsusink. Aga miks seda suitsusinki nagu keegi ei populariseeri riigi tasandil. ... Ma mõtleks kõigepealt toidu arendamise peale ühiskonnas, et meie keskmine Eesti klient suudaks rohkem väärtustada väljas söömist. ... Ma eeldan, et kui me tahame, et restoranid areneksid, see tähendab meie klientuur peab arenema, seega me toit peab aranema. Aga klientuuri, sa saad muuta ainult läbi toidu.

Avaliku sektori esindaja sõnul on üks tugi Restoranide ja Kohvikute Nädala käivitamine ja eestvedamine. Samuti on võetud koolitusi enda kanda ja antakse ettevõtete koolitusvajaduse kohta sisendit edasi ka riigi tasemel. Olemasolevate toetuste kohta

jagatakse infot e-maili teel, kord kuus toimub turismiettevõtjate ümarlaud, kuhu kuuluvad ka restoranid. Restoranide Nädala raames kohtutakse fookusgrupiga teemanädalal ja Facebooki grupis arutatakse korraldamisega seotud teemasid.

Kolledž pakub ettevõtetele nõustamist ja lõputööde uuringus osalemist koostöös üliõpilastega. „Tudengid on teinud oma lõputöid, mis on väga praktilise väärtusega. Eks, sealt siis toitlustusettevõtte saab palju ettepanekuid, kuidas arendada teenust” (E.2). Kolledž pakub teenusedisaini koolitusi turismiettevõtetele, 2021. a sügisel on üks koolitus tulemas. Koolituste kohta pannakse infot kolledži kodulehele ja Pärnu Linnavalitsus jagab infot ka oma meililistides.

Tuge pakub veel TÜ Pärnumaa Kutsehariduskeskus. Ettevõtlusalast nõustamist pakub Pärnumaa Arenduskeskus SA. Hotellide ja Restoranide Liit esindab oma liikmeid suhetes riigivõimuga. „Kui ettevõtja on piisavalt aktiivne ja panustab laiemasse pilti ka, siis ta saab sealt kindlasti palju rohkem kasu, kui ta sinna oma aega panustab” (E.1). Ettevõtete ja avaliku sektori esindajatega tehtud intervjuude kokkuvõtted on näha lisas 5 ja 6.

### **2.3. Teenusedisaini rakendamise uuringu järelused ja ettepanekud Pärnu restoranidele**

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teha Pärnu restoranidele ettepanekuid teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks. Eesmärgi teostamiseks viidi läbi intervjuud kuue restorani esindajaga ja lisaks küsiti kahelt avaliku sektori esindajalt arvamust Pärnu restoranituru ja restoraniteenuste arendamise kohta. Antud alapeatükis on tehtud kokkuvõtteid ja järelusi ettevõtete disainikasutuse tasemest, teenusedisaini põhimõtete ja meetodikate kasutamisest, innovatsiooni loomisest ja juhi teenuste arendamise pädevustest ning lähtudes teooriast, on tehtud autoripoolsed ettepanekud teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks.

Moritzi (2005, lk 32) sõnul nähti algselt disaini kui elukutset ja seostati asjade ilusaks muutmiseks. Tänapäeval laieneb disain klientide kogemustele toodete, teenuste, ruumide või nende kombinatsioonide kohta ning disaini kasutatakse ka protsesside ja süsteemide arendamisel (Moritz, 2005, lk 32). D’Ippolito (2014, lk 718) sõnul saab

disaini rakendada probleemi lahendamisel ning sidudes disaini strateegiaga suurendatakse ettevõtte konkurentsivõimet. Uuringust selgus, et kuuest intervjueeritavast vaid üks seostas disaini kasutajamugavuse loomisega sh klienditeekonna kaardistamisega ja üks nägi disaini, kui restorani loomise protsessi. Valdavalt oli disaini intervjueeritavate jaoks pelgalt sisekujundus/stiil.

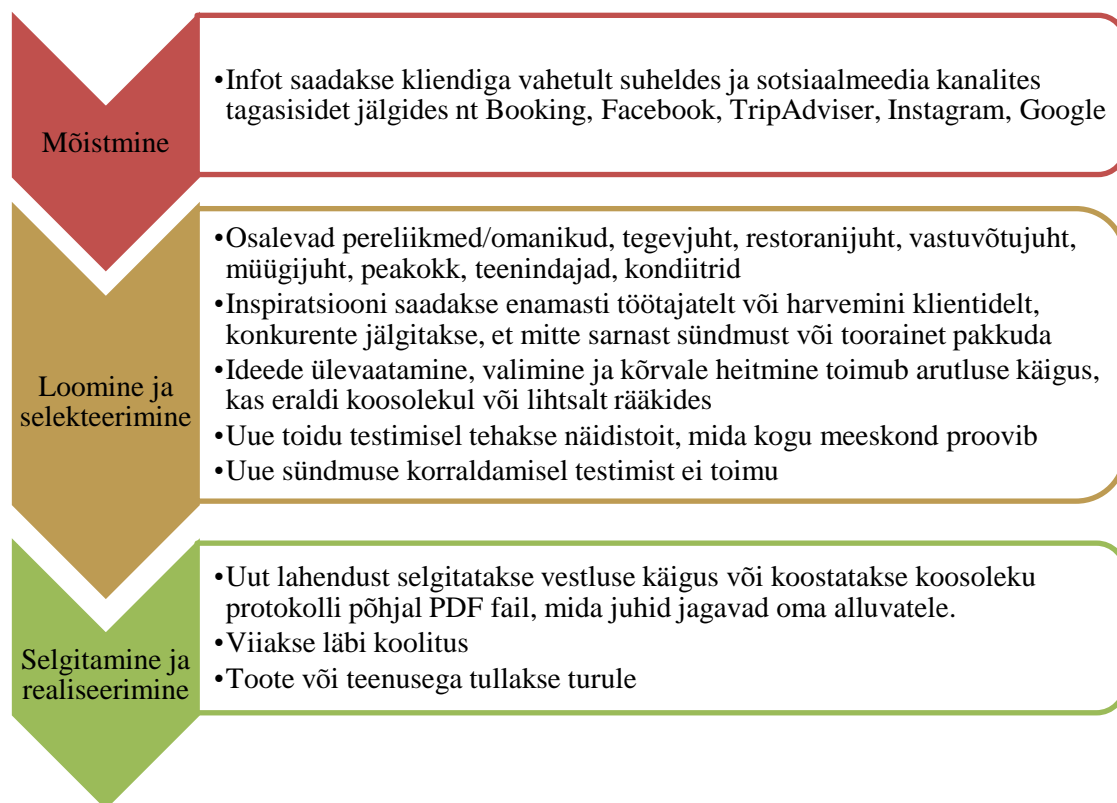
Veemaa (2018, lk 32) uuringu kohaselt kasutavad teenindussektori ettevõtted erinevatest disainiliikidest kõige vähem tootedisaini, teenusedisaini ja strateegilist disaini. Erinevalt eelnevalt mainitud uuringust, kasutavad käesolevas uuringus osalenud ettevõtted kõik tootedisaini, mida seostatati uute toitude ja sündmuste loomisega. Teenusedisainiga on kokku puutunud kaks ettevõtet ja strateegilist disaini mainis üks vastajatest, aga autori hinnangul ei mõistnud ettevõtte esindaja strateegilise disaini (vt lk 77) tegelikku olemust. Tuginedes Polaine jt (2013, lk 28) väitele, et teenusedisainist on saamas peamine konkurentsieelis, on autori arvates restoranidel oluline teenuseid teadlikult arendada, lähtudes kindlatest põhimõtetest, protsessist ja meetoditest.

Veemaa (2018, lk 31) uuringust selgus ka, et noored ettevõtted panustavad keskmiselt rohkem graafilisse disaini, kommunikatsioonidisaini ja digitaal- ning interaktsioonidisaini. Eelnev väide leidis kinnitust ka antud uuringus, kus kõik 2019. a ja 2020. a avatud kolm restorani kasutasid kõike kolme disainiliiki. Loodi logo, visuaalne identiteet tööriivastele, sotsiaalmeedia kanalid, tellimiskeskonnad ja ühel ettevõttel on ka koduleht.

Veemaa jt (2018, lk 38) uuringu kohaselt tegeleb disainiga teenindussektori ettevõtetes keskmisest enam ettevõtteväline professionaalne disainer. Käesolevas uuringus jõuti samale järeldusele. Ettevõttevälist disainerit kasutati logo, reklaammaterjalide, visuaalse identiteedi, sisekujunduse, kodulehe, mobiilirakenduse loomiseks.

Veemaa (2018, lk 42) uuringu järgi paigutasid teenindusettevõtete esindajad oma ettevõtted Disainiredeli esimesele või teisele astmele. Käesolevast uuringust selgus, et enamik uuringus osalevatest ettevõtetest näevad disaini pigem kui uute lahenduste viimase lihvina või turundusmaterjalide kujundamisena, mis paigutab ettevõtte Disainiredeli (vt lk 10) teisele astmele.

Joonisel 2 toob autor välja uuringus osalevate ettevõtete teenusedisaini protsessi erinevad etapid ja iga etapiga kaasnevad tegevused. Esmalt toimub mõistmine, seejärel loomine ja selekteerimine ning viimasena selgitamine ja realiseerimine. Moritzi (vt lisa 7) esitatud mudeliga võrreldes puudub mõtestamise etapp ning etappide arv on väiksem, kuna erinevate etappide tegevused toimuvad paralleelselt.



**Joonis. 2** Uuringus osalenud Pärnu restoranide teenusedisaini protsess

Mõistmise etapis toimub info kogumine, teostatakse kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni ja konteksti uurimine (Moritz, 2005, lk 124). Uuringust selgus, et ettevõtted kasutavad teenusedisaini protsessi mõistmise etapis vahetut suhtlust kliendiga ja erinevate sotsiaalmeedia kanalite tagasiside jälgimist. Autor soovib kõikidel uuringus osalevatel ettevõtetel viia läbi kasutajauuringud, kus kogutakse ja analüüsitakse teavet klientide omaduste, teenuste kasutamise eesmärkide, rahulolu või rahulolematuse põhjuste kohta. Näiteks restoraniteenuse kvaliteeti mõjutavate tegurite uuring, milles küsitakse klientidelt tagasisidet toidu/jookide, teeninduse, füüsilise keskkonna/atmosfääri ja hinna kohta. Uuringust peaks selguma, millega on klient rahul

ja millega mitte pakutava restoraniteenuse juures. Eelnevalt mainitud uuringu ja ka järgnevalt soovitatud teenusedisaini meetodite teostamisest võivad huvitatud olla TÜ Pärnu kolledži teenuste disain ja juhtimine eriala magistrandid, kes on ülikooli lõpetamas ja pole lõputöö teemat veel välja valinud. Selleks soovitab autor 2021. a sügisel pöörduda ülikooli poole, sooviga uuringus osaleda.

Selgitamaks välja teenuse väljakutseid ja võimalusi, uuritakse kuidas olemasolevat teenust praegu kasutatakse (Whisher jt, 2013, lk 9). Uurimismeetodina soovitab autor vaatlust, mille eesmärk on jälgida keskkonda ja selle üksikasju ning klienditeekonna kaarti (vt lisa 8). Vaatluse andmetele tuginev klienditeekonna kaart kirjeldab samm-sammult kliendi teenuse kasutamist. Protsess kaardistatakse kasutaja vaatenurgast, kirjeldatakse teenuse igas etapis toimuvat, milliseid kokkupuutepunkte kaasatakse ja milliseid takistusi ja tõkkeid võib esineda. Klienditeekonnale võib ka märkida kogetud positiivsete või negatiivsete emotsioonide tasemed. (Tools, *n.d.*) Klienditeekonna kaardid muudavad immateriaalsed kogemused nähtavaks ja hõlbustavad meeskonnaliikmete ühist mõistmist. Crosier & Handford (2012, lk 18) sõnul paljud neist kliendi teekonna sammudest ei tundu isoleerituna ega neid kasutavatele isikutele olulised, kuid kontekstis vaadatuna võivad teenuseosutajad kliendikogemust parandada.

Mõtestamise etapi eesmärgiks on kasutajate ja uuritava keskkonna põhjalik mõistmine (Bootcamp bootleg, lk 5). Mõtestamise etapp põhineb alati infol. Strateegia ja suunad on ainult nii head kui faktid, millel nad põhinevad. On oluline teada, et mõtestamise etapp on ülioluline ja seda tuleb tõsiselt võtta. (Moritz, 2005, lk 129) Uuringust selgus, et viiel ettevõtetel kuuest puudub mõtestamise etapp. Autori arvates tuleneb see vähesest infost, kuna mõistmise etapis ei teostata nt turu-, kliendi- ega trendiuuringuid, millest saadud andmeid mõtestamise etapis kasutada. Eelnevalt mainitud uuringute korraldamisel on soovitav rakendada ka mõtestamise etappi.

Uuringust selgus, et pooled intervjueeritavatest ei osanud kirjeldada oma peamist sihtrühma. Ühe meetodina mõtestamise etapis soovitab autor kasutada klientide segmenteerimist, mis aitab tuvastada erinevat tüüpi kliente, nende vanust, sissetulekut, hoiakuid, vajadusi, teenuse kasutamise sagedust. Lisaks soovitab autor persoonmeetodit, mis võimaldab eelnevalt mainitud klientide selekteerimise meetodist minna

rohkem süvitsi ja koondada kvalitatiivseid uuringu tulemusi. Persoonad (vt lisa 9) on restoraniteenuse kasutaja arhetüübid, mis põhinevad põhjalikel uuringutel. Persoon on üks väljamõeldud tegelane, mis ühendab uurimistöös esinevad mustrid. (Moritz, 2005, lk 220)

Loomise etapis toimub ideede ja lahenduste loomine ja välja pakkumine. Teenuse ideed võivad pärineda ettevõttevälistest allikatest, näiteks klientidelt või konkurentidelt või ettevõtte seest (Huertas-Garcia & Consolacion-Seguera, 2009, lk 823). Inspiratsiooni võib koguda erineval viisil nt uurides sotsiaalseid ja keskkonnaalaseid trende, konkurentide tooteid ja teenuseid, töötajate ja võrgustike ideid (Design Methods..., lk 8). Uuringust selgus, et ettevõtted saavad ideid enamasti töötajatelt, harvemal juhul klientidelt ja konkurente jälgitakse, et mitte korrata sama sündmust või toorainet. Jälgitakse ka sotsiaalmeediat, ollakse liitunud teatud gruppidega, otsitakse ideid Pinterestist, loetakse ajalehti, ajakirju, käiakse väljas söömas. Hea näide klientide kaasamisest ideede leidmiseks on Starbucksil (vt lk 31), mis 2008–2018. aastal kutsus veebisaidil kliente üles ideid jagama ja hindama, kokku viidi ellu 277 ideed.

Loomise etapis kasutatav ajurünnak on suurepärane võimalus tulla välja paljude ideedega. Ajurünnaku eesmärk on võimendada grupi kollektiivset mõtlemist, suheldes üksteisega, kuulates ja ideid edasi arendades ning seda saab kasutada kogu disainiprotsessi vältel (Bootcamp bootleg, lk 31). Uuringust selgus, et kõik ettevõtted on ajurünnakut kasutanud. Siinkohal tuleb autor meelde, et ajurünnaku korraldamisel on oma kindlad reeglid ja läbiviimise kord, et tulemus oleks võimalikult tõhus. Autor soovib kasutada ka kirjalikku ajurünnakut, kus esmalt genereeritakse individuaalseid ideid ja seejärel alles arutatakse neid meeskonnaliikmetega. Ideid võib avaldada ka joonistades, sealjuures pole tähtis hea joonistamisoskus.

Loomise etapis on oluline leida meeskonda õiged inimesed ja valida sobiv keskkond töötamiseks. (Moritz, 2005, lk 133) Teenusedisaini üheks põhimõtteks on koostöö, kõik sidusrühmad on kaasatud teenuse arendamise protsessi (Stickdorn, 2018, lk 26). Uuringust selgus, et viies ettevõttes kuuest, arendatakse teenuseid ettevõttesisese meeskonnaga. Ühe uuringus osaleva ettevõtte Facebooki lehel märkas autor head algatust kliendi kaasamiset, kus kutsuti üles kõiki tooma oma kooki neile maitsmiseks.

Võitja sai kingituse ja tema kook leidis koha erimenüüs. Lisaks kliendi kaasamisele, soovitab autor otsida koostöövõimalusi erinevate ettevõtetega nt meelelahutusasutustega.

Selekteerimise etapis toimub ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine. (Eleven lessons..., lk 14; Design methods..., lk 8) Kõigi vastajate sõnul toimub see arutluse käigus, kas eraldi koosolekul või lihtsalt rääkides. Toidu testimisel tehakse kõigi intervjueeritavate sõnul näidistoit ja proovitakse kogu meeskonnaga. Sündmusi eelnevalt ei testita. Autori hinnangul saab uue toidu/menüü testimisse kaasata ka kliendid nt kutsudes neid näidistoite maitsuma ja pärast küsida ankeetküsitlusega tagasisidet. Sündmuste testimisel soovitab autor kasutada tunnetusliku läbikäimise meetodit, mis hõlmab ühte või mitut hindajate rühma, kes kontrollivad teenust, läbides kliendi teekonna etapid. Teenust võib esitada prototüübi kujul, kuid see võib olla ka täielikult välja töötatud teenus. Võib kasutada ka kaartide sorteerimise meetodit, kus väikestele kaartidele on kirjutatud ideed ja erinevad sidusrühmad sh kliendid saavad kaarte sortida, alustades parimast ideest.

Selgitamise etapis antakse meeskonnale, otsustajatele ja teistele sidusrühmadele ülevaade tulevikukontseptsioonidest. Eesmärk on alati luua mitut valdkonda hõlmavas meeskonnas ühine arusaam. (Moritz, 2005, lk 140) Uuringust selgus, et uut lahendust selgitatakse sarnaselt selekteerimise etapiga, samuti vestluse käigus või koostatakse koosoluku protokoll põhjal PDF fail, mida juhid jagavad oma alluvatele. Üks ettevõtte esindaja tõi probleemina välja planeeritavast sündmusest erinevalt aru saamise kogu meeskonnas. Selle vältimiseks soovitab autor kasutada rollimängu meetodit, kus meeskonnaliikmed mängivad teenuse toimimist, et näidata, kuidas teenuse kontseptsiooni erinevad elemendid töötavad. Samuti soovitab autor koostada juhendi, mis täpsustab teenuse üksikasju, funktsioone ja käitumist. Suunised aitavad teenust ellu viia eelnevalt kokkulepitud viisil.

Realiseerimise etapis viiakse teenus turule. Kõik detailid on paigas, võib veelkord testida teenuse prototüüpi või päris teenust. Toimuvad koolitused ja töötajatele koostatakse juhendid. (Moritz, 2005, lk 144) Uuringust selgus, et eraldi koolitusi uue toidu või sündmuse turule toomiseks enamasti ei korraldata. Toidu testimise käigus

räägitakse teenindajatele koostisosadest, mis on ühtlasi ka koolituse eest. Sündmuste koolitust eelnevalt ei tehta. Antud etapis võib koostada sündmuse kohta teenuse plaani (vt lisa 10), mis on protsessi skeem ja teenuse kõigi üksikasjade mudel. Plaan näitab skemaatilises diagrammis, kuidas erinevad teenusekomponendid omavahel ühenduvad.

Käesoleva uuringu kohaselt on suurimad õnnestumised restoraniteenuste arendamisel olnud tervikliku teenusekontseptsiooni loomine, erilisel viisil toidu või joogi pakkumine, õnnestunud õhtusöögi korraldamine ja 100% toimiva reklaami välja mõtlemine. Suurimate ebaõnnestumistena toodi välja samuti õhtusöögi korraldamine, sobimatu mööbli ja valgustuse valik, liiga keeruline menüü suvehooajal, töötajate ülemaksmine ja oskamatu töötaja palkamine.

Teenuse kvaliteet on teenindusettevõtte jaoks kriitiline edutegur (Yusoff *et al.*, 2010, lk 226, Clemes *et al.*, 2008, lk 50). Chow jt (2007, lk 706) sõnul kasutavad kliendid restoraniteenuse hindamisel tavaliselt restoranikogemuse põhikomponentidena toitu, füüsilist keskkonda ja töötajate kvaliteetset teenindust. Sarnaselt teooriale (vt lk 21-23), peavad ka uuringus osalenud ettevõtete esindajad oluliseks kvaliteediteguriks maitsvat toitu, professionaalset ja empaatilist teenindust ning meeldivat keskkonda. Üks intervjueeritavatest rõhutas, et oluliseks teguriks on klient ise, oma halva suhtumisega nt teenindajasse, mille tagajärjeks võib olla halb teenindus. Viimasega autor pigem ei nõustuks, kuna läbi nt probleemse kliendi koolituse oskab teenindaja olukorrast üle olla ja pakkuda kliendile vaatamata kõigele kvaliteetset teenindust. Avaliku sektori esindajate sõnul on peamised kvaliteedinäitajad samuti hea ja maitsev toit, külalislahke teenindus, puhas keskkond ja sobivad hinnad. Intervjueeritavate sõnul peaks eelloetletud aspektide eest vastutama ja neid arendama ettevõtjad ise.

Vastavalt teoorias (lk 21) välja toodud arvukatele allikatele, mõjutab teenuse kvaliteet positiivselt klientide rahulolu, klientide usaldust, kliendilojaalsust, kliendi tajutavat väärtust, suusõnalist (*word of mouth*) käitumist, brändi kuvandit, korduvkülastuse kavatsust. Klientide rahulolu on otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega (Luo & Homburg, 2007, lk 145; Blešić *et al.*, 2011, lk 1395). Ilmselt on teenuse kvaliteedil oluline roll ettevõtte edukusel ja tuginedes eelnevale, soovib autor uuringus osalenud ettevõtetel läbi viia restoraniteenuse kvaliteeti mõjutavate tegurite uuring.

Sigala ja Kyriakidou (2015, lk 297) väitel esindavad uuendused ja loovus tulevikus ülitähtsaid edu saavutamise tegureid. Uuringust selgus, et kõige rohkem tehakse uuendusi toidu ja jookide vallas, menüüd vahetatakse kaks kuni kuus korda aastas. Kujunduse ja atmosfääri vallas olid uuendusi teinud neli restorani, muudeti söögisaali asukohta, ehitati baarilett ümber, lisati uusi valgustusteid, lasti teha uus diivan, ehitati lisaks teine tualett. Tehnoloogia vallas kasutatakse toidu kohaletoomise võimalust Woldi või Telli Toit vahendusel ja kiirreageerimiskoodiga menüü lugemist kodulehel. Vastutustundliku ettevõtluse vallas käituvad uuringus osalenud restoranid erinevalt, alates prügi sorteerimisest kuni ise komposti tegemiseni. Kasutatakse pilliroo- ja paberkörsi, kaasamüügil puidust nuge ja kahvleid. Üks uuringus osalenud ettevõtte alles kaalub erinevaid samme selles vallas. Inimressursside valdkonnas toimub töötajate koolitamine kõikides restoranides, enamasti on need ettevõttesisesed menüü ja joogikaardi koolitused. Kaks restorani on koolitusteenust ka sisse ostnud ja teenindajaid on saadetud ka ettevõttevälisele teeninduskoolitusele. Turunduse valdkonnas on kõigil kasutusel suhtlusvõrgustiku lehed nt Facebook, Instagram, TikTok.

Eelnevast selgus, et nii mõndagi teoorias välja pakutud lahendustest on juba Pärnu restoranides rakendatud. Järgnevalt toob autor esile teooriast selgunud ja osades restoranides veel kasutamata innovatsiooni võimalused. Toidu innovatsiooni teemal soovib autor Gagić (2016, lk 61) poolt välja toodud võimalusi nt gluteenivabade roogade, tervisliku lastemenüü ja mahetoidu pakkumist või allergeenide, kohalike ja rahvusroogade märkimist menüüsse. Tehnoloogia vallas soovib autor rakendada Ivkov jt (2016, lk 1176) poolt välja pakutud kiirreageerimise koodi (*QRC*) menüüdes ja restoranide veebisaitidel, mis võimaldab klientidel saada menüü kohta lisateavet (pildid, koostisosad, allergeenid, teave toitainete ja energia kohta jne). Vastutustundliku ettevõtluse vallas tasub kaaluda Riehle jt (2019, lk 29) soovitatud keskkonnasõbralike tavade rakendamist: energiasäästlikumad seadmed, säästvalt hangitav tooraine, keskkonnasõbralik restorani kujundus ja pakendid. Inimressursside vallas toob autor esile Björk ja Magnusson (2009, lk 8) poolt esitatud teabe ja teadmiste jagamise parandamise ideede andmebaasidega st kogutakse ideid nt töötajatelt, klientidelt, tarnijatelt jne.

Uuringust tuli välja, et toitlustuse tegevusalal toimuvate trendidega ja kaasaegse infoga hoiavad end kursis kõik uuringus osalenud ettevõtted. Jälgitakse sotsiaalmeediat, ollakse liitunud teatud gruppidega, otsitakse ideid Pinterestist, loetakse ajalehti, ajakirju, käiakse väljas söömas, enne koroonat käidi toidu- ja veinireisidel. Kaks intervjueeritavat hindasid oma teadlikkust trendide osas suurepäraseks (hinne viis), kolm ettevõtte esindajat panid endale hindeks neli ja üks ettevõtte esindaja, kolme.

Uuringust selgus, et valdavalt Pärnu restoranide juhid ennast ei arenda sh teenuste arendamise valdkonnas vaid tuginetakse elukogemusele. Kolm ettevõtte esindajat hindas enda teadmiste taset teenuste arendamise valdkonnas hindele kolm, kahe intervjueeritava hindeks sai kaks ja üks ettevõtte esindaja hindas enda teadmisi väga madalaks. Teenuste arendamise seisu ettevõttes hinnati kahe ettevõtte esindaja sõnul hindega neli ja neli intervjueeritavat panid hindeks kolm. Avaliku sektori esindajad hindasid restoranijuhtide teenuste arendamise pädevusi hindega kolm. Samas oldi optimistlikud, et ettevõtete juhid saavad teenusedisainist teadlikumaks, lihtsalt läheb veel natuke aega.

Indarti (2010, lk 60) sõnul peetakse teadmisi ettevõtte kasvu ja püsijäämise seisukohalt oluliseks ressursiks. Teoorias lähtuvalt (vt lk 29–31) soovib autor sisemisi teadmisi saada uurimis- ja arendustegevuse, teadmiste jagamise, töötajatelt ideede kogumise ettepanekusüsteemide, oskuslike töötajate värbamise, sisemiste koolitusprogrammide ja täiendõppe kaudu. Marxi (2008, lk 53) hinnangul on töötajad heaks ideede allikaks, kuid ettevõttes peaks olema olemas ideede jagamist ergutav kultuur. Ettepanekute süsteem peab olema hästi korraldatud. (*Ibid.*)

Indarti (2010, lk 60) sõnul ei saa ettevõtted enam loota ainult oma ressurssidele, nagu ettevõtte sisemised teadmised (omanikud, juht ja töötajad), vaid tuleb otsida teadmisi ka välistest allikatest (kliendid, tarnijad, konkurendid, konsultandid, ülikoolid, valitsusasutused, tegevusharu liidud, messid, ajakirjad/ajalehed, televisioon, raadio, internet, raamatud, kirjandus). Autor soovib uuringus osalenud ettevõtetel suurendada klientidega suhtlust, nt küsida klientidelt tagasisidet ja julgustada neid ettepanekuid tegema. Innovatsiooni edendamiseks soovib autor võtta ühendust konsultantidega, kelleks võivad olla nt kolledži lõputööd kirjutavad üliõpilased. Tuginedes Ivkovi (2016,

lk 1181) soovitusel oleks autori hinnangul restoranide juhtidel väga kasulik end kursis hoida globaalseid suundumusi käsitlevate teadusartiklite ja sarnaste avaldatud uuringute kaudu. Avaliku sektori esindajate sõnul saab teenusedisaini alaste teadmiste parandamisele kaasa aidata Pärnu Linnavalitsuse ja TÜ Pärnu kolledži poolne teenusedisainist rääkimine ja ettevõtjate teavitamine.

Tuge teenuste arendamise vallas soovivad kolm ettevõtet kuuest. Esile toodi teenusedisaini põhimõtete tutvustamise koolitus töötajatele, restoraniteenuse arendamise juhend ja riigi abi toiduteadlikuma ühiskonna loomisel. Intervjuust avaliku sektori esindajatega selgus, et Pärnu Linnavalitsuse poolt pakutakse ettevõtetele tuge Restoranide ja Kohvikute Nädala käivitamise ja eestvedamisega ning erinevate koolituste korraldamisega. Infot jagatakse e-kirja teel, kord kuus toimub turismiettevõtjate ümarlaud, kuhu kuuluvad ka restoranid. Restoranide Nädala raames kohtutakse fookusgrupiga teemanädalal ja Facebooki grupis arutatakse korraldamisega seotud teemasid. Pärnu kolledž pakub ettevõtetele nõustamist ja lõputööde uuringus osalemist koostöös üliõpilastega. Uuringu järelduste ja ettepanekute kokkuvõte on näha lisa 11.

## KOKKUVÕTE

Uuring tugines disainikasutuse uuringus välja toodud probleemile, et Eesti ettevõtetel on vähene teadlikkus disainikasutuse võimalustest ja et teenusedisain on kõige vähemlevinum disainiliik. Eesmärgiks oli välja selgitada teenuste arendamise praktikad Pärnu restoranides ja teha sellest lähtuvad ettepanekud teenusedisaini teadlikumaks kasutamiseks.

Teoreetilisest ülevaatest selgus, et disaini seostati varasemalt pelgalt asjade ilusaks muutmiseks. Tänapäeval laieneb disain klientide kogemustele toodete, teenuste, ruumide või nende kombinatsioonide kohta. Disaini kasutatakse protsesside ja süsteemide arendamisel, rakendatakse probleemi lahendamisel ning sidudes disaini ettevõtte strateegiaga suurendatakse konkurentsivõimet. Disainil on oluline roll ettevõtte edukusel. Teenusedisain on loominguiline disainiprotsess, mida ettevõtted kasutavad oma klientidele või kasutajatele väärtuse loomiseks ja mis on teenuse pakkujale konkurentsieeliseks. See on inimkeskne, koostööl põhinev, interdistsiplinaarne, teoreetiline lähenemisviis, mis kasutab uuringuid, prototüüpe ning hõlpsasti mõistetavate tegevuste ja visualiseerimisvahendite kogumit, et luua ja korraldada kogemusi, mis vastavad ettevõtte, kasutaja ja teiste sidusrühmade vajadustele.

Teenusedisaini protsessimudelid on sisult sarnased, erinevad vaid etappide arvu ja nimetuste poolest. Protsess algab ideede ja teadmiste kogumisega olukorra, kliendi, probleemi jne kohta. Edasi toimub info analüüs, ideede genereerimine, lõpliku idee valik, arendamine, testimine ja viimasena elluviimine. Teenusedisaini projektid on erinevad, ei ole ühest reeglit, mis järjekorras etappe kasutama peab ja mõnda etappi kasutatakse projekti jooksul mitmeid kordi. Töö aluseks kasutatud Moritzi teenusedisaini protsess koosneb kuuest etapist: mõistmine, mõtestamine, loomine, selekteerimine, selgitamine ja realiseerimine. Mõistmise etapis kogutakse infot kliendi ja konteksti kohta. Mõtestamise etapis töötatakse välja strateegiline raamistik ja otsustatakse, mis infot kasutatakse. Loomise etapis toimub ideede ja lahenduste

leidmine. Selekteerimise etapis hinnatakse lahendusi ja valitakse välja sobivad ideed. Selgitamise etapis visualiseeritakse võimalikke lahendusi ning realiseerimise etapis toimub lahenduste juurutamine sh koolituse läbiviimine.

Restoranides käivad inimesed söömas, suhtlemas, äri ajamas ning samal ajal ainulaadset ja väärtuslikku kogemust ostmas. Restorane saab liigitada mitmel viisil nt arve keskmise summa, teema, köögi tüübi, turusegmeni, suuruse või asukoha järgi. Kõige levinum liigitus on turu ja toidukategooria järgi. Teenuse kvaliteet on teenindustevõtte jaoks kriitiline edutegur ning kõrge kvaliteediga restoranid on innovaativsemad. Uuendused restoranides toimuvad kujunduse, toidu ja joogi, tehnoloogia rakendamise, vastutustundliku ettevõtluse, inimressursside ja turunduse valdkonnas. Uuenduste loomiseks vajalikke teadmisi saab ettevõtte omanikelt, töötajatelt, klientidelt, tarnijatelt, konkurentidelt, konsultantidelt, ülikoolist, valitsuse ametnikelt, tegevusharu liidust, messidelt, ajakirjadest/ajalehtedest, televisioonist, raadiost, internetist, raamatutest, kirjandusest.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, milleks oli poolstruktureeritud intervjuu. Empiirilisest uuringust selgus, et valdav osa ettevõtetest ei lähtu teenusedisaini põhimõtetest ja meetoditest. Teenusedisainiga on kokku puutunud vaid kaks ettevõtet. Kuna teenusedisainist on saamas peamine konkurentsieelis, on restoranidel oluline teenuseid teadlikult arendada, lähtudes teenusedisaini põhimõtetest, protsessist ja meetoditest. Ettevõtete teenuste arendamise protsessi analüüsidest ilmnes, et esmalt toimub mõistmine, seejärel loomine ja selekteerimine ning viimasena selgitamine ja realiseerimine. Moritzi mudeliga võrreldes puudub mõtestamise etapp ning etappide arv on väiksem, kuna erinevate etappide tegevused toimuvad paralleelselt.

Mõistmise etapis kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni uurimine toimub ettevõtetes vahetult kliendiga suheldes ja erinevate sotsiaalmeedia kanalite tagasisidet jälgides. Teenusedisain on inimkeskne, võetakse arvesse kõigi teenuses osalevate inimeste kogemusi. Uuringus osalevatel ettevõtetel on soovitatav läbi viia kasutajauuringud, kus kogutakse ja analüüsitakse teavet klientide omaduste, teenuste kasutamise eesmärkide, rahulolu või rahulolematuse põhjuste kohta. Teenuse väljakutsete ja võimaluste välja

selgitamiseks sobib uurimismeetodina veel nt vaatlus ning vaatluse andmetele tuginev teekonna kaart.

Ettevõtetel puudub teenuste arendusprotsessis mõtestamise etapp. Autori arvates tuleneb see vähesest infost, kuna mõistmise etapis ei teostata nt turu-, kliendi- ega trendiuuringuid, millest saadud andmeid mõtestamise etapis kasutada. Eelnevalt mainitud uuringute korraldamisel on soovitatav rakendada ka mõtestamise etappi.

Loomise ja selekteerimise etapis arendatakse teenuseid ettevõttesisese meeskonnaga. Inspiratsiooni saadakse enamasti töötajatelt, harvemini klientidelt. Ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine toimub arutluse käigus, kas eraldi koosolekul või lihtsalt rääkides. Uue toidu testimisel tehakse näidistoit ja proovitakse kogu meeskonnaga. Uue sündmuse korraldamisel testimist ei toimu. Teenusedisaini üheks põhimõtteks on koostöö. Erinevate taustade ja funktsioonide sidusrühmad peaksid olema aktiivselt kaasatud teenuse disainimise protsessi. Ideede genereerimiseks sobib kasutada nt kirjalikku ajurünnakut ja ideede joonistamist. Ideid võib valida aga idee kaarte sorteerides. Toidu testimisse on soovitatav kaasata kliendid ja sündmuste testimiseks võib rakendada tunnetusliku läbikäimise meetodit.

Selgitamise ja realiseerimise etapis uut lahendust selgitatakse vestluse käigus või koostatakse koosoleku protokoll põhjal PDF fail, mida juhid jagavad oma alluvatele. Pakutavast teenusest erinevalt aru saamise vältimiseks on soovitatav kasutada rollimängu meetodit ning võib koostada juhendi, mis täpsustab teenuse/sündmuse üksikasju, funktsioone ja käitumist. Teenust tuleks visualiseerida ja korraldada omavahel seotud toimingute jadana. Teenuse plaan näitab skemaatilises diagrammis, kuidas erinevad teenusekomponendid omavahel ühenduvad.

Olulisteks restoraniteenuse kvaliteediteguriteks peeti maitsvat toitu, professionaalset ja empaatilist teenindust ning meeldivat keskkonda. Autor soovib läbi viia restoraniteenuse kvaliteeti mõjutavate tegurite uuring, eesmärgiga saada kliendilt tagasisidet erinevate teenust mõjutavate tegurite kohta.

Kõige rohkem tehakse uuendusi toidu ja jookide osas, menüüd muudetakse kaks kuni kuus korda aastas. Autor soovib muuta menüüd informatiivsemaks nt märkida ära

mahetoit, gluteeni- ja laktoosivabad ning kohalikud ja rahvusroad. Lastemenüüd võiks olla tervislikumad. Tehnoloogia vallas kasutatakse toidu kohaletoomise võimalust Wolt või Telli Toit vahendusel ja kiirreageerimiskoodiga menüü lugemist kodulehel. Kiirreageerimise kood võimaldab klientidel menüü kohta saada lisateavet nt välimuse, koostisosade, allergeenide, toitainete, energia kohta jne. Vastutustundliku ettevõtluse valdkonnas käituvad uuringus osalenud restoranid erinevalt, alates prügi sorteerimisest kuni ise komposti tegemiseni. Kasutatakse pilliroo- ja paberkõrsi, kaasamüügil puidust nuge ja kahvleid. Sotsiaalselt vastutustundlik käitumine oleks nt kohalike toodete kasutamine, jäätmete ringlussevõtt, keskkonnasõbralik kujundus ja pakendid. Inimressursside valdkonnas toimub töötajate koolitamine kõikides restoranides, enamasti on need ettevõttesisesed menüü ja joogikaardi koolitused. Koolitusteenust on sisse ostetud ja teenindajaid on saadetud ka ettevõttevälisele teeninduskoolitusele.

Toitlustuse tegevusalal toimuvate trendidega ja kaasaegse infoga hoiavad end kursis kõik uuringus osalenud ettevõtted. Valdavalt ettevõtete juhid ennast ei arenda sh teenuste arendamise valdkonnas vaid tuginetakse elukogemusele. Teenuste arendamise seisuga ettevõttes hinnati keskmiseks. Kuna teadmisi peetakse ettevõtte kasvu ja püsijäämise seisukohalt oluliseks ressursiks on soovitatav neid saada nii sisemistest kui ka välistest allikatest nt uurimistegevuse, teadmiste jagamise, ettepanekusüsteemide, oskuslike töötajate värbamise, koolitusprogrammide, täiendõppe kaudu ning suurendades klientidega suhtlust, kasutades konsultante, lugedes teadusartikleid, osaledes teenusedisaini alastel koolitustel.

Kokkuvõtvalt on autori hinnangul teenusedisaini põhimõtete ja meetodite rakendamine Pärnu restoranides valdavalt vähene. Käesolev magistr töö annab restorani juhtidele aimu teenusedisaini protsessi ja meetodite kohta ning eeldatavalt tõstab teenusedisaini alast teadlikkust, mis oli ka antud töö eesmärk. Antud magistr töö saab edasi arendada uurides põhjalikumalt restorani kvaliteeti mõjutavaid tegureid või restoranide innovatsiooni võimalusi. Samuti oleks restoranidele vajalik teenusedisaini rakendamise juhend või reaalne praktika nt klinditeekonna kaardistamine, persoonade tegemine või teenuse plaan.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abdul, R.M. & Zainal, A. (2016). The effect of customer perceived value on customer satisfaction: A case study of Malay upscale restaurants. *Malaysian Journal of Society and Space*, 12(3), 58–68.
- Adamovica, S., Sturmane, L., Glasons, G., Pavlina, A., Sturmanis, M., Urb, K., Sarv, J., Danneberg, T. & Silva, T., R. *Toolkit „Design thinking for developing your business ideas“*. [https://juc.lv/wp-content/uploads/2019/01/design\\_toolikt\\_final.pdf](https://juc.lv/wp-content/uploads/2019/01/design_toolikt_final.pdf)
- Alexander, K. (1993). Facilities Manager Service Design. *Facilities*, 11(4), 8–14.
- Almohaimmed, B. M. A. (2017). Restaurant Quality and Customer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 42–49.
- Alshriky, D. (2017, June 10). Interactive Menu for Food and Beverage. <https://medium.com/@danielmalshriky/interactive-vertical-menu-for-food-and-beverage-ux-case-study-cbf1f06d32a3>
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies – The Baltic Perspective*, 1–8. <https://doi:10.3233/978-1-61499-912-6-1>
- Alunurm, R. (2016). Eesti ettevõtete ja kõrgkoolide koostöö arendamine. [Magistritöö, Tartu Ülikool]. Dspace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/52077>
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1108/08876040610646536>
- Bakti, I.G.M.Y. & Sumaedi, S. (2013). An Analysis of Library Customer Loyalty: The Role of Service Quality and Customer Satisfaction, A Case Study in Indonesia. *Library Management*, 34(6/7), 397–414. <https://doi.org/10.1108/LM-05-2012-0025>
- Baraban, R.S. & Durocher, J.F. (2010). *Successful restaurant design*. John Wiley and Sons Inc.
- Barrows, C. & Vieira, E. T. (2013). Recommendations for development of a new operational classification system for the foodservice industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, (37)3, 349–376.

- Basit, S. A. & Medase, K. (2019). The diversity of knowledge sources and its impact on firm-level innovation. Evidence from Germany. *European Journal of Innovation Management*, 22(4), 681–714. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0232>
- Bernhardt, K.L., Donthu, N. & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47 (2), 161–171. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3)
- Bishop, S. (2020, November 11). 19 Must-Have Apps for Restaurant Owners. QSR Automations. <https://www.qsrautomations.com/blog/restaurant-management/apps-for-restaurant-owners/>
- Bitner, M. & Brown, S. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51, 39–46. <https://doi:10.1016/j.bushor.2007.09.003>
- Björk, J. & Magnusson, M. (2009). Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 662–670.
- Blešić I., Tešanović D. & Psodorov D. (2011). Consumer Satisfaction and Quality Management in the Hospitality Industry in South-East Europe. *African Journal of Business Management* 5(4), 1388–1396. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1299>
- Blöcher, K. & Alt, R. (2020). AI and robotics in the European restaurant sector: Assessing potentials for process innovation in a high-contact service industry. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00443-2>
- Bootcamp bootleg*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>
- Canziani, B. F., Almanza, B., Frash, R. E., McKeig, M. J. & Sullivan-Reid, C. (2015). Classifying restaurants to improve usability of restaurant research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1467–1483. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2014-0618>
- Chow, H. S., Lau, V. P., Lo, W. C., Sha, Z. & Yun, H. (2007). Service quality in restaurant operations in China: decision-and experiential-oriented perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 698–710. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.07.00>
- Chua, B.-L., Karim, S., Lee, S. & Han, H. Customer Restaurant Choice: An Empirical Analysis of Restaurant Types and Eating-out Occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1–23. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176276>
- Clatworthy, S. (2011). Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. *International Journal of Design*, 5(2), 15–28.

- Clemes, M.D., Mollenkopf, D.A. & Burn, D. (2000). An investigation of marketing problems across service typologies. *Journal of Services Marketing*, 14(6/7), 573–594.
- Crosier, A. & Handford, A. (2012). Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67–76. <https://doi.org/10.1177/1524500411435483>
- D’Ippolito, B. (2014). The importance of design for firms’ competitiveness: A review of the literature. *Technovation*, 34, 716–730. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.01.007>
- Danish Design Centre. (2015). *The design ladder: Four steps od design use*. [https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design\\_ladder\\_2016\\_eng\\_0.pdf](https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf)
- Dervojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rowmaat, E., Morfandini, E. & Frideres, L. (2014). *Design for Innovation. Service design as a means to advance business models*. European Union. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13406/attachments/2/translations/en/renditions/pdf>
- Design methods for developing services*. Design Council. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil\\_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)
- Design Thinkers Group. [http://www.designthinkersgroup.com/wp-content/uploads/2013/10/04\\_CDRI\\_personas\\_1-1100x778.png](http://www.designthinkersgroup.com/wp-content/uploads/2013/10/04_CDRI_personas_1-1100x778.png)
- Drews, C. (2009). *Unleashing the Full Potential of Design Thinking as a Business Method*. The Design Management Institute.
- Eesti Konjunktuuriinstituut. (2020). *Covid-19 mõju Eesti ettevõtlusele (ettevõtjate küsitluse kokkuvõte)*. [https://static1.visitestonia.com/docs/3490675\\_covid-19-moju-eesti-ettevotluselekonjunktuuriinstituut-2020.pdf](https://static1.visitestonia.com/docs/3490675_covid-19-moju-eesti-ettevotluselekonjunktuuriinstituut-2020.pdf)
- Eesti restoranide teejuht 2021. Flavors of Estonia. <https://flavoursofestonia.com/restoranijuht/>
- Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process*. Design Council. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons\\_Design\\_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
- European Travel Commission. (2020). European Tourism: Trends & Prospects. Quarterly report (Q2/2020). [https://etc-corporate.org/uploads/2020/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2020\\_Final-Public.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2020/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2020_Final-Public.pdf)
- Eurostat. (2020, September). Impact of Covid-19 crisis on services. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php?title=Impact\_of\_Covid-19\_crisis\_on\_services#Covid-19\_containment\_measures\_in\_Europe

- Freitas, I. M. B. & Fontana, R. (2018). Formalized Problem-Solving Practices and the Effects of Collaboration with Suppliers on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 565–587. <https://doi.org/10.1111/jpim.12432>
- Frenz, M. & Letto-Gillies, G. (2009). The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence from The UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38, 1125–1135.
- Gagić, S. (2016). Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina. *The European Journal of Applied Economics*, 13(2), 57–69. <https://doi.org/10.5937/ejae13-10503>
- Gagić, S., Tešanović, D. & Jovičić, A. (2013). The Vital Components of Restaurant Quality that Affect Guest Satisfaction. *Turizam*, 17(4), 166–176. <https://doi.org/10.5937/turizam1304166g>
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. (3rd ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Gustafsson, I.-B., Öström, A., Johansson, J. & Mossberg, L. (2006). The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17, 84–93.
- Gössling, S., Garrod, B., Aall, C., Hille, J. & Peeters, P. (2011). Food management in tourism: reducing tourism's carbon foodprint. *Tourism Management*, 32(3), 534–543. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.04.006>
- Gürel, E. & Tat, M. (2017). Swot analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Gyamfi, S. & Steiskal, J. (2020). Cooperating for knowledge and innovation performance: the case of selected Central and Eastern European countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 264–274. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.22](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.22)
- Han, H. & Ryu, K. (2009). The roles of physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 487–510. <https://doi.org/10.1177/1096348009344212>

- Heapy, J. (2011). Creating Value Beyond the Product Through Services. *The Design Management Institute*, 22 (4), 32–39. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00154.x>
- Heung, C.S. & Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1167–1177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.004>
- Hollanders, H., Es-Sadki, N., Merkelbach, I. & Khalilova, A. (2020). *Europea Innovation Scoreboard 2020*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981>
- Horng, J.S., Chou, S.F., Liu, C.H. & Tsai, C.Y. (2013). Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*, 36, 15–25.
- Hossain, M., Z., Enam, F. & Farhana, S. Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 919–926. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.77065>
- Hsu, L. & Wu, P. (2013). Electronic-Tablet-Based Menu in a Full Service Restaurant and Customer Satisfaction - A Structural Equation Model. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 61–71.
- Hu, H.H., Parsa, H.G. & Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344–362. <https://doi.org/10.1177/1938965510370564>
- Huertas-García, R. & Consolación-Segura, C. (2009). A framework for designing new products and services. *International Journal of Market Research*, 51(6), 819–840.
- Indarti, N. (2010). *The Effect of Knowledge Stickiness and Interaction on Absorptive Capacity Evidence from furniture and software small- and medium-sized enterprises in Indonesia*. [Thesis, University of Groningen]. Researchgate. [https://www.researchgate.net/profile/Nurul\\_Indarti/publication/47329517\\_The\\_effect\\_of\\_knowledge\\_stickiness\\_and\\_interaction\\_on\\_absorptive\\_capacity\\_evidence\\_from\\_furniture\\_and\\_software-\\_and\\_medium-sized\\_enterprises\\_in\\_Indonesia/links/55266eb90cf2ee9bad77e3c6.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nurul_Indarti/publication/47329517_The_effect_of_knowledge_stickiness_and_interaction_on_absorptive_capacity_evidence_from_furniture_and_software-_and_medium-sized_enterprises_in_Indonesia/links/55266eb90cf2ee9bad77e3c6.pdf)
- Ivkov, M, Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S. & Stefanović, V. (2016). Innovations in the restaurant industry – an exploratory study. *Economics of Agriculture*, 63(4), 1169–1186.
- Jalilvand, M. R., Salimipour, S., Elyasi, M. & Mohammadi, M. (2017). Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(1), 81–110. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2016-0024>

- James, A. (2013) Lego Serious Play: a three-dimensional approach to learning development. *Journal of Learning Development in Higher Education*, 6, 1–18.
- Karamustafa, K. & Ülker, P. (2020). Impact of Tangible and Intangible Restaurant Attributes on Overall Experience: A Consumer Oriented Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 404–427. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1653806>
- Khodakarami, F. & Chan, Y.E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27–42.
- Kim, H. J., McCahon, C. & Millerc, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *Hospitality Management*, 22, 67–83.
- Kim, W., Lee, Y. & Yoo, Y. (2006). Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 143–169. <https://doi.org/10.1177%2F1096348005285086>
- Kim, Y. & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 68, 1964–1973
- Kivela, J., Inbakaran, R. & Reece, J. (2000). Consumer research in the restaurant environment. Part 3: analysis, findings and conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 13–30. <https://doi.org/10.1108/09596110010304984>
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. & Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Kumar, M. P., Raju, N. V. S. & Kumar, M. V. S. (2016). Quality of Quality Definitions – An Analysis. *International Journal of Scientific Engineering and Technology*, 5(3), 142–148. <https://doi.org/10.17950/ijset/v5s3/304>
- Lai, N.K.W. (2015). The role of service quality, perceived value, and relationship quality in enhancing customer loyalty in the travel agency sector. *Journal of Travel Tourism Marketing*, 31(3), 417–442.
- Lai, W. & Chen, C. (2011). Behavioral Intention of Public Transit Passenger – the Role of Service Quality, Perceived Value, Satisfaction and Involvement. *Transport Policy*, 18, 318–325. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.09.003>
- Lasagni, A. (2012). How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 310–339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00355.x>

- Lin, H.-F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224–1249. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132>
- Liu, P. & Tse, E. C.-Y. (2018). Exploring factors on customers' restaurant choice: an analysis of restaurant attributes. *British Food Journal*, 120(10), 2289–2303. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2017-0561>
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J., (2015). *Services Marketing*. (6th ed.). Pearson Australia Group Pty Ltd.
- Luo, X. & Homburg, C. (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 71(2), 133–149.
- Lutter, L. (2015). Teenusedisaini põhimõtete ja meetodite kasutamine Eesti ravispaaades. [Lõputöö, Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/48947>
- Mager, B. & Sung, T. J. (2011). Special issue editorial: Designing for Services. *International Journal of Design*, 5(2), 1–3.
- Marx, A. E. (2008). Critical success factors of suggestions systems. *IFE Psychologia: An International Journal*, 16(1), 34–56.
- McCay, A. (2017, May 10) Create Service Blueprint in UXPressia. *UXPRESSIA Blog*. <https://uxpressia.com/blog/create-service-blueprint-uxpressia>
- Merlo, O., Eisingerich, A. B & Auh, S. (2014). Why Customer Participation Matters. *MitSloan Management Review*, 55(2), 81–88.
- Meyer, C., Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. <https://touchrate.com/wp-content/uploads/2017/02/UnderstandingCustomerExperience.pdf>
- Moliner, M.A. (2009). Loyalty, Perceived Value and Relationship Quality in Healthcare Services. *Journal of Service Management*, 20(1), 76–97. <https://doi.org/10.1108/09564230910936869>
- Montesor, S., Vezzani, A. (2017). *Design, innovation and performance in European firms*. Joint Research Centre. <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc104728.pdf>
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. <https://www.servicedesigninstitute.com/wp-content/uploads/2018/12/Practical-Access-to-Service-Design.pdf>
- Omerzel, D. G. & Antoncic, B. (2008). Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1182–1199. <https://doi.org/10.1108/02635570810914883>

- Ostrom, A., L., Bitner, M., J., Brown, S., W., Burkhard, K., A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Padar, S. (2015). *Teenusedisaini protsessid eri liiki teenuste lõikes*. [Magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/47215>
- Patanakul, P. & Pinto, J. K. (2014). Examining the roles of government policy on innovation. *Journal of High Technology Management Research*, 25, 97–107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2014.07.003>
- Piccoli, G., Spalding B. R. & Ives, B. A. (2001). Framework for Improving Customer Service through Information Technology: The Customer-service Life Cycle. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 38–45. <https://doi.org/10.1177/0010880401423004>
- Pietro, M. (2014). *Leading Business by Design. Why and how business leaders invest in design?* Warwick Business School and Design Council. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc\\_lbbsd\\_report\\_08.11.13\\_FA\\_LORES.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbbsd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf)
- Plyasunov, N., Kudryavtsev, D. & Kokoulina, L. (2017). The tools and methods of capturing knowledge from customers: empirical investigation. *Computer Science and Information Systems*, 11, 1099–1107. <http://dx.doi.org/10.15439/2017F72>
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. (2013). *Service Design. From Insight to Implementation*. Rosenfeld Media, LLC.
- Pärnu Restoranide Nädal 2020 on lõppenud! (n.d.). <https://visitparnu.com/restoranide-nadal/>
- Pärnu Restoranide Nädalat külastas ligi 8000 toiduhuvilist. (2020, November, 18). <https://visitparnu.com/parnu-restoranide-nadalat-kulastas-ligi-8000-toiduhuvilist/>
- Pärnumaa Arenduskeskus. (2018). Arengustrateegia Pärnumaa 2035+. Tegevuskava 2019-2023(25). <http://arenduskeskus.parnumaa.ee/wp-content/uploads/2018/09/P%C3%A4rnumaa-arengustrateegia-07.09.2018.pdf>
- Rafdinal, W. & Suhartanto, D. (2020). Loyalty Model for Ethnic Restaurants: The Role of quality and Value. *International Journal of Applied Business Research*, 2(2), 123–138.
- Reid, R., D. & Bojanic, D., C. (2010). *Hospitality Marketing Management*. (5th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Restaurants in Pärnu*. Tripadvisor. [https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g274956-Parnu\\_Parnu\\_County.html](https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g274956-Parnu_Parnu_County.html)

- Riehle, H., Grindy, B., Roach, D. & Lorenzini, B. (2019). *Restaurant Industry 2030: Actionable insights for the future*. National Restaurant Association. <https://restaurant.org/downloads/pdfs/research/restaurant2030.pdf>
- Ritala, P., Henttonen, K. & Salojärvi, H. (2013). Gone fishing for knowledge? The effect of strategic orientations on the scope of open knowledge search. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 328–348. <https://doi.org/10.1108/BJOM-Apr-2012-0019>
- Ryu, K. & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurant: moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34, 310-329. <https://doi.org/10.1177/1096348009350624>
- Ryu, K., Lee, H.-R. & Kim, W. G. (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(2), 200–223. <https://doi.org/10.1108/0959611121120614>
- Șchiopu, A. F. & Zloteanu, D. G. (2019). Restaurant innovation: What do customers want? *Cactus Tourism Journal*, 1(2), 31–37.
- Sigala, M. & Kyriakidou, O. (2015). Creativity and innovation in the service sector. *The Service Industries Journal*, 35(6), 297–302.
- Simao, L. & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 1k 237–256. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Solomon, R., Stuart, E., Carson, A., & Smith, J.B. (2003). *Marketing Real People, Real Desisions*. Prentice Hall.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (1991). *Fundamentals of Marketing* (9th ed.). McGraw-Hill Inc.
- Starovoytova Y.Y. & Chugunova O.V. (2016). Market Segmentation results of restaurant services. *European Journal of Natural History*, 6, 83–86.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrens, A., Schneider, J. (2018). *This is service design doing*. O'Reilly Media Inc.
- Söögikohad Pärnus. (n.d.). <https://visitparnu.com/toitlustus/>
- Zembik, M. (2014). Social media as a source of knowledge for customers and enterprises. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(2), 1k 132–148.

- Teixeira, J. G., Patricio, L., Huang, K.-H., Fisk, R. P., Nobrega, L., & Constantine, L. (2017). The MINDS method: Integrating management and interaction design perspectives for service design. *Journal of Service Research*, 20(3), 240-258. <https://doi.org/10.1177%2F1094670516680033>
- Tether, B. S & Tajar, A. (2008). Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy* 37, 1079–1095. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.003>
- Tools.* (n.d.). Service Design Tools. <http://www.servicedesigntools.org/repository>
- Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J. & Scott, D. R. (2018). The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams. *Journal of Service Research*, 21(1), 75–100. <https://doi.org/10.1177/1094670517714060>
- TÜ Pärnu kolledž. (2020). *Uuringu „Pärnu kui turismisihtkoha kuvand kohaliku elaniku silme läbi 2020., analüüs.* [https://parnu.ee/failid/uuringud/P2rnu\\_kuvand\\_kohalike\\_seas\\_2020.pdf](https://parnu.ee/failid/uuringud/P2rnu_kuvand_kohalike_seas_2020.pdf)
- Utami, T. L. W., Indarti, N., Sitalaksmi, S. & Makadian, N. (2017). The Effect of knowledge sources on innovation capabilities among restaurants and businesses in Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(1), 33–50.
- Vargo, S., L., Lusch, R., F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>
- Vedenin, Y. (2016, October 25). Looking for fancy UX tools? Meet Customer Journey Mapping. *UXPRESSIA Blog*. <https://uxpressia.com/blog/looking-for-fancy-ux-tools-meet-customer-journey-map>
- Veemaa, J., Puolokainen, T., Varblane, U. & Trumm, E. (2018). Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringu keskus. [https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/12/Disainikasutuse\\_uuring\\_2018\\_AMP.pdf](https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/12/Disainikasutuse_uuring_2018_AMP.pdf)
- Vianna, M., Vianna, Y, Adler, I.K., Lucena, B. & Russo, B. (2013). Design Thinking. Business Innovation. MJV Press. <https://www.designthinkingbook.com/#baixar>
- Wang, Y.-H., Lee, C.-H. & Trappey, A. J. C. (2017). Service design blueprint approach incorporating TRIZ and service QFD for a meal ordering system: A case study. *Computers & Industrial Engineering*, 107, 388–400. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2017.01.013>
- Wangenheim, F.V., Evanschitzky, H. & Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690-697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.019>

- Whisher, A., Swiatek, P. & Cawood, G. (2013). *An Overview of Service Design for the Private and Public Sector*. SEE Platform. [https://www.academia.edu/6711097/An\\_Overview\\_of\\_Service\\_Design\\_for\\_the\\_Private\\_and\\_Public\\_Sectors](https://www.academia.edu/6711097/An_Overview_of_Service_Design_for_the_Private_and_Public_Sectors)
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>
- Öztürk, H. E., & Terhorst, P. (2016). Innovative restaurants in a mass-tourism city: Evidence from Antalya. *Tourism Management*, 54, 477–489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.003>
- Yang, J. T. (2009). Individual Attitudes to Learning and Sharing Individual and Organizational Knowledge in the Hospitality Industry. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1723–1743. <https://doi.org/10.1080/02642060902793490>
- Yusoff, W.Z.W., Ismail, M. & Ali, A.S. (2010). Understanding the Services Provider Perspective towards Better Service Quality in Local Authorities. *Journal of Facilities Management*, (8)3, 226–230. <https://doi.org/10.1108/14725961011058857>

# LISAD

Lisa 1. Teenusedisaini protsessi etapid erinevate autorite käsitluses

	Moritz, 2005	Design Council, 2005	Huertas-Garcia & Consolacion-Seguera, 2009	Design Wales/PDR
Teenusedisaini protsessi etapid	<b>Mõistmine</b> Kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni ja konteksti uurimine	<b>Avastamine</b> Probleemi, võimaluse või vajaduse tuvastamine	<b>Informatsiooni kogumine</b>	<b>Väljakutsete tuvastamine</b> Kasutajate teenusesüsteemis navigeerimise ülevaate andmine, et välja selgitada väljakutsed ja võimalused
	<b>Mõtestamine</b> Kriteeriumide kindlakstegemine, strateegiliste raamistike väljatöötamine, detailide täpsustamine	<b>Määratlemine</b> Analüüsitakse ideede ja leidude hulka, tulemuseks on selge määratlus probleemi või väljakuse kohta		
	<b>Loomine</b> Ideede ja lahenduste loomine ja välja pakkumine	<b>Arendamine</b> Teenuse kontseptsiooni arendamine ja testimine	<b>Kontseptuaalsete alternatiivide välja töötamine</b>	<b>Kontseptsiooni arendamine</b> Potentsiaalsete ideede üle mõtisklemine ja erinevate sidusrühmade tagasiside uurimine
	<b>Selekteerimine.</b> Sobivate ideede ja kontseptsioonide leidmine ja lahenduste hindamine		<b>Lahenduste võrdlemine</b>	<b>Prototüübi arendamine</b> Teenuse kontseptsiooni täpsustamine
	<b>Selgitamine</b> Ideede visualiseerimine, protsesside kaardistamine ja võimalike stsenaariumide illustreerimine		<b>Esialgse disaini loomine</b> Teenuse komponentide täpsustamine	
				<b>Hindamine ja edasi arendamine</b> Kontseptsiooni arendamine paremaks, odavamaks ja lihtsamaks
<b>Realiseerimine</b> Lahenduste, prototüüpide ja protsesside väljatöötamine, täpsustamine ja juurutamine ning koolituse läbiviimine	<b>Elluviimine</b> Lõplik teenuse testimine, käivitamine ja tagasiside kogumine	<b>Prototüübi loomine ja lõplik disain</b> Konsensuse leidmine, prototüübi loomine ja lõplik disain	<b>Täiemahuline edastamine ja hindamine</b> Uue teenuse juurutamine ja andmete kogumine muudatuste mõju määramiseks	

Allikad: Moritz, 2005, lk 123; Design methods..., lk 8–23; Huertas-Garcia & Consolacion-Seguera, 2009, lk 823; Whisher *et al.*, 2013, lk 9

## Lisa 2. Teenusedisaini protsess, tegevused, meetodid ja tööriistad

Protsessi etapp	Tegevused	Meetodid ja tööriistad
Mõistmine	Info kogumine, teostatakse kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni ja konteksti uurimine. Selgitatakse välja ettevõtte ärilised ja tehnilised nõuded ja piirangud. Selgitamiseks välja teenuse väljakutseid ja võimalusi, uuritakse kuidas olemasolevat teenust praegu kasutatakse	Avastuslik uuring, teisestel andmetel põhinev uuring, võrdlusuuring, intervjuu, ekspertintervjuu, fookusgrupi intervjuu, klientide ja turu segmenteerimine, vaatlus, klienditeekonna kaart, kokkupuutepunktid, videopäevik, sidusrühmade kaardistamine
Mõtestamine	Kriteeriumite kindlakstegemine, strateegiliste raamistike väljatöötamine, detailide täpsustamine. Antud etapis otsustatakse milliseid andmeid ja kuidas kasutatakse loomise etapis, selgub projekti eesmärk	Mõttekaart, tõsine LEGO mäng, sidusrühmade kaart, kalaluu diagramm, loov mõtlemine, kokkupuutepunktid, visuaalne mõtlemine
Loomine	Ideede ja lahenduste loomine ja välja pakkumine. Teeninduskogemused tuleb detailselt läbi mõelda ja kõik elemendid vajavad arendamist. Oluline on leida meeskonda õiged inimesed ja valida sobiv keskkond töötamiseks	Kehatunnetus, ajurünnak, stsenaariumi loomine, rollimäng, kogemuste joonistamine, grupi joonistamine
Selekteerimine	Lahenduste või ideede hulgast tuleb valida parim ja kõige asjakohasem. Ideid valivad eksperdid või need valitakse konkreetsete kriteeriumide alusel. Prototüüpide, olemasolevate elementide, inimeste toimivust või kvaliteeti testitakse ja mõõdetakse	SWOT analüüs, PEST analüüs, kaartide sorteerimine, persoonid, sedelite hääletus
Selgitamine	Ideede visualiseerimine, protsesside kaardistamine ja võimalike stsenaariumide illustreerimine. Meeskonnale, otsustajatele ja teistele sidusrühmadele ülevaate andmine tulevikukontseptsioonidest. Eesmärk on alati luua mitut valdkonda hõlmavas meeskonnas ühine arusaam	Kasutaja persoon, visiooni loomine, ise proovimine, rollimängud, stsenaarium, koomiksid, robustne prototüüp
Realiseerimine	Toimub lahenduste, prototüüpide ja protsesside väljatöötamine, täpsustamine ja juurutamine ning koolituse läbiviimine. Antakse tagasisidet kollegidele ja partneritele protsessist saadud õppetundide, uute teadmiste, tööriistade või tööviiside kohta	SWOT analüüs, kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed uuringud, intervjuud, teenuse prototüüp, teenuseplaan, äriplaan, teenuse juhendid

Allikad: Moritz, 2005, lk 127-147; Eleven lessons..., lk 8-23; Whisher *et al.*, 2013, lk 9; Adamovica *et al.*, lk 18; Tools, n.d.; Bootcamp bootleg, 2010, lk 7

### **Lisa 3. Intervjuu plaan restoranijuhtidele**

**Sissejuhatus** – tutvustus, räägin enda tööst

**Üldinfo** – ettevõtte ja restorani juhi kohta

1. Ettevõtte asutamise aasta, töötajate arv talve- ja suvehooajal, restorani liik

**Restoraniteenuse info** – autori enda küsimused ja Chow jt (2007, lk 706)

2. Palun kirjeldage teie restorani peamist sihtrühma
3. Mille poolest eristub teie restoran konkurentidest?
4. Mis tegurid mõjutavad teie arvates kvaliteetset restoranikogemust? (toit, töötajad, teenindus, füüsiline keskkond, hind)
5. Millised on teie restorani peamised 3 väljakutset olulisuse järjekorras?

**Disainikasutuse tase ettevõttes** – Veemaa jt (2018, lk 103) läbi viidud uuring „Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes“

6. Mida Teie jaoks tähendab disain?
7. Milliseid disainiliike olete viimase kahe aasta jooksul kasutanud?
  - Graafiline disain: näiteks logo, visuaalne identiteet (sh ka tööriivastele, sõidukitele jms), pakend jne.
  - Kommunikatsioonidisain: võtmesõnumid, loovlahendused, reklaammaterjalid, kommunikatsioon ja müügiedendus, sotsiaalmeedia.
  - Keskkonnadisain: sisekujundus, teeninduskeskkond, poe- või muu müügikeskkond, viidandus ja navigatsioon.
  - Tootedisain/tööstusdisain ehk käegakatsutavad tooted.
  - Teenusedisain ehk kasutajakogemuse, -teekonna ja teenuse arendamine.
  - Digitaalne- ja interaktsioonidisain: kodulehekülg, mobiili-ja veebirakendused, e-pood, tellimiskeskonnad, kasutajaliidesed, interaktsioonidisain.
  - Strateegiline disain ehk disain kui mõtlemisviis, mis aitab muuta ja arendada ideid kasutajasõbralikeks ja innovatiivseteks toodeteks/teenusteks.
8. Kas olete teinud koostööd ettevõtteväliste disaineritega? (JAH – kellega, miks, kogemus? EI – miks?)
9. Milline järgnevatest väidetest teie hinnangul kirjeldab disainikasutust teie ettevõttes kõige paremini? Kuidas olete selle tasemeni jõudnud?
  - me ei kasuta süstemaatiliselt ja teadlikult disaini

### **Lisa 3. järg**

- kasutame disaini uute lahenduste viimase lihvina või turundusmaterjalide kujundamiseks
- disain on uute lahenduste väljatöötamisel arendusprotsessi kaasatud algusest peale
- disainer/disainijuht on kaasatud ettevõtte juhtkonda ning visioonide ja strateegia väljatöötamise

**Restoraniteenuse arendamise protsess** – Moritz (2005, lk 127–147) teenusedisaini protsessi mudel

10. Kuidas teostatakse kliendi soovide ja vajaduste uurimine? (Regulaarsus, meetodid-kvalitatiivne / kvantitatiivne, infoallikad, kogumine ja analüüs)
11. Mis allikatest pärinevad teenuse arendamise ideed? (töötajad, omanik, kliendid, tarnijad, konkurendid jne)
12. Kes on kaasatud teenuse arendamise protsessi? (kliendid, disainerid, sidusrühmad jne)
13. Kuidas toimub ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine?
14. Kuidas selgitatakse uut lahendust huvigruppidele? (ideede visualiseerimine, protsesside kaardistamine, võimalike stsenaariumide illustreerimine)
15. Kuidas toimub uue lahenduse testimine?
16. Milliseid meetodeid või tööriistu kasutate teenuse arendamisel? (intervjuu, klientide segmenteerimine, vaatlus, teekonna kaart, sidusrühmade kaart, ajurünnak, kasutaja persoon, SWOT analüüs, teenuse plaan)
17. Millised on olnud senised suurimad õnnestumised teenuste arendamisel? Miks?
18. Millised on olnud senised suurimad ebaõnnestumised teenuste arendamisel? Miks?

**Restoraniteenuse innovatsioon** – Öztürk, 2016, lk 481; Horng, 2013, lk 24; Ivkov, 2016, lk 7

19. Mis valdkonnas toimuvad restoraniteenuse uuendused? Millal viimati ja kui regulaarselt? (kujundus ja atmosfäär, toit ja joogid, tehnoloogia rakendus, vastutustundlik ettevõtetus, inimressursid, turundus)

### **Lisa 3. järg**

**Juhi pädevuste arendamine ja innovatsiooni allikad** – Öztürk, 2016, lk 481; Horng, 2013, lk 24; Ivkov, 2016, lk 7

20. Kuidas hoiate ennast kursis toitlustuse tegevusalal toimuvate trendidega ja kaasaegse infoaga?
21. Kuidas hoiate ennast kursis toitlustuse tegevusalal toimuvate trendidega ja kaasaegse infoaga?
22. Hinnake oma teadlikkust toitlustuse valdkonna kaasaegse info osas: 5 – suurepärane, 1 – väga madal. Põhjendage.
23. Kuidas arendate ennast juhina, sh. teenuste arendamise meetodite valdkonnas? (teadmised, oskused, võimed – raamatud/koolitused/ümarlauad/mentorlus/temaatilised üritused juhtidele)
24. Hinnake enda teadmiste taset teenuste arendamise valdkonnas (st. meetoodika, kuidas teenuseid arendada): 5 – suurepärane, 1 – väga madal/olematu. Põhjendage.
25. Hinnake enda oskuste taset teenuste arendamise valdkonnas (st. meetoodika, kuidas teenuseid arendada): 5 – suurepärane, 1 – väga madal/olematu. Põhjendage.
26. Hinnake teenuste arendamise olukorra seisu oma restoranis: 5 – suurepärane, 1 – väga halb. Põhjendage.
27. Mida ja kellelt vajaksite (toena), et teenuste arendamise olukord teie restoranis oleks parem?

#### **Lisa 4. Intervjuu plaan avaliku sektori esindajatele**

**Sissejuhatus** – tutvustus, räägin enda tööst

##### **Restoraniteenuste olukord Pärnus**

1. Kuidas olete seotud toidlustusettevõtete toimimise ja teenuste arendamisega? Millist koostööd olete varasemalt teinud Pärnu restoranidega? Kirjeldage, kuidas see sujus?
2. Mille poolest Pärnu restoraniturg erineb teiste piirkondade omast?
3. Mis on teie hinnangul Pärnu restoranides hästi? Mis võib või olla selle põhjuseks st. mis on toetanud neid arenguid?
4. Milliseid restorane peate kõige uuenduslikumaks/innovaatilisemaks Pärnus? Miks?
5. Mis on teie hinnangul Pärnu restoranide peamised väljakutsed? Mis on nende põhjuseks? Kes ja kuidas saaks/peaks nende põhjuslike mõjude vähendamise osas aitama?

##### **Restoraniteenuste arendamine**

6. Mis on teie hinnangul Pärnu restoranide peamised kvaliteedinäitajad, mille alusel võiks hinnata restoranide kvaliteeti? (Vastaja loetleb ise). Hinnake Pärnu restoranide kvaliteeti (toit, töötajad, teenindus, füüsiline keskkond, hind). 5 – suurepärane, 1 – väga halb. Põhjendage.
7. Kes peaks võtma vastutuse ja arendama eelloetletud aspekte restoraniteenuses?
8. Millist tuge ja millises formaadis (koolitus, nõustamine, rahaline toetus jmt.) pakute Pärnu restoranidele teenuste arendamisel? Kes veel pakuvad tuge ja millist? Kas ja kui võrd restoranid on seda tuge kasutanud? Millistes kanalites oma toe olemasolust infot jagate (restoraniomanikele)?
9. Mida teie jaoks tähendab teenusedisain? Milline on teie kokkupuude teenusedisainiga?
10. Hinnake restoranijuhtide pädevusi teenuste arendamisel (teenusedisainis): 5 – suurepärane, 1 – väga halb. Põhjendage hinnangut. Ja kommenteerige kes, mida peaks tegema, et pädevused paraneks?

## Lisa 5. Restoranijuhtide intervjuude kokkuvõte

<b>Restoraniteenuse info</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sihtrühm – kuuest ettevõttest kolm oskasid kirjeldada nende peamist sihtrühma. Vanus 25-65 aastat, kohalik elanik. Lastega pered. Noored. Keskmisest jõukam ja toiduteadlikum inimene. Piisavalt toiduteadlik inimene</li><li>• Konkurentidest eristumine – kolme ettevõtte esindaja puhul toodi välja selge erisus, toidu või joogi pakkumise viisi poolest. Mainiti veel erilist sisekujundust, peakoka tervitust, vaadet terrassilt ja toitude lihtsust</li><li>• Kvaliteeditegurid – professionaalsed töötajad, maitsev toit, empaatiline teenindus, külalislahkus, füüsiline keskkond, hind, klient ise</li><li>• Peamised väljakutsed – personali liikuvus, meeskonna motiveerimine, personali planeerimine nii talve- kui ka suvehooajal, tulude ja kulude balanseerimine talve- ja suvehooaja vahel, koroonaa, hea toidu ja teeninduse pakkumine, toidu ja teeninduse kvaliteedi hoidmine, madalhooajal ei jagu piisavalt maksujõulist klienti</li></ul>
<b>Disainikasutus ettevõttes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disaini tähendus – kasutajamugavuse loomise sh klienditeekonna kaardistamine, kogu restorani loomist algusest peale, sisekujundus, trendikas/maitsekas stiil</li><li>• Erinevate disainiliikide kasutus – kõik ettevõtted on kasutanud graafilist disaini, kommunikatsioonidisaini, tootedisaini, digitaalset disaini. Keskkonnadisaini on kasutanud viis ettevõtet. Teenusedisaini töid välja kaks intervjuueeritavat, kellest üks ettevõtte on teenust sisse ostnud ja teine ise kasutanud.</li><li>• Kes tegeleb disainimisega – kõikide vastajate sõnul on toote (uued toidud/menüü) disainimine nende restoranis meeskonnatöö. Pereäride puhul on kaasatud kogu pere sh kaasatakse ka meeskonda nt peakokk, kondiitrid ja teenindajad. Koos mõeldakse ideid välja ja viiakse ka ellu. Ettevõttevälist disainerit on ettevõtetes kasutatud peamiselt sisekujunduse, reklaammaterjalide, visuaalse identiteedi, logo ja kodulehe loomiseks</li><li>• Ettevõtte disainiredelil – nelja ettevõtte esindajad valisid väite – kasutame disaini uute lahenduste viimase lihvina või turundusmaterjalide kujundamiseks. Kaks intervjuueeritavat aga väite – disainer/disainijuht on kaasatud ettevõtte juhtkonda ning visioonide ja strateegiade väljatöötamiseks. Eelneva puhul võis autori hinnangul vastust mõjutada vastajate arusaam disainist, kui sisekujundusega seonduvast, mida tehti ettevõttes ise</li></ul>
<b>Restoraniteenuse arendamise protsess</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mõistmine – kliendi soovide, vajaduste uurimine – vahetu tagasiside küsimine kohapeal, suhtluse teel ja sotsiaalmeedia kanalites tagasiside jälgimine nt Booking, Facebook, TripAdvisor, Instagram, Google. Kahe intervjuueeritava sõnul kasutatakse ka kliendi tagasiside lehte paberi kujul</li><li>• Mõtestamine – kasutajate ja uuritava keskkonna põhjalik mõistmine – viiel ettevõttel kuuest antud etapp puudub</li><li>• Loomine – teenuse arendamise protsessi on kaasatud majasisene meeskond – pereliikmed, teenindajad, peakokk, kondiitrid, vastuvõtjuht, restoranijuht, tegevjuht, müügijuht. Teenuse arendamise ideede allikad – töötajad, kliendid, tarnijad</li><li>• Selekteerimine – ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine – kõigi vastajate sõnul toimub see arutluse käigus, kas eraldi koosolekul või lihtsalt rääkides</li><li>• Selgitamine – kuidas selgitatakse uut lahendust huvigruppidele – nelja ettevõtte puhul toimub jällegi selgitus vestluse käigus. Ühe vastaja sõnul koostatakse PDF fail koosoleku protokoll põhjal, mida juhid jagavad oma alluvatele</li><li>• Realiseerimine – uue lahenduse testimine – toidu testimisel tehakse kõigi vastajate sõnul näidistoit, mida proovitakse kogu meeskonnaga. Sündmusi eelnevalt ei testita</li><li>• Meetodid või tööriistad teenuste arendamisel – kõik ettevõtted kasutavad vaatlust, kliendiga suhtlemist, ajurünnakut</li></ul>

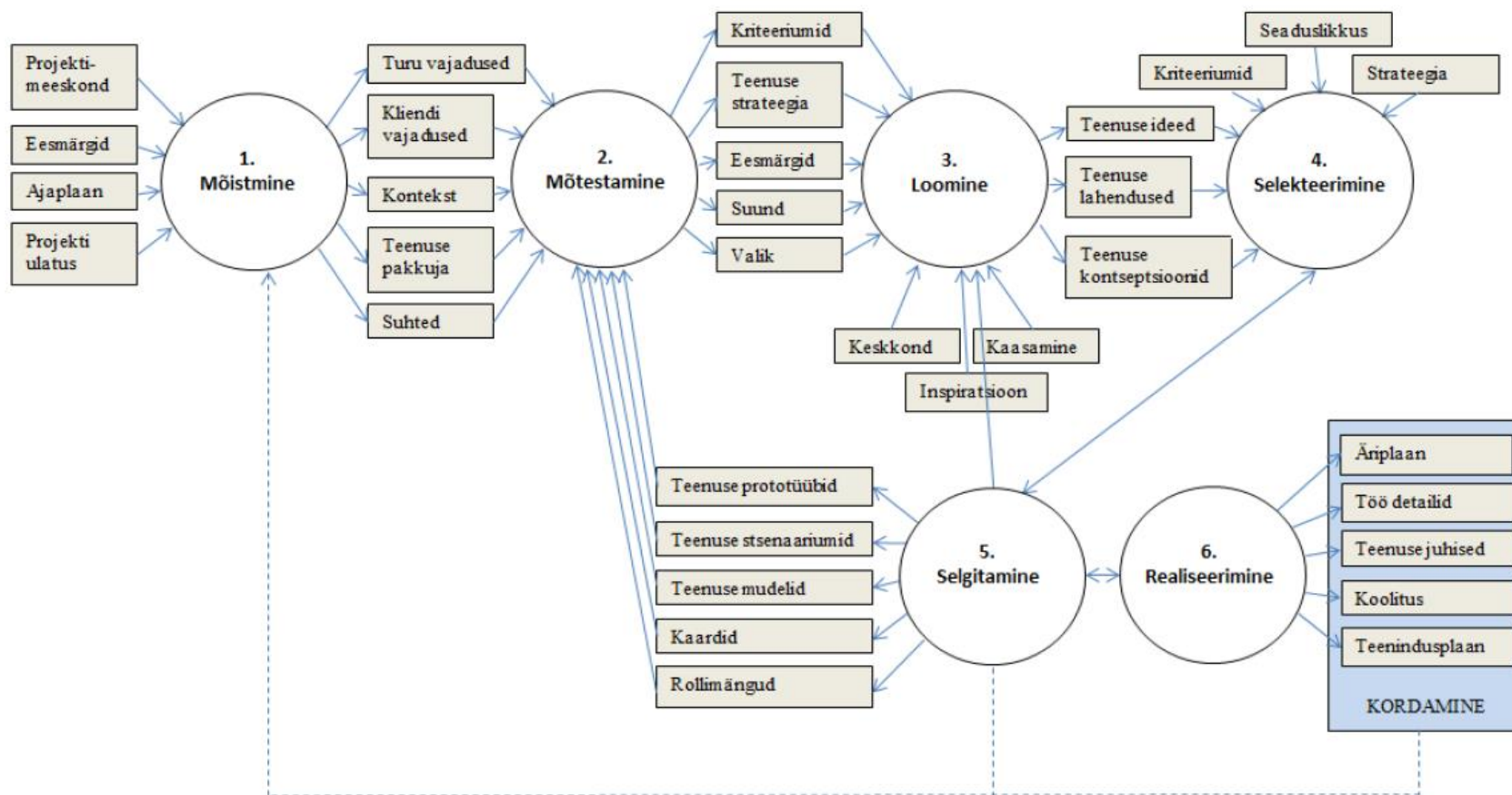
## Lisa 5. järg

<b>Restoraniteenuse arendamise protsess</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suurimad õnnestumised teenuste arendamisel – kogu teenuse kontseptsioon, eriline toidu pakkumise viis, õnnestunud õhtusöök/sündmus, õnnestunud reklaam</li><li>• Suurimad ebaõnnestumised teenuste arendamisel – sõbrapäeva õhtusöök, mööbli ja valgustuse valik, keeruline suvine menüü, avamine langes kokku koroonaga algusega, töötajate ülemaksmine, oskamatu töötaja palkamine</li></ul>
<b>Restoraniteenuse innovatsioon</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Toit ja joogid – menüüd vahetatakse kaks kuni kuus korda aastas, joogikaarti kaks korda aastas.</li><li>• Kujundus ja atmosfäär – baarileti ümberehitus, uued istumispaigad külalistele, uus terrass, lisatualeti ehitus, muudeti söögisaali asukohta</li><li>• Tehnoloogia – toidu kohaletoimetamine Telli Toit või Woldi vahendusel, menüü lugemine QR koodi vahendusel</li><li>• Vastutustundlik ettevõtlus – prügi sorteerimine, biojätmete komposteerimine, pilliroo- ja paberkõrred,</li><li>• Inimressurssid – ettevõttesisesed menüü ja joogikaardi koolitused, koolitusteenuse sisseostmine, ettevõtteväline teeninduskoolitus, meeskonna toetamine läbi mõttemaailma muutmise</li><li>• Turundus – logo, veebilehed, suhtlusvõrgustiku lehed Facebook, Instagram, turundusplaan, klientide andmebaas</li></ul>
<b>Innovatsiooni allikad ja juhi pädevuste arendamine</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Toitlustuse tegevusala trendidega kursis hoidmine – jälgitakse sotsiaalmeediat, ollakse liitunud teatud gruppidega, Pinterest, ajalehed, ajakirjad, väljas söömine, toidureisid</li><li>• Teadlikkus toitlustuse valdkonna kaasaegse info osas – hinne 5 (2 intervjuueeritavat), hinne 4 (3)</li><li>• Arendamine juhina – NLP koolitus, elukogemus, raamatute lugemine</li><li>• Teadmiste tase teenuste arendamise valdkonnas – hinne 3 (2 intervjuueeritavat), hinne 2 (4)</li><li>• Teenuste arendamise seis ettevõttes – hinne 4 (2 intervjuueeritavat), hinne 3 (4)</li><li>• Mida ja kellelt vajatakse toena – teenusedisaini põhimõtete koolitus teenindajatele, restoraniteenuse arendamise juhend, toiduteadlik riik, tuge ei vajata</li></ul>

## Lisa 6. Avaliku sektori esindajate intervjuude kokkuvõte

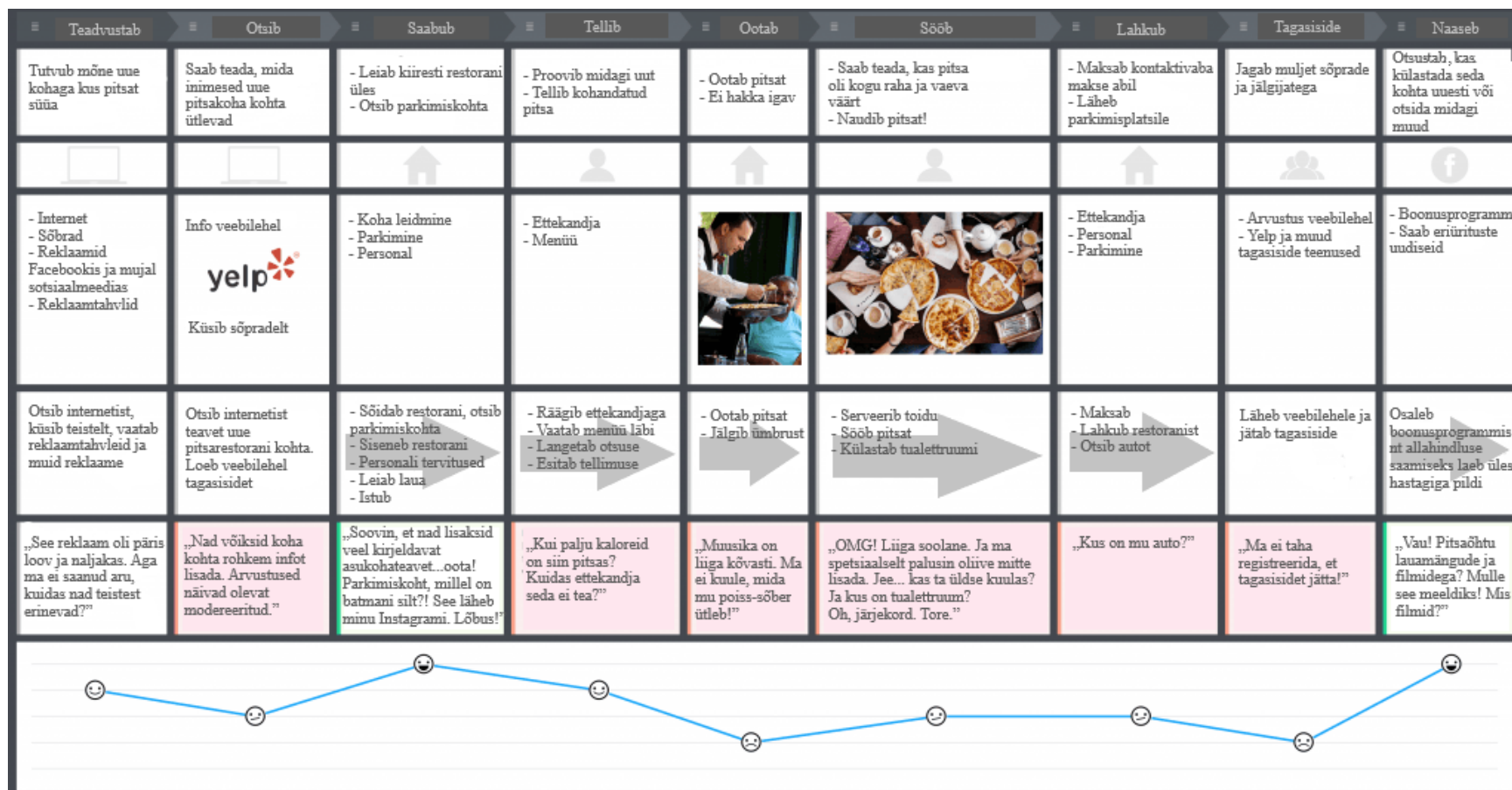
<b>Restoraniteenuse olukord Pärnus</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seotus toitlustusettevõtetega – Restoranide ja Kohvikute Nädala korraldamine, üliõpilastele õppeülesannete andmine, lõputööde juhendamine, üliõpilastega toitlustusasutuste külastamine</li><li>• Pärnu restoranituru eripära – suured spaad/hotellid ja nendes avalikuks kasutamiseks mõeldud restoranid, hooajalisus</li><li>• Mis on restoranides hästi – Pärnu väiksus soodustab koostööd, toidu ja erinevate toitlustusettevõtete mitmekesisus</li><li>• Kõige uuenduslikumad restoranid – Villa Wesset, Restoran Raimind, VoVa, Oregano, Pastoraat</li><li>• Restoranide väljakutsed – klienditeenindus ja külalislahkus tippahooajal; hooajalistes üritustes nähakse konkurentsi, mitte koostöö võimalust; kohaliku toorainetootja ja toitlustusettevõtete koostöö suurendamine; pikad ooteajad tippahooajal, hooajavälisel ajal ei käi kohalik elanik väljas söömas</li></ul>
<b>Restoraniteenuste arendamine</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Restoraniteenuse kvaliteedinäitajad – hea ja maitsev toit (hinne 4), külalislahke teenindus (hinne 3/suvel 2), keskkond (hinne 3/4), hinnad (hinne 4/suvel 3)</li><li>• Kes peaks arendama eelloetletud aspekte – ettevõtja ise, kohalik omavalitsus toetab ettevõtluse arendamisega ja turismisihtkoha arendamise ja turundamisega</li><li>• Mis tuge pakutakse restoranidele – Restoranide ja Kohvikute Nädala käivitamine ja eestvedamine, koolituste korraldamine; ettevõtete nõustamine ja lõputööde uuringus osalemine koostöös üliõpilastega, teenusedisaini koolitused</li><li>• Teenusedisainiga kokkupuude – teenusedisainiga tegeletakse igapäevaselt, kõiki arendustegevusi tehakse kliendist lähtuvalt; erinevates ülikoolides ainet lugedes</li><li>• Restoranijuhtide pädevuste hindamine – hinne 3, aga samas ollakse optimistlikud, et ettevõtete juhid saavad teenusedisainist teadlikumaks, lihtsalt läheb veel aega</li></ul>

Lisa 7. Moritzi teenusedisaini protsessi skeem



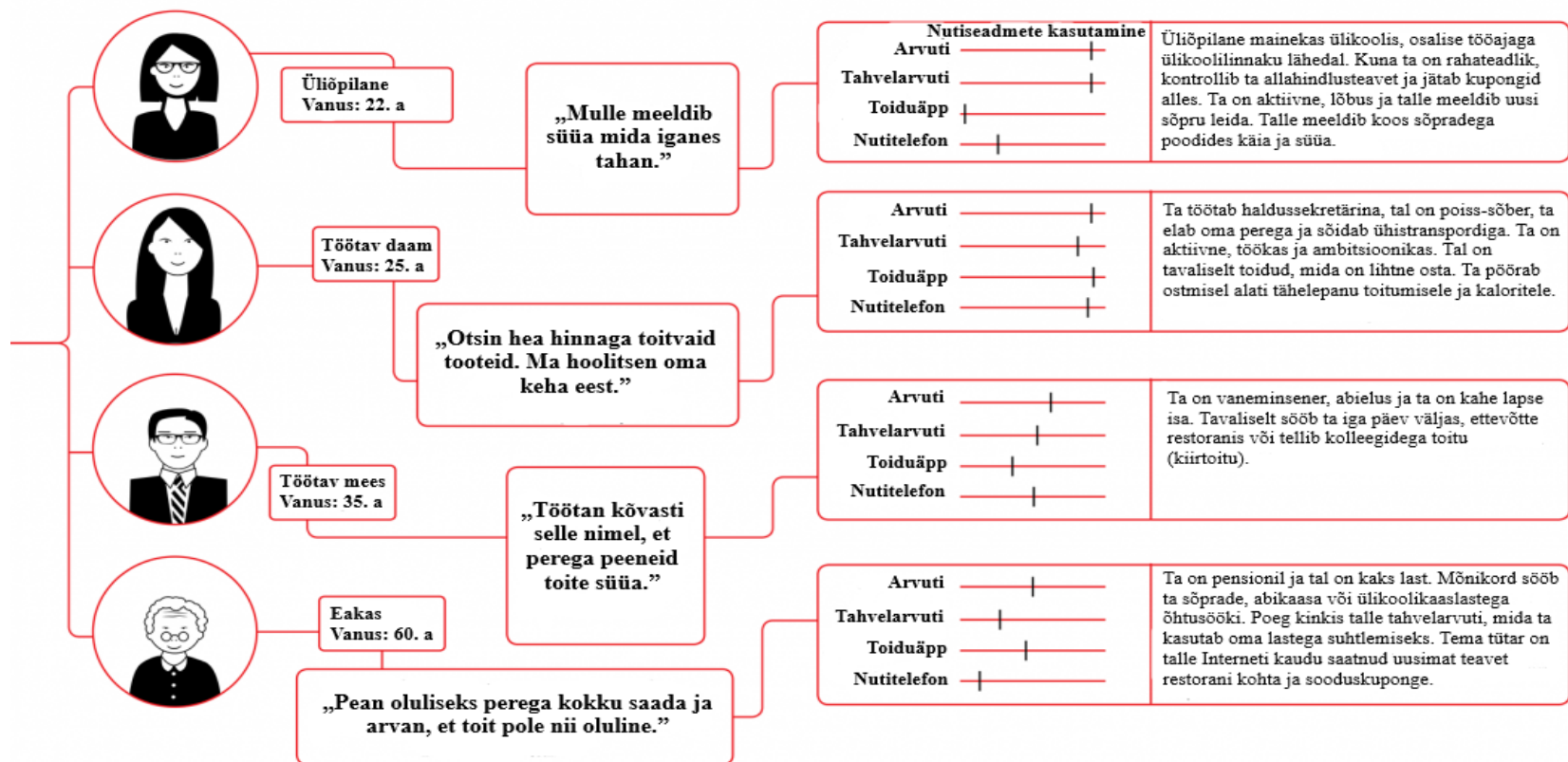
Allikas: Moritz, 2005, lk 158 (viidatud Padar, 2015, lk 73 vahendusel)

## Lisa 8. Klienditeekonna kaart



Allikas: Vedenin (2016)

## Lisa 9. Persoon



Allikas: Design Thinkers Group

## Lisa 9. järg

### Klient



Mathilda töötab suures agentuuris turundusdirektorina. Kuna ta on vallaline, tuli ta iga päev lõuna ajal ja tellis tavaliselt samu toite. Tal on alati kiire tööle naasta ja ärritub, kui asjad võtavad liiga kaua aega. Ta kõhkleb teiste roogade proovimisel, kuna menüüs ei ole piisavalt teavet toidu kohta, et julgustada teisi võimalusi proovima.

### Mathilda Robinson

Vanus: 26

Amet: **Turundusdirektor**

Staatus: **Vallaline**

Asukoht: **Restoran asub tema töökoha lähedal**

#### Takistused / Valupunktid

- Tellib toidu kiiresti
- Erinevate kategooriate tõttu on raskusi õigete toitude leidmisega.
- Menüüst tellides on raske valida, kuna toiduainete kõrval pole pilte.
- Pettumus menüü üle, kuna muude võimaluste proovimiseks pole piisavalt teavet.
- Tagasisidet ja/või ettepanekuid restorani kliendikogemuse parandamiseks ei saa esitada.

#### Tehnoloogia kasutamine










Tööks kasutab lauaarvutit ja info saamiseks internetiotsingut. Tal on android nutitelefon ja ta on suhtlusvõrgustike ja äppide aktiivne kasutaja

#### Eesmärgid

- Tellib eine seadmest. Õigete toitude hõlpsaks valimiseks on intuiitvne mobiilirakendus.
- Tellimuse muutmise võimalus
- Kergesti loetav ja tellitav menüü; selge toidukirjeldus ja ulatuslik menüü valik.
- Järjepidevus toitude esitluses
- Menüü visuaalselt atraktiivseks, et julgustada kliente igal külastusel erinevaid toite valima.

Allikas: Alshriky, 2017

## Lisa 10. Teenuse plaan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Füüsilised elemendid	 - Hoone - Teetähis - Parkimine	 - Teenindajate vormiriided - Ooteala - Istekohtade paigutus	 - Konditsioneer - Muusika - Pildid	 - Taldrikud - Sõõgiriistad - Salväratik - Ümbrus	 Menüü	 Toidu kohaletoomise alus	 - Toit - Kaste - Vürtsid	 Ootab arvet	 Arve
Kliendi tegevused	Saabub restorani	Otsustab kohapeal einestada	- Saab menüü - Ootab	Annab tellimuse	Saab toidu	Serveerib toidu	- Sööb toitu - Küsib arve	Ootab 10 minutit	- Maksab arve - Lahkub
Suhtlus									
Lavapealne kontakt	Tervitus	Küsitakse kaasa ostmise või kohapeal söömise kohta	Juhatatakse lauda	Võetakse tellimus (täita 15 min jooksul)	Toidu kohaletoimetamine	Toidu kohaletoimetamine	Lisatellimuse küsimine	Arve koostamine	Arve makstud
Nähtavus									
Lavatagune kontakt	Sisse logimine			Toidutellimuse edastamine				Välja logimine	Välja logimine
Sisemine suhtlus									
Tugiotsessid	Registreerimisprotsess	Registreerimisprotsess	Toidu valmistamine	Toidu valmistamine				Registreerimisprotsess	Registreerimisprotsess

Allikas: McCay, A. (2017)

## Lisa 11. Teenusedisaini rakendamise uuringu järeldused ja ettepanekud

Järeldused	Ettepanekud
Teenusedisainiga on kokku puutunud vaid kaks ettevõtet.	Kuna teenusedisainist on saamas peamine konkurentsieelis, soovib autor restoranidel teenuseid teadlikult arendada, lähtudes kindlatest põhimõtetest ja nt Moritzi protsessist ning meetoditest (vt lisa 2 ja 7).
<b>Mõistmine</b>	
Kliendi soovide, vajaduste, motivatsiooni uurimine toimub vahetult klindiga suheldes ja erinevate sotsiaalmeedia kanalite tagasisidet jälgides nt Booking, Facebook, TripAdvisor, Instagram, Google.	<p>Kõikidel uuringus osalevatel ettevõtetel soovib autor läbi viia kasutajauuringud, kus kogutakse ja analüüsitakse teavet klientide omaduste, teenuste kasutamise eesmärkide, rahulolu või rahulolematuse põhjuste kohta. Näiteks restoraniteenuse kvaliteeti mõjutavate tegurite uuring, milles küsitakse klientidelt tagasisidet toidu/jookide, teeninduse, füüsilise keskkonna/atmosfääri ja hinna kohta.</p> <p>Teenuse väljakutsete ja võimaluste välja selgitamiseks soovib autor uurimismeetodina veel nt vaatlust, mille eesmärk on jälgida keskkonda ja selle üksikasju.</p> <p>Lisaks soovib autor koostada klienditeekonna kaardi (vt lisa 8), mis tugineb vaatluse andmetele ja kirjeldab samm-sammult kliendi teenuse kasutamist. Teekonna kaardid muudavad immateriaalsed kogemused nähtavaks ja hõlbustavad meeskonnaliikmete ühist mõistmist.</p>
Pooled intervjuueeritavatest ei osanud kirjeldada oma peamist sihtrühma.	<p>Ühe meetodina soovib autor kasutada klientide segmenteerimist, mis aitab tuvastada erinevat tüüpi kliente, nende vanust, sissetulekut, hoiakuid, vajadusi, teenuse kasutamise sagedust.</p> <p>Lisaks soovib autor persoonal meetodit, mis võimaldab eelnevalt mainitud klientide selekteerimise meetodist minna rohkem süvitsi ja koondada kvalitatiivseid uuringu tulemusi. Persoonad (vt lisa 9) on restoraniteenuse kasutaja arhetüübid, mis põhinevad põhjalikel uuringutel.</p>
<b>Mõtestamine</b>	
Viiel ettevõttel kuuest puudub mõtestamise etapp.	Kliendiuuringutest saadud andmete analüüsiks soovib autor kasutada mõtestamise etappi
<b>Loomine ja selekteerimine</b>	
Inspiratsiooni saadakse enamasti töötajatelt, harvemini klientidelt, konkurente jälgitakse, et mitte pakkuda sarnast sündmust või toorainet. Jälgitakse sotsiaalmeediat, ollakse liitunud teatud gruppidega, otsitakse ideid Pinterestist, loetakse ajalehti, ajakirju, käiakse väljas söömas.	Autor soovib ideede leidmiseks kaasata ka kliente. Heaks näiteks on Starbucks (vt lk 31), mis kutsus 2008-2018. aastal veebisaidil kliente üles ideid jagama ja hindama, kokku viidi ellu 277 ideed.

## Lisa 11. järg

Järeldused	Ettepanekud
<b>Loomine ja selekteerimine</b>	
	Ideede genereerimiseks soovib autor kasutada meetodina nt kirjalikku ajurünnakut, kus esmalt genereeritakse individuaalseid ideid ja seejärel alles arutatakse neid meeskonnaliikmetega ning ideede joonistamist, sealjuures pole tähtis hea joonistamisoskus.
Teenuseid arendatakse ettevõttesiseses meeskonnaga, osalevad pereliikmed/omanikud, tegevjuht, restoranijuht, vastuvõtjuht, müügijuht, peakokk, teenindajad, kondiitrid.	Autor soovib kaasata klienti toote/teenuse arendamisse.  Autor soovib otsida koostöövõimalusi erinevate ettevõtetega nt meelelahutusasutustega.
Ideede ülevaatamine, valimine ja kõrvale heitmine toimub arutluse käigus, kas eraldi koosolekul või lihtsalt rääkides.	Autor soovib kasutada kaartide sorteerimise meetodit, kus väikestele kaartidele on kirjutatud ideed ja erinevad sidusrühmad sh kliendid saavad kaarte sortida, alustades parimast ideest.
Uue sündmuse korraldamisel testimist ei toimu .	Sündmuste testimiseks soovib autor nt tunnetusliku läbikäimise meetodit, mis hõlmab ühte või mitut hindajate rühma, kes kontrollivad teenust, läbides kliendi teekonna etapid. Teenust võib esitada prototüübi kujul, kuid see võib olla ka täielikult välja töötatud teenus.
Uue toidu testimisel tehakse näidistoit ja proovitakse kogu meeskonnaga.	Soovitav on uue toidu testimisse kaasata ka kliendid nt kutsudes neid menüü vahetuse korral restorani toite maitsma ja pärast tagasisidet küsida.
<b>Selgitamine ja realiseerimine</b>	
Uut lahendust selgitatakse vestluse käigus või koostatakse koosoleku protokoll põhjal PDF fail, mida juhid jagavad oma alluvatele. Üks ettevõtte esindaja või probleemina välja planeeritavast sündmusest erinevalt aru saamise kogu meeskonnas.	Erinevalt aru saamise vältimiseks soovib autor kasutada rollimängu meetodit, kus meeskonnaliikmed mängivad teenuse toimimist, et näidata, kuidas teenuse kontseptsiooni erinevad elemendid töötavad.  Soovitav on koostada juhend, mis täpsustab teenuse/sündmuse üksikasju, funktsioone ja käitumist. Suunised aitavad teenust ellu viia eelnevalt kokkulepitud viisil.
Eraldi koolitusi uue toidu või sündmuse turule toomiseks enamasti ei korraldata. Toidu testimise käigus räägitakse teenindajatele koostisosadest, mis on ühtlasi ka koolituse eest. Sündmuste koolitust eelnevalt ei tehta.	Võib kaaluda teenuse/sündmuse kohta teenuse plaani (vt lisa 10) koostamist, mis on protsessi skeemi ja teenuse kõigi üksikasjade mudel.
<b>Restoraniteenuse kvaliteeditegurid</b>	
Olulisteks kvaliteediteguriteks peeti maitsvat toitu, professionaalset ja empaatilist teenindust ning meeldivat keskkonda.	Autor soovib läbi viia restoraniteenuse kvaliteeti mõjutavate tegurite uuring (vt lk 21–23).

## Lisa 11. järg

Järeldused	Ettepanekud
<b>Restoraniteenuse uuendamise võimalused</b>	
Kõige rohkem tehakse uuendusi toidu ja jookide vallas, menüüd vahetatakse kaks kuni kuus korda aastas.	Toidu innovatsiooni teemal soovitab autor Gagić (2016, lk 61) poolt välja toodud võimalusi nt gluteenivabade roogade, tervisliku lastemenüü ja mahetoidu pakkumist või allergeenide, kohalike ja rahvusroogade märkimist menüüsse.
Tehnoloogia vallas kasutatakse toidu kohaletoomise võimalust Woldi või Telli Toit vahendusel ja kiirreageerimiskoodiga menüü lugemist kodulehel.	Tehnoloogia vallas soovitab autor rakendada Ivkov jt (2016, lk 1176) poolt välja pakutud kiirreageerimise koodi (QR) menüüdes ja restoranide veebisaitidel, mis võimaldab klientidel saada menüü kohta lisateavet (pildid, koostisosad, allergeenid, teave toitainete ja energia kohta jne).
Vastutustundliku ettevõtluse vallas käituvad uuringus osalenud restoranid erinevalt, alates prügi sorteerimisest kuni ise komposti tegemiseni. Kasutatakse pilliroo- ja paberkõrsi, kaasamüügil puidust nuge ja kahvleid.	Vastutustundliku ettevõtluse vallas tasub kaaluda Riehle jt (2019, lk 29) soovitatud keskkonnasõbralike tavade rakendamist: energiasäästlikumad seadmed, säästvalt hangitav tooraine, keskkonnasõbralik restorani kujundus ja pakendid.
Inimressursside valdkonnas toimub töötajate koolitamine kõikides restoranides, enamasti on need ettevõttesisesed menüü ja joogikaardi koolitused. Kaks restorani on koolitusteenust ka sisse ostnud ja teenindajaid on saadetud ka ettevõttevälisele teeninduskoolitusele.	Inimressursside vallas toob autor esile Björk ja Magnusson (2009, lk 8) poolt esitatud teabe ja teadmiste jagamise parandamise ideede andmebaasidega st kogutakse ideid nt töötajatelt, klientidelt, tarnijatelt jne.
<b>Juhi pädevuste arendamine ja innovatsiooni allikad</b>	
Valdavalt Pärnu restoranide juhid ennast ei arenda sh teenuste arendamise valdkonnas vaid tuginetakse elukogemusele.	Teooriast lähtuvalt (vt lk 29–33) soovitab autor sisemisi teadmisi saada uurimis- ja arendustegevuse, teadmiste jagamise, töötajatelt ideede kogumise ettepaneku-süsteemide, oskuslike töötajate värbamise, sisemiste koolitusprogrammide ja täiendõppe kaudu.  Välise teadmiste saamiseks soovitab autor ettevõtetel suurendada klientidega suhtlust, nt küsida klientidelt tagasisidet ja julgustada neid ettepanekuid tegema.  Innovatsiooni edendamiseks soovitab autor võtta ühendust konsultantidega, kelleks võivad olla nt kolledži lõputööd kirjutavad üliõpilased.

**Lisa 11. järg**

Järeldused	Ettepanekud
<b>Juhi pädevuste arendamine ja innovatsiooni allikad</b>	
	<p>Tuginedes Ivkovi (2016, lk 1181) soovitusele oleks autori hinnangul restoranide juhtidel väga kasulik end kursis hoida globaalseid suundumusi käsitlevate teadusartiklite ja sarnaste avaldatud uuringute kaudu.</p>
<p>Tuge teenuste arendamise vallas soovivad kolm ettevõtet kuuest. Esile toodi teenusedisaini põhimõtete tutvustamise koolitus töötajatele, restoraniteenuse arendamise juhend ja riigi abi toiduteadlikuma ühiskonna loomisel.</p>	<p>Autor soovib kasutada Pärnu Linnavalitsuse ja TÜ Pärnu kolledži poolt pakutavat tuge.</p> <p>Pärnu Linnavalitsuse poolt pakutakse ettevõtetele tuge Restoranide ja Kohvikute Nädala käivitamise ja eestvedamisega ning erinevate koolituste korraldamisega. Restoranide Nädala raames kohtutakse fookusgrupiga teemanädalal ja Facebooki grupis arutatakse korraldamisega seotud teemasid. Infot jagatakse e-kirja teel, kord kuus toimub turismiettevõtjate ümarlaud, kuhu kuuluvad ka restoranid.</p> <p>Kolledž pakub ettevõtetele nõustamist ja lõputööde uuringus osalemist koostöös üliõpilastega ning teenusedisaini koolitusi turismiettevõtetele sh restoranidele, 2021. a sügisel on üks koolitus tulemas. Koolituste kohta pannakse infot kolledži kodulehele ja Pärnu Linnavalitsus jagab infot ka oma meililistides.</p>

## **SUMMARY**

### APPLICATION OF SERVICE DESIGN METHODOLOGY AND PRINCIPLES IN PÄRNU RESTAURANTS

Ingrid Silgo

The study was based on the problem identified in the design use study that Estonian companies have little awareness of the possibilities of design use and that service design is the least common type of design. The aim was to find out the practices of service development in Pärnu restaurants and to make proposals based on it for a more conscious use of service design.

The theoretical review revealed that design used to be associated with merely making things beautiful. Today, design extends to customers' experiences of products, services, facilities, or combinations thereof. Design is used to develop processes and systems, applied to solve a problem, and linking design to a company's strategy increases competitiveness. Design plays an important role in the success of a company. Service design is a creative design process that companies use to create value for their customers or users and that is a competitive advantage for the service provider. It is a human-centered, collaborative, interdisciplinary, theoretical approach that uses research, prototyping, and a set of easy-to-understand activities and visualization tools to create and organize experiences that meet the needs of the business, user, and other stakeholders.

The service design process models are similar in content, differing only in the number of stages and names. The process begins with gathering ideas and knowledge about the situation, the client, the problem etc. Next, information is analyzed, ideas generated, the final idea is selected, developed, tested and finally implemented. Service design projects are different, there is no single rule that must be used in certain order, and some steps are used multiple times during the project. The Moritz's 2005 service design process

used as the basis of the research consists of six stages: understanding, meaning, creation, selection, explanation and implementation. In the understanding phase, information about the client and the context is collected. In the reflection phase, a strategic framework is developed, and it is decided what information will be used. Ideas and solutions are found during the creation phase. In the selection phase, solutions are evaluated, and suitable ideas selected. In the explanation phase, possible solutions are visualized, and in the implementation phase, solutions, including training, are introduced.

People go to restaurants to eat, socialize, do business and at the same time buy a unique and valuable experience. Restaurants can be categorized in several ways, such as average billing, theme, type of cuisine, market segment, size, or location. The most common classification is by market and food category. Quality of service is a critical success factor for a service company and high-quality restaurants are often more innovative. Innovations in restaurants are taking place in the fields of design, food and drink, technology application, responsible business, human resources, and marketing. The knowledge, needed to create innovations, comes from business owners, employees, customers, suppliers, competitors, consultants, universities, government officials, industry associations, trade fairs, magazines/newspapers, television, radio, the Internet, books, literature.

An empirical study was conducted using a qualitative research method, which was a semi-structured interview. An empirical study revealed that the majority of companies do not follow the principles and methods of service design. Only two companies have been in contact with service design. As service design is becoming a major competitive advantage, it is important for restaurants to consciously develop services based on service design principles, processes and methods. Analyzing the process of developing business services, it became clear that understanding takes place first, then creation and selection, and lastly clarification and realization. Compared to the Moritz's model, there is no conceptualization stage and the number of stages is smaller, because the activities of different stages take place in parallel.

In the understanding stage, the research of the client's wishes, needs and motivation, takes place in companies by communicating directly with the client and following the feedback of various social media channels. Service design is people-centered, considering the experiences of all people involved in the service. It is recommended that participating companies conduct user surveys that collect and analyze information on customer characteristics, service use goals, satisfaction or reasons for dissatisfaction. In order to find out the challenges and opportunities of the service, observation and a customer journey based on observation data are also suitable research methods.

Companies do not have a thinking phase in the service development process. According to the author, this is due to the lack of information, because in the understanding stage, for example, market, customer or trend research is not carried out, the data obtained from which can be used in the understanding stage. In order to implement the thinking phase, it is also advisable to carry out the above-mentioned studies.

In the creation and selection phase, services are developed with an in-house team. Inspiration comes mostly from employees, less from customers. Ideas are reviewed, selected, and discarded during the discussion, either in a separate meeting or simply by speaking. When testing a new food, sample food is made and tested by the entire team. No testing will take place when a new event is organized. One of the principles of service design is cooperation. Stakeholders with different background and functions should be actively involved in the service design process. For example, written brainstorming and drawing ideas can be used to generate ideas. However, ideas can be selected by sorting the idea cards. It is advisable to involve customers in food testing and cognitive review can be used to test events.

During the explanation and implementation phase, the new solution is explained during the interview or a PDF file is prepared based on the minutes of the meeting, which the managers share with their subordinates. To avoid misunderstandings the service process, it is advised to use a role-play method. A guide may be developed that specifies the details, functions and behavior of the service/event. The service should be visualized and organized as a sequence of related operations. The service plan shows in a schematic diagram how the different service components are interconnected.

Delicious food, professional and empathetic service provider and a pleasant environment were considered important factors in the quality of restaurant service. The author recommends conducting a study of the factors influencing the quality of restaurant service, with the aim of receiving feedback from the customer on various factors influencing the service.

Most of the innovations happen in the field of food and beverage, the menu is changed two to six times a year. The author recommends making the menu more informative, eg mentioning organic food, gluten- and lactose-free, and local and national dishes. Children's menus could be healthier. In the field of technology, the possibility of delivering food via Wolt or Order Food and using the quick-response menu reading on the website is used. The quick response code allows customers to get more information about the menu, such as appearance, ingredients, allergens, nutrients, energy, etc. In the area of responsible business, the restaurants surveyed behave differently, from sorting the waste to making the compost themselves. Reed and paper straw, wooden knives and forks are used. Examples of socially responsible behavior include the use of local products, waste recycling, environmentally friendly design, and packaging. In the field of human resources, employees are trained in all restaurants, mostly during in-house menu and drink card trainings. The training service has been purchased and service providers have also been sent for external service training.

All companies participating in the research keep abreast of the trends in the catering industry and up-to-date information. Mostly business leaders do not develop themselves, including in the field of service development, but rely on their life experience. The state of service development in the company was assessed as average. As knowledge is considered an important resource for the growth and survival of a company, it is desirable to obtain it from both internal and external sources such as research, knowledge sharing, proposal systems, skilled recruitment, training programs, in-service training and increasing customer communication through consultations, research articles, service design training.

In summary, according to the author, the application of service design principles and methods in Pärnu restaurants is mostly low. Current master's thesis gives restaurant

managers an idea of the service design process and methods and is expected to raise awareness of service design, which was also the aim of this work. This master's thesis can be further developed by studying in more detail the factors influencing the quality of a restaurant or the possibilities of restaurant innovation. Restaurants would also need a guidance on implementing service design or a real practice, such as mapping a customer journey, creating personas or a service plan.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ingrid Silgo,

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

TEENUSEDISAINI METOODIKA JA PÕHIMÕTETE RAKENDAMINE PÄRNU  
RESTORANIDES,

mille juhendaja on Marit Piirman,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace  
kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks  
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative  
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost  
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja  
kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ingrid Silgo

19.05.2021