

TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽ

Teenuste disaini ja juhtimise õppekava

Janek Sild

**KLIENDIKESKSE ÄRIKINNISVARA
KORRASHOIUTEENUSE ARENDAMINE
PUHASTUSPROFF OÜ-S**

Magistritöö

Juhendaja: Grete Männikus, MBA

Pärnu 2026

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Janek Sild

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kliendikesksete teenuste arendamine teenusedisaini meetodikaga	7
1.1. Kliendikesksuse põhimõtted teenuste arendamisel	7
1.2. Teenusedisaini meetodika kliendikesksete ärikliendi teenuste arendamisel.....	15
2. Kliendikesksete teenuste disainimine Puhastusproff OÜ-s.....	25
2.1. Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste hetkeseis, probleemipüstitus ja uuringu meetodika	25
2.2. Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste uuringu tulemused, kitsaskohad ja arendusvõimalused	35
2.3. Järeldused ja ettepanekud kliendikesksete korrashoiuteenuste kontseptsiooni kujundamiseks	43
Kokkuvõte	50
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	60
Lisa 1. Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenuse hetkeseisu kirjeldus <i>as-is</i> vaates	60
Lisa 2. Ekspertintervjuu kava	61
Lisa 3. Kliendi süvaintervjuu kava.....	62
Lisa 4. Persoon 1	63
Lisa 5. Persoon 2	64
Lisa 6. Persoon 3	65
Lisa 7. Persoon 4	66
Lisa 8. Puhastusproff OÜ kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse parendatud kontseptsioon <i>to-be</i> vaates.....	67
Summary	68

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö teema on aktuaalne, kuna ärikinnisvara korrashoiuteenused on muutunud organisatsioonide igapäevase toimimise lahutamatuks osaks, toetades töökeskkonna kvaliteeti, vara säilimist ning põhitegevuse tõhusust. Tihenev konkurents ja majanduskeskkonna muutlikkus on suurendanud ettevõtete vajadust keskenduda oma põhitegevusele ning delegeerida tugiprotsessid, sh kinnisvara korrashoid, professionaalsetele teenusepakkujatele (Pius, 2023). Sellises kontekstis ei piisa enam üksnes tehniliselt korrektsest teenuse osutamisest, vaid järjest olulisemaks on muutunud teenuse võime luua kliendile tajutavat väärtust ja partnerlussuhet ning toetada tema ärieesmärke (Mägi, 2023; Sillamaa, 2025).

Kurdi jt (2011, lk 4) järgi on organisatsiooni põhitegevusse mittekuuluvate teenuste sisseostmine ehk välise teenusepakkuja kasutamine otstarbekas viis organisatsiooni toimimise parandamiseks ja konkurentsivõime suurendamiseks. Sarnased arengud on täheldatavad ka Eestis, kus ärikinnisvara korrashoiuteenuste turg on viimastel aastatel laienenud ning teenuste sisseostmine on muutunud tavapraktikaks (Lepik & Uiboupin, 2025). Samal ajal on kasvanud nõudlus terviklike ja integreeritud lahenduste järele, mis ühendavad erinevad korrashoiuteenused ühtseks teenuseprotsessiks ning võimaldavad kliendil suhelda ühe vastutava partneriga. Keskkonnasäästlikkuse, energiatõhususe ning ESG-põhimõtete (organisatsioon tegutseb vastutustundlikult keskkonna suhtes, hoolib inimestest ning on juhitud läbipaistvalt ja eetiliselt) rakendamise olulisus on täiendavalt suurendanud ootusi teenusepakkujatele pakkuda süsteemseid ja kliendikeskseid täislahendusi (Vanaselja, 2025; Mis on ESG ja kuidas see mõjutab Eesti ettevõtteid?, 2025).

Teenuste kui väärtusloome protsessi käsitleluses on rõhutatud, et kliendikogemus kujuneb mitmetasandilise ja dünaamilise protsessina, milles mängivad olulist rolli nii teenuse kvaliteet, koostöö ja suhtlus kui ka erinevate puutepunktide koostoime (Lemon & Verhoef, 2016, lk 73-75). B2B (ärilt ärile) kontekstis eeldab kliendikeskne lähenemine teenusepakkujalt võimet mõista kliendi äriprotsesse, kohandada teenuseid vastavalt konkreetsetele vajadustele ning kujundada pikaajalisi partnerlussuhteid. De Keyser jt (2020, lk 436–440) toovad esile, et ärikliendikogemus kujuneb individuaalsel,

meeskondlikul ja organisatsioonilisel tasandil ning sõltub otseselt teenusepakkuja ja kliendi vahelise koostöö kvaliteedist ning puutepunktide tervikust.

Kuigi kliendikesksust ja kliendikogemust on käsitletud ulatuslikult teenusmajanduse ja turunduse teooriates, on korrashoiuteenuste kui komplekssete ja mitmest alamteenusest koosnevate B2B-teenuste kliendikeskse arendamise empiirilisi käsitlusi vähe. Varasemad uuringud on näidanud, et klientide rahulolu ei sõltu üksnes tehnilisest tööde kvaliteedist, vaid olulist rolli mängivad ka suhtlus, teenuseprotsessi läbipaistvus ning tajutav väärtus (Lepkova & Žukaitė-Jefimovienė, 2012, lk 8-11). Samas vajab täiendavat uurimist, kuidas arendada korrashoiuteenuste mudelit, mis integreeriks erinevad teenusekomponendid ning looks kliendi jaoks ühtse ja kliendikeskse väärtuspakkumise, kasutades teenusedisaini meetodikat süsteemse arendusraamistikuna. Sellest tuleneb uurimisprobleem: Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenustes puudub piisavalt selgelt kujundatud kliendikeskne teenusmodel, mis seoks kliendi ootused, teenuseprotsessid, vastutuse ja väärtusloome loogika terviklikuks korrashoiuteenuse kontseptsiooniks.

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on Puhastusproff OÜ pakutavad teenused. Ettevõtte tegutseb ärikinnisvara korrashoiuteenuste turul ning pakub eeskätt puhastusteenuseid. Ettevõtte näitel analüüsitakse, millised on kliendikeskse täisteenuse arendamise võimalused ning millised tegurid mõjutavad tervikliku ja väärtuspõhise teenusekontseptsiooni väljatöötamist. Uuringu lähtepunktiks on arusaam, et kliendikeskne teenus ei tähenda üksnes üksikute teenuseelementide kvaliteeti, vaid teenuse kui terviku teadlikku disainimist, kus on arvesse võetud klienditeekond, väärtuspakkumine ja teenuseprotsessi puutepunktid (Lemon & Verhoef, 2016, lk 73-75).

Käesoleva magistritöö eesmärk on analüüsida Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenuse hetkeseisu ning töötada kliendikesksuse teoreetilistele käsitlustele, teenusedisaini meetodikale ja empiirilisele uuringule tuginedes välja ettepanekud kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse kontseptsiooni kujundamiseks ning toetada praktiliselt rakendatava ja väärtuspõhise teenusekontseptsiooni arendamist, mis aitaks kaasa ettevõtte konkurentsivõime ja kliendirahulolu suurendamisele.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- Millised on Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenuse hetkeseisu peamised kitsaskohad ning kliendikeskse arendamise võimalused, et suurendada kliendirahulolu ja teenuse konkurentsivõimet?
- Millised tegurid mõjutavad kliendikeskse korrashoiuteenuse kontseptsiooni arendamist teenusedisaini vaatenurgast, arvestades nii klientide ootusi kui ka ettevõtte tegevusloogikat?

Töö teoreetiline raamistik tugineb kliendikesksuse, kliendikogemuse ja teenusedisaini käsitlustele (Lemon & Verhoef, 2016, lk 70-72; Santos *et al.*, 2018, lk 708) ning varasematele kinnisvarateenuste uuringutele (Lepkova & Žūkaitė-Jefimovienė, 2012, lk 8-11; Zolkiewski *et al.*, 2017, lk 7-11). Empiiriline osa põhineb Puhastusproff OÜ juhtumiuuringul, kus andmeid kogutakse dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud ekspertintervjuude ja kliendi süvaintervjuude abil ning analüüsitakse teenuseprotsesse ja kliendikogemust teenusedisaini tööriistade kaudu, et arendada kliendikeskset täisteenuse kontseptsiooni.

Töö struktuur on üles ehitatud eesmärgist ja uurimisküsimustest lähtuvalt. Esimeses peatükis käsitletakse kliendikesksust kui mõtteviisi, väärtusloome loogikat ning teenuste arendamise teoreetilisi aluseid. Seejärel analüüsitakse teenusedisaini ja kliendikesksuse olulisust ning nende rolli ettevõtete konkurentsivõime ja pikaajaliste kliendisuhete kujundamisel, sealhulgas kliendi rolli teenuse kujunemisel ning B2B-teenuste eripära kliendikesksuse vaatenurgast. Samuti põhjendatakse, miks kliendikesksus on teenuste kujundamise eeltingimus. Peatüki lõpuosas käsitletakse teenusedisaini olemust ja põhimõtteid ning teenusedisaini kui struktureeritud arendusprotsessi ja kliendikeskse mõtteviisi rakendamise raamistikku. Teises peatükis keskendutakse Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenuste empiirilisele analüüsile, kirjeldades pakutavate teenuste hetkeseisu, probleemipüstitust ja kasutatud uurimismetoodikat, analüüsitakse empiirilise uuringu tulemusi ning esitatakse järeldused ja ettepanekud kliendikeskse korrashoiuteenuse kontseptsiooni kujundamiseks. Käesoleva magistritöö märksõnad on kliendikesksus (*customer-centricity*), kliendikogemus (*customer experience*), kliendikäitumine (*customer behavior*), disainmõtlemine (*design thinking*) ja teenuste disain (*service design*).

1. KLIENDIKESKSETE TEENUSTE ARENDAMINE TEENUSEDISAINI METOODIKAGA

1.1. Kliendikesksuse põhimõtted teenuste arendamisel

Kliendikesksust käsitletakse kaasaegsetes juhtimis- ja teenusuuringutes üha enam kui organisatsiooni strateegilist orientatsiooni, mis mõjutab otseselt ettevõtte konkurentsivõimet ja pikaajalist tulemuslikkust. Teenusedisaini ja kliendikesksuse käsitlused rõhutavad, et kestliku konkurentsieelise saavutamiseks on vajalik süstemaatiline ja kliendikeskne teenuste arendamine, mille keskmes on kliendi vajaduste, ootuste ja kogemuste mõistmine ning nende alusel väärtuspakkumise kujundamine (Kristensson *et al.*, 2016, lk 7-9). Homburg jt (2017, lk 379) rõhutavad, et kliendikeskne organisatsioon arendab oma struktuurid, juhtimispraktikad ja protsessid lähtuvalt kliendi väärtusloogikast, mitte üksnes sisemisest efektiivsusest. Selline lähenemine eeldab süstemaatilist klienditeadmiste kogumist, nende integreerimist otsustusprotsessidesse ning võimet kohandada teenusmudeleid vastavalt kliendi muutuvatele vajadustele.

Strateegilise juhtimise vaates on kliendikesksus tihedalt seotud ettevõtte turule orienteerituse ja dünaamiliste võimekustega ehk suutlikkusega tajuda muutusi kliendi ootustes, haarata nendest tulenevaid arendusvõimalusi ning ümber kujundada teenuseprotsesse ja ressursijaotust (Day, 2011, lk 185-190). Lemon & Verhoef (2016, lk 72) toovad esile, et kliendikogemus kujuneb kogu kliendisuhete elutsükli jooksul ning seetõttu peab ka kliendikeskne strateegia hõlmama kõiki puutepunkte ja koostöötasandeid, mitte üksnes teenuse osutamise hetke.

B2B-teenuste kontekstis omandab selline strateegiline vaade erilise tähtsuse, kuna väärtus kujuneb pikaajalistes koostöösuhetes ning sõltub teenusepakkuja võimest mõista ja toetada kliendi äriprotsesse, riskijuhtimist ja tegevuse järjepidevust (Homburg *et al.*, 2017, lk 382-385). Korrashoiuteenuste puhul tähendab see, et teenusedisaini ja kliendikesksus ei ole pelgalt operatiivsed arendusvahendid, vaid ettevõtte konkurentsipositsiooni ja partnerlussuhete kujunemise keskne alus.

Aarikka-Stenroosi ja Ritala (2017, lk 24–26) ning Nenoneni jt (2019, lk 620) uurimused näitavad, et kliendikesksus B2B-teenustes eeldab organisatsioonidelt mitte ainult kliendi

vajadustele reageerimist, vaid ka võimet mõtestada ja arendada kogu väärtusloome süsteemi kliendi äripraktikatest lähtudes. Palazzo jt (2024, lk 3–11) poolt läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et teenusedisaini rakendamine toetab teenuse kvaliteedi ja protsesside tõhususe parandamist, kuid selle edukus sõltub organisatsioonilisest toest, eelkõige juhtkonna panusest ja töötajate kaasamisest. Kliendikesksuse käsitlemine B2B-teenustes eeldab lisaks strateegilisele orientatsioonile ka süsteemset arusaama sellest, kuidas kliendikogemus kujuneb ning kuidas seda analüüsida ja mõtestada. Varasemad uuringud näitavad, et ärikliendikogemus on mitmetasandiline ja kujuneb kogu teenuse elutsükli jooksul erinevate rollide ja interaktsioonide ehk osapooltevaheliste kokkupuudete kaudu. (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–75; De Keyser *et al.*, 2025, lk 3–9).

Kuna kliendikogemus hõlmab nii teenuse kvaliteeti, suhtlust, protsesse kui ka väärtuse tajumist, siis ei piisa selle mõistmiseks üksnes teenuse kvaliteedi mõõtmisest. Teenuse kvaliteet on kliendikogemuse oluline osa, kuid kvaliteedi mõõtmise raamistikud ei võimalda alati selgitada kliendi rahulolematuse sügavamaid põhjuseid ega teenuse väärtusloome konteksti. (Darzi *et al.*, 2023, lk 13–29; Deger & Issever, 2024, lk 3–14) Kinnisvara- ja haldusteenustes mõjutab kliendirahulolu lisaks tööde kvaliteedile ka teenuseprotsessi läbipaistvus, infovahetuse selgus ja teenusepakkuja võime muuta tehtud tegevused kliendile jälgitavaks (Zalejska-Jonsson, 2020; Congiu *et al.*, 2024; JLL, 2023). Eeltoodud käsitlused näitavad, et kliendikeskne teenusearendus B2B-keskkonnas eeldab kliendikogemuse süsteemset mõistmist ning teenuse kvaliteedi käsitlemist osana laiemast väärtusloome protsessist. Selline käsitlus suunab arendusraamistike poole, mis võimaldavad kliendikogemust süsteemselt ja teadlikult kujundada.

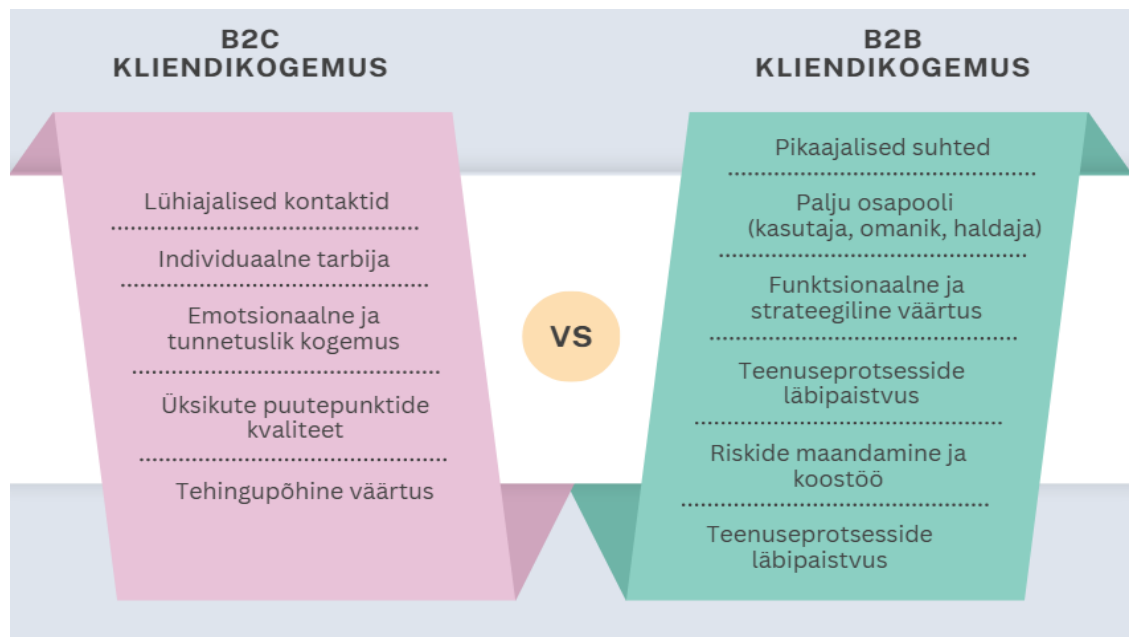
Teenuse kvaliteedi ja kliendikogemuse käsitlemine laiemas väärtusloome protsessis suunab edasi väärtuspakkumise mõiste juurde. Nenonen jt (2019, lk 620) näitavad, et kliendikeskne väärtuspakkumine kujuneb mitme osapoole ressursside ja protsesside koostoimes ning nõuab teenusepakkujalt süsteemset vaadet kliendi ökosüsteemile. Samuti rõhutavad Aarikka-Stenroos & Ritala (2017, lk 3), et B2B-keskkonnas tekib väärtus sageli keerukate probleemide ühise lahendamise kaudu, kus teenusepakkuja ja klient kujundavad lahendusi koostöös ning kohandavad neid vastavalt kasutuskontekstile. Eeltoodud käsitlused näitavad, et kliendikesksus B2B-teenustes ei piirdu üksikute

kontaktidega, vaid eeldab väärtusloome süsteemset mõistmist kogu teenusesuhte ulatuses.

Kliendikesksete teenuste arendamise lähtepunktiks on põhjalik arusaam kliendi vajadustest, eesmärkidest ja kasutuskontekstist. Kaasaegne teenusuuring käsitleb kliendikogemust dünaamilise ja olukorrast sõltuva protsessina, mis kujuneb kliendi ja teenusepakkuja vahelistes interaktsioonides ning muutub ajas ja erinevates olukordades. (Verhoef *et al.*, 2009, lk 31–35; Voorhees *et al.*, 2017, lk 273–275; Kranzbühler *et al.*, 2018, lk 434–438) Seega ei piisa teenuse arendamisel üksnes kliendi tellimuse või tehniliste nõuete kirjeldamisest. Vajalik on kliendi tegevuste, kogemuste ja teenusega seotud puutepunktide terviklik mõistmine, et arendada teenuseid, mis toetavad kliendi eesmärke kogu teenuse kasutusperioodi vältel. (Becker & Jaakkola, 2020, lk 633–639) Käesoleva töö kontekstis tähendab see, et korrashoiuteenuste arendamisel tuleb keskenduda mitte üksikutele tegevustele, vaid kliendi tegevusprotsesside terviklikule mõistmisele.

B2B-keskkonnas on teenussuhted enamasti pikaajalised, protsessipõhised ja mitut osapoolt hõlmavad, mistõttu on teenusedisaini põhimõtted keske tähtsusega teenuste järjepideva kvaliteedi ja väärtuse tagamisel (Ostrom *et al.*, 2021, lk 9). Erinevalt B2C (ärilt kliendile) keskkonnast, kus kogemus keskendub sageli individuaalse tarbija lühiajalistele tunnetuslikele ja emotsionaalsetele interaktsioonidele, kujuneb B2B-kliendikogemus läbi järjestikuste ostu- ja kasutusetappide ning organisatsioonidevahelise suhtluse ja koostöö (Purmonen *et al.*, 2023, lk 75-77). B2B-väärtusloome ei ole pelgalt üksikkontaktide summa, vaid protsess, kus ressursside integreerimine ja strateegiline koostöö kliendi ja teenusepakkuja vahel loovad pikaajalist väärtust (Pathak *et al.*, 2021, lk 5). Kliendikogemus ei piirdu üksnes kasutaja vahetu rahuloluga, vaid hõlmab ka omaniku ja haldaja strateegilisi ootusi, teenuseprotsesside läbipaistvust, riskide maandamist ning pikaajalise koostöösuhte usaldusväarsust, mis eristab B2B-teenuseid selgelt tüüpilistest tarbijaturu teenustest ning asetab need komplekssete B2B-lahenduste kategooriasse (Raddats & Easingwood, 2010, lk 1335–1337; Story *et al.*, 2017, lk 59). Erinevalt B2C-kontekstist eeldab B2B-teenuste disain mitte üksnes kasutajakogemuse kujundamist, vaid ka organisatsioonidevaheliste protsesside ja koostöösuhete terviklikku disainimist. Joonisel 1 on visuaalselt võrreldud B2C- ja B2B-kliendikogemuse

põhimõttelisi erinevusi, tuues esile B2B-konteksti pikaajalise, mitme osapoolega ja koostööpõhise väärtusloome protsessilise iseloomu.



Joonis 1. B2C- ja B2B-kliendikogemuse võrdlus. Allikas: Purmonen *et al.*, 2023, lk 75–77; Pathak *et al.*, 2021, lk 5; Story *et al.*, 2017, lk 59

Joonis 1 illustreerib B2C- ja B2B-kliendikogemuse erinevat olemust. B2C-kontekstis kujuneb kogemus peamiselt individuaalsete ja lühiajaliste kontaktide kaudu, kus keskmes on emotsionaalne ja tunnetuslik reaktsioon üksikutele puutepunktidele ning väärtus realiseerub tehinguhetkel (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71). Seevastu B2B-keskkonnas on kliendikogemus pikaajaline ja protsessiline, hõlmates mitut osapoolt ning kujunedes järjestikustes ostu- ja kasutusetappides, mida iseloomustab organisatsioonidevaheline koostöö ja suhete areng (Purmonen *et al.*, 2023, lk 76). B2B-väärtus tekib ressursside integreerimise ja koosloomise tulemusel, kus keskne roll on teenuseprotsesside läbipaistvusel, riskide maandamisel ning strateegilisel koostööl kliendi ja teenusepakkuja vahel (Pathak *et al.*, 2021, lk 5; Raddats & Easingwood, 2010, lk 1336). B2B-teenuste disain eeldab mitte ainult üksikute puutepunktide ja kasutajakogemuse kujundamist, vaid ka tervikliku teenusesüsteemi ning organisatsioonide vahel olevate koostöösuhete kavandamist ja juhtimist (Story *et al.*, 2017, lk 59).

Kliendikesksete B2B-teenuste arendamisel on oluline põhimõte koostööpõhine teenusearendus, kus teenusepakkuja ja klient tegutsevad partneritena ühiste eesmärkide

saavutamisel. Uuringud väärtuse koosloomise kohta B2B-kontekstis rõhutavad, et väärtus tekib tihedas koostöös, kus nii teenusepakkuja kui ka klient panustavad teadmiste, ressursside ja kogemuste jagamisse ning kus pikaajalised suhted soodustavad strateegilist konkurentsieelist ja üleüldist koostööd (Pathak *et al.*, 2021, lk 181–184). Uurimused näitavad, et kliendikesksus B2B-teenustes eeldab organisatsioonidelt mitte üksnes kliendi vajadustele reageerimist, vaid kogu väärtusloome süsteemi kujundamist kliendi äripraktikatest ja ökosüsteemist lähtudes (Nenonen *et al.*, 2019, lk 4–6).

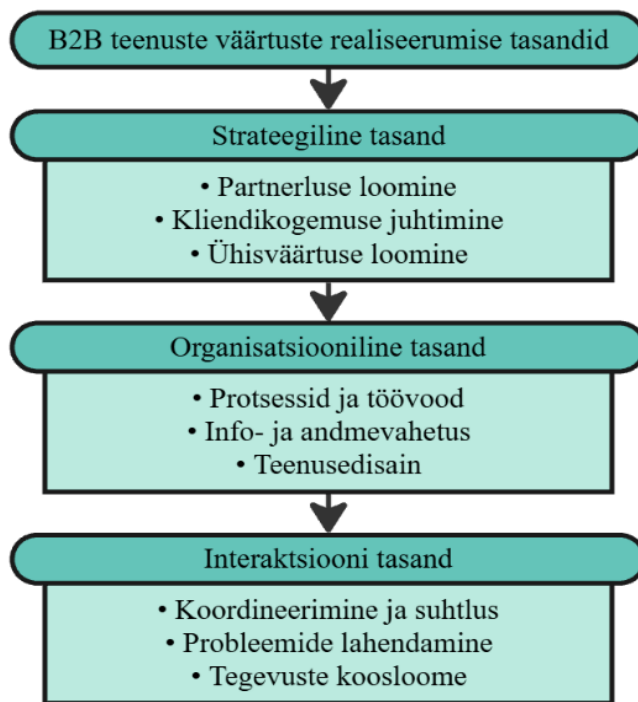
B2B-keskkonnas kujuneb väärtus sageli mitme osapoole ressursside ja protsesside koostoimes ning keerukate probleemide ühise lahendamise kaudu, kus teenusepakkuja ja klient arendavad lahendusi koostöös ning kohandavad neid vastavalt kasutuskontekstile (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017, lk 24–26). Selline lähenemine eeldab, et teenuse kohandamine vastavalt kliendi muutuvatele vajadustele ja regulaarne tagasiside integreerimine teenusearendusse parandavad nii teenuse toimimist kui ka kliendi rahulolu kogu teenuse elutsükli vältel. Koostööpõhine teenusearendus võimaldab arendada teenuseid, mis arenevad koos kliendi vajadustega ja loovad pikaajalist ning vastastikust väärtust, tugevdades usaldust ja süvendades koostöösuhet.

Karpen jt (2015, lk 84) rõhutavad, et kliendikeskne teenusloogika eeldab ettevõtelt dünaamilisi võimekusi klientide väärtusloogika mõistmiseks, teenusprotsesside kohandamiseks ning organisatsioonisisese koostöö koordineerimiseks. Sellise võimekuse arendamise raamistikuna toimib teenusedisain (täpsemalt 1.2 osas), kuna see seob kliendiuuringud, äristrateegia ja operatiivsed protsessid terviklikuks arendusloogikaks. Uuringud näitavad, et ettevõtted, kes juhivad teenuste arendamist kliendikogemuse ja väärtusloome vaatenurgast, saavutavad kõrgema kliendirahulolu, lojaalsuse ning paremad majandustulemused (Homburg *et al.*, 2017, lk 379–381; Karpen *et al.*, 2015, lk 27–29).

B2B-teenustes käsitletakse väärtust kui kliendi ja teenusepakkuja koostöös kujunevat protsessi, mis realiseerub kasutuskontekstis ning mitme osapoole ressursside ja tegevuste koostoimes (Vargo & Lusch, 2016, lk 7; Patrício *et al.*, 2018, lk 6–8). Eriti pikaajalistes ja protsessipõhistes teenussuhetes kujuneb tajutav väärtus strateegiliste eesmärkide, organisatsiooniliste protsesside ja igapäevaste interaktsioonide seostumise kaudu, toetades partnerlussuhte ja täisteenuse arengut (Raddats & Easingwood, 2010, lk 1336).

Samal ajal rõhutavad Nenonen jt (2019, lk 620) ja Aarikka-Stenroos & Ritala (2017, lk 2-5), et kliendikeskne väärtuspakkumine kujuneb väärtusvõrgustikes ning eeldab teenuse kujundamist kliendi äripraktikatest ja probleemilahenduse kontekstist lähtudes. Seda vaadet toetab ka Osterwalder jt (2014) käsitus, mille järgi kujuneb väärtuspakkumine kliendi tööde, valupunktide ja oodatud kasude ning teenusepakkuja lahenduste vastavuses. Sellest tulenevalt tuleb kliendikeskset teenust käsitada mitte ainult tegevuste kogumina, vaid lahendusena, mis aitab kliendil vähendada probleeme, saavutada eesmärgi ja tajuda teenusest selget kasu.

Autori hinnangul viitab see sellele, et kliendikeskne korrashoiuteenus eeldab teenuse käsitlemist koostööpõhise väärtusloome süsteemina, mitte üksikute tööde kogumina. Joonis 2 kujutab väärtuse koostoomise tasandeid ning kliendi ja teenusepakkuja rolli strateegilisel, organisatsioonilisel ja interaktsiooni tasandil.



Joonis 2. Väärtuse realiseerumise tasandid B2B-teenustes. Allikas: Grönroos & Voima, 2013, lk 136; Raddats & Easingwood, 2010, lk 1336

Kliendikogemuse juhtimist ei käsitleta enam üksnes turundus- või teenindusfunktsioonina, vaid organisatsioonideülese süsteemina, mis hõlmab strateegiat, protsesse, tehnoloogiat ja inimressursse. Homburg jt (2017, lk 379) ning Wetzels jt (2023, lk 5-8) toovad esile, et tõhus kliendikogemuse juhtimine eeldab teenuseprotsesside

horisontaalset koordineerimist, ühtset andmebaasi kliendi kohta ning juhtimispraktikaid, mis seovad kliendirahulolu mõõdikud otseselt strateegiliste otsustega. Sellest lähtuvalt on kliendikeskse teenuse arendamisel oluline mõista, kuidas kliendid teenust kasutavad ning millist väärtust nad teenuselt ootavad. B2B-kontekstis eeldab kliendikogemuse käsitlemine arenduslähenedisi, mis integreerivad kliendi vaatenurga teenuseprotsesside ja organisatsiooniliste praktikatega, kuna teenuse väärtus kujuneb kliendi ja teenusepakkuja koostöös kogu teenussuhte vältel (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 152–154). Selline arusaam suunab organisatsioone liikuma kirjeldavalt kliendiuuringult süsteemse teenusedisaini suunas, kus kliendikogemusest saadud teadmised integreeritakse teadlikult teenuse arendamise ja juhtimise praktikatesse.

B2B-kliendikogemus kujuneb protsessilise nähtusena, mis hõlmab kogu klienditeekonda ning mitut rollitasandit, sealhulgas teenuse igapäevaseid kasutajaid, operatiivseid haldajaid ja strateegilisi otsustajaid (De Keyser *et al.*, 2020, lk 436; De Keyser *et al.*, 2025, lk 7). Kogemus ei piirdu üksikute puutepunktidega, vaid kujuneb organisatsioonidevaheliste protsesside, lepinguliste suhete, vastutuse ja riskijaotuse ning koostöösuhte kvaliteedi kaudu kogu teenussuhte vältel (Zolkiewski *et al.*, 2017, lk 7–9; Patrício *et al.*, 2011, lk 181–183). Väärtus realiseerub kliendi kasutusprotsessides ja pikaajalise koostöö käigus, mitte ainult teenuse osutamise hetkel. Lisaks tehnilisele sooritusele mõjutavad väärtuse kujunemist ka teenuse juhtimine, läbipaistvus ja koordineeritus. (Grönroos & Voima, 2013, lk 136; Homburg *et al.*, 2017, lk 380)

Uuringud rõhutavad, et kliendikesksuse rakendamine B2B-teenustes eeldab organisatsioonilt mitte ainult strateegilist orientatsiooni kliendile, vaid ka teenusinnovatsiooni ja koostöömodelite teadlikku juhtimist. Heinonen & Strandvik (2018, lk 11-15) toovad esile, et kliendikeskne väärtusloome kujuneb kliendi igapäevaste praktikate ja teenusepakkuja tegevuste põimumisel, mistõttu peab teenusearendus lähtuma kliendi tegevusloogika mõistmisest, mitte üksnes teenuse sisemisest efektiivsusest. Samuti näitavad Sklyar jt (2019, lk 162-166), et digitaalselt toetatud teenusesüsteemides eeldab kliendikesksus organisatsioonidevaheliste protsesside ja rollide koordineerimist, et võimaldada sujuvat väärtuse koosloomist kogu teenuse elutsükli vältel. B2B-kontekstis rõhutavad Kohtamäki & Rajala (2016, lk 6-10), et kliendikeskne teenusstrateegia toetub pikaajalistele partnerlussuhetele, kus

teenusepakkuja roll on kujundada koostööstruktuurid, mis soodustavad usaldust, teadmiste jagamist ja ühiste eesmärkide saavutamist.

B2B-teenustes avaldub teenuse kvaliteet eelkõige teenuse järjepidevuses, töökorralduse kindluses, usaldusväärsuses ja vastavuses kliendi ootustele kogu teenussuhte kestel. Kliendikeskne teenuste arendamine eeldab kliendikogemuse teadlikku disainimist ja puutepunktide süsteemset juhtimist, mille kaudu kujuneb järjepidev tajutud kvaliteet ning tugevnevad pikaajalised kliendisuhed. (De Keyser *et al.*, 2020, lk 436–438) Kirjandus rõhutab, et kliendikesksus tähendab organisatsiooni võimekust integreerida kliendiantmed, teenuseprotsessid ja koostöömodelid ühtseks väärtusloome süsteemiks (Homburg *et al.*, 2017, lk 379; Sklyar *et al.*, 2019, lk 162–166). Kui klient peab tööde elluviimist ise jälgima, kandub osa teenuse juhtimisest teenusepakkujalt kliendile. Seetõttu kujuneb teenuse väärtus lisaks tehnilisele kvaliteedile ka selle põhjal, kui lihtsaks muudab teenus kliendi töökorralduse (Homburg *et al.*, 2017, lk 381–385; Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75).

Autori hinnangul näitavad käsitletud teoreetilised lähenemised, et äriklientidele suunatud teenustes ei saa kliendikesksust käsitada üksnes teenuse kvaliteedi või üksikute puutepunktide tasandil, vaid seda tuleb mõista kui terviklikku väärtusloome loogikat, mis hõlmab kliendi äriprotsesside, otsustusloogika ja organisatsioonilise konteksti süsteemset arvestamist. Erinevalt B2C-teenustest, kus kliendikogemus kujuneb sageli üksikute ja lühiajaliste puutepunktide kaudu, iseloomustab B2B-teenuseid pikaajaline, protsessipõhine ja mitme osapoolega väärtusloome, mis eeldab kliendikesksuse käsitlemist tervikliku koostöösuhtena. B2B-keskkonnas kujuneb teenuse tajutav väärtus eeskätt sellest, kui võrd hästi teenus on integreeritud kliendi igapäevastesse tööprotsessidesse ning kui võrd toimiv on koostöösuhe teenusepakkuja ja kliendi vahel kogu teenussuhte vältel. Seetõttu võib autori järeldusel väita, et kliendikeskne teenus ärikliendi vaates ei tähenda mitte üksnes operatiivset sooritust, vaid strateegilist partnerlust, kus teenus toetab otseselt kliendi põhitegevuse toimimist ja arengut.

1.2. Teenusedisaini metoodika kliendikesksete ärikliendi teenuste arendamisel

Teenusedisaini käsitletakse teaduskirjanduses süsteemse ja interdistsiplinaarse ehk eri valdkondade teadmisi ühendava lähenemisena teenuste arendamisele, mille eesmärk on siduda kasutajate vajadused, teenuseprotsessid ja organisatsiooni strateegilised eesmärgid. Selline lähenemine võimaldab integreerida kliendikesksed põhimõtted struktureeritud arendusraamistikku, kus teenust käsitletakse mitmetasandilise süsteemina ning kus väärtus kujuneb kliendi ja teenusepakkuja koostöös. (Patrício *et al.*, 2011, lk 182–183) Teenusedisaini põhimõtted võimaldavad tõlkida kliendikeskse mõtteviisi praktilisteks teenuslahendusteks, mis toetavad nii kliendi eesmärke kui ka teenusepakkuja pikaajalisi eesmärke. Teenusedisaini keskmes on teenuse kui terviku mõistmine, hõlmates kliendi vaatenurka, teenuse osutamise protsesse, kasutatavaid süsteeme ja ressursse ning teenuse toimimise konteksti. Teenuseid käsitletakse terviklike ja dünaamiliste süsteemidena, kus erinevad teenuse komponendid ja puutepunktid on omavahel seotud ning mõjutavad ühiselt kliendi kogemust ja teenuse tajutavat väärtust. (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 152–154)

Lisaks käsitletakse teenusedisaini struktureeritud ja iteratiivse ehk korduvatel täpsustustel põhineva arendusprotsessina, mis ühendab kliendi mõistmise, väärtuspakkumise arendamise ning lahenduste katsetamise tsükliliseks õppimisprotsessiks (Carlborg *et al.*, 2014, lk 379). Uuringud rõhutavad, et teenusedisaini protsessimudelid võimaldavad käsitleda teenuseid kui mitmetasandilisi sotsiaaltehnilisi süsteeme, kus väärtus kujuneb kliendi ja teenusepakkuja koostöös ning kus arendus toimub korduvate probleemi avastamise, määratlemise, lahenduste loomise ja valideerimise tsüklite kaudu (Dorst, 2011, lk 524; Kindström *et al.*, 2013, lk 1021–1024).

Teenusedisaini valdkonnas on kasutusel mitmeid protsessimodeleid, mis struktureerivad kliendikeskset teenusearendust erinevatest vaatenurkadest, hõlmates nii probleemi mõistmist, väärtusloome süsteemi kaardistamist, teenuseprotsesside modelleerimist kui ka koostööpõhist innovatsiooni (Carlborg *et al.*, 2014, lk 379; Sklyar *et al.*, 2019, lk 165–166). Tabelis 1 antakse võrdlev ülevaade olulisematest teenusedisaini protsessimudelitest, et selgitada nende loogikat ja sobivust ärikliendi teenuste arendamisel.

Tabel 1. Teenusedisaini peamised protsessimudelid ja nende fookus ärikliendi teenustes

Protsessimudel	Põhietapid / loogika	Peamine fookus	Sobivus ärikliendi teenustele
Topeltteemandi mudel (<i>Double Diamond</i>)	• Probleemi avastamine • Probleemi määratlemine • Lahenduste arendamine • Lahenduste testimine ja rakendamine	Probleemi avardamise ja lahenduse täpsustamise tsükkel - liigutakse vaheldumisi laiema vaate kogumisest konkreetsete valikute ja lahenduste sõnastamiseni	Sobib komplekssete B2B-teenuste ja täisteenuse kontseptsiooni arendamiseks, kuna seob kliendimõistmise, probleemi täpsustamise ja lahenduste valideerimise, kuid ei kirjelda piisavalt detailselt teenuse rakendamist, rollijaotust, mõõdikuid ega organisatsioonilist juhtimist
Teenuse <i>blueprint</i> (<i>Service Blueprint</i>)	• Eesliin • Tagaliin • Tugiprotsessid • Füüsilised tõendid	Teenuse-protsessi ja rollijaotuse visualiseerimine	Kasulik operatiivsete protsesside ja vastutusahelate kirjeldamiseks, kuid ei kata piisavalt strateegilist probleemiraamistust ja kontseptsiooni loomist
Mitmetasandiline teenusedisain (<i>Multilevel Service Design</i>)	• Väärtusvõrgustiku tase • Teenuse-süsteemi tase • Teenuse puutepunktide tase	Väärtusloome süsteemne kaardistamine mitmel tasandil	Sobib hästi teenuseökosüsteemide ja väärtusvõrgustike analüüsiks, kuid ei paku terviklikku arendusprotsessi juhtimise loogikat
Koosloomepõhine teenuseinnovatsiooniprotsess (<i>Co-creation / Service Innovation Process</i>)	• Probleemi ühine mõistmine • Ideede koosloomine • Prototüüpimine • Õppimine ja kohandamine	Koostööpõhine innovatsioon ja organisatsiooniline õppimine	Sobib hästi pikaajaliste B2B-partnerluste ja koosarenduse mõtestamiseks, kuid vajab struktureerivat protsessiraami
Dünaamilised võimekused teenusearenduses (<i>Dynamic Capabilities / Service Development</i>)	• Tajumine • Haaramine • Ümberkujundamine	Strateegiline kohanemine ja teenuseportfelli areng	Hea strateegilise tasandi raam, kuid ei kirjelda detailselt klienditeekonna ja teenusekontseptsiooni disainiprotsessi

Allikas: Dorst, 2011, lk 524; Patrício *et al.*, 2011, lk 182–185; Bitner *et al.*, 2008, lk 69; Carlborg *et al.*, 2014, lk 379; Sklyar *et al.*, 2019, lk 165–166; Kindström *et al.*, 2013, lk 1021–1024

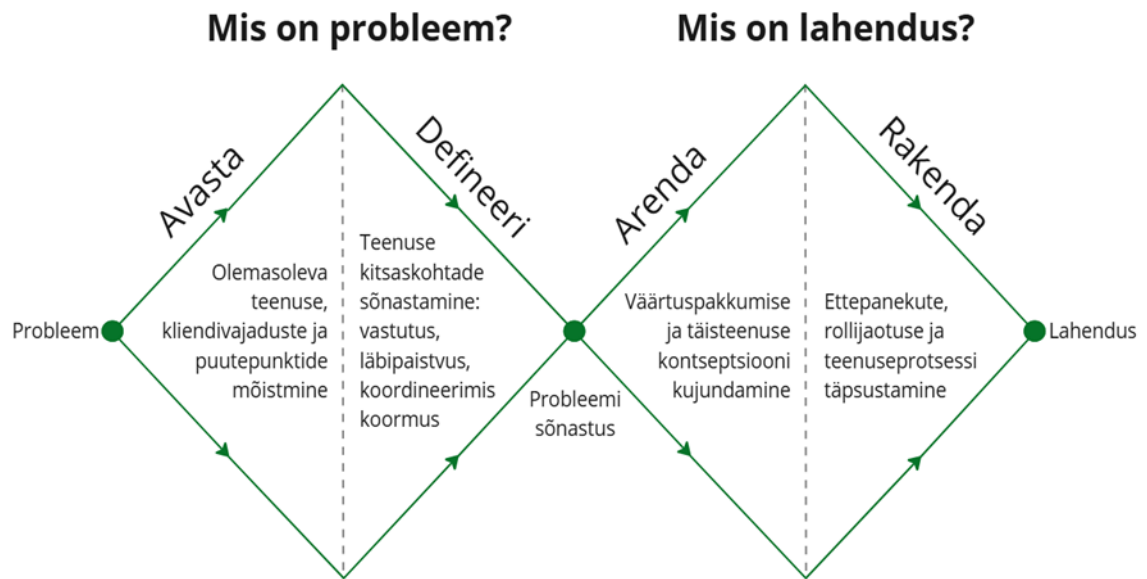
Tabelis esitatud võrdlus näitab, et kuigi teenusedisaini protsessimudelid rõhutavad erinevaid arendusetappe ja vaatenurki, on ärikliendi teenuste terviklikuks kujundamiseks

vajalik raamistik, mis seob kliendimõistmise, probleemi määratlemise, lahenduste arendamise ja valideerimise ühtseks iteratiivseks loogikaks. Teenusedisaini valdkonnas on kasutusel mitmeid erinevaid protsessimudeleid, mis struktureerivad kliendikeskset arendust erinevatest vaatenurkadest, kuid üks laialdasemalt kasutatud ja tunnustatud raamistikke on Design Councili (2019, lk 5-7) topeltteemandi (*Double Diamond*) mudel, mis kirjeldab teenuse arendamist probleemi ja lahenduse vahelduvate avardamise ja fokusseerimise etappide kaudu.

Käesoleva töö eesmärgist lähtudes valitakse edasiseks uurimis- ja arendusraamistikuks just topeltteemandi mudel. Töö käigus ei käsitleta teenusedisaini mitte üksnes arendusmeetodina, vaid ka juhtimisraamistikuna, mis võimaldab siduda kliendimõistmise ja teenuseprotsesside arendamise ärilise otsustamisega.

Valitud mudelit kasutatakse mitte üksnes üldise teenusedisaini protsessina, vaid kohandatakse seda ärikinnisvara korrashoiuteenuse arendamise konteksti. Topeltteemandi loogika toetab probleemi avardavat mõistmist, selle täpsustamist ning lahenduste arendamist ja testimist (Design Council, 2019, lk 5–7). Korrashoiuteenuse kontekstis on selline raamistik vajalik, sest kliendi probleemid ei avaldu sageli üksiku teenuseosa puudusena, vaid mitme puutepunkti, vastutusahela ja suhtlusprotsessi koosmõjus.

Käesolevas töös kasutatakse topeltteemandi mudelit raamistikuna, mis aitab esmalt mõista Puhastusproff OÜ olemasolevat teenusmudelit, seejärel määratleda kliendikogemuse kitsaskohad ning lõpuks kujundada kliendikeskse täisteenuse kontseptsiooni põhisuunad (Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75). Teenusedisaini süsteemset ja kliendikeskset olemust illustreerib joonis 3, mis kujutab teenuse arendamist topeltteemandi loogika järgi alates kliendi vajaduste mõistmisest kuni väärtuse realiseerumiseni.



Joonis 3. Teenusedisaini topeltteemant kliendikeskse ja süsteemse lähenemise raamistikuna. Allikas: Design Council, 2019, lk 5–7; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 152–154

Joonis 3 näitab, kuidas topeltteemandi üldloogika seotakse käesolevas töös korrashoiuteenuse arendamisega. Mudeli esimene pool toetab kliendi vajaduste, olemasoleva teenuse ja puutepunktide mõistmist, teine pool aga suunab väärtuspakkumise, teenuseprotsessi ja kliendikeskse kontseptsiooni kujundamisele (Design Council, 2019, lk 5–7; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 152–154).

Teenusedisaini keskne põhimõte on teenuseprotsesside ja kliendipoolsete puutepunktide teadlik kujundamine, kuna kliendikogemus kujuneb mitmete omavahel seotud kontaktide kaudu. Teenusuuringute kirjanduses rõhutatakse, et kliendikogemus ei piirdu üksikute teenusemomentidega, vaid hõlmab kogu teenuse kasutamise ajajoont ning otseseid ja kaudseid interaktsioone teenusepakkujaga (McColl-Kennedy *et al.*, 2019, lk 2–5; Becker & Jaakkola, 2020, lk 637). Sellest johtuvalt mõjutab iga teenuse puutepunkt otseselt kliendi hinnangut teenuse kvaliteedile. Ettevõtetevaheliste teenuste puhul on puutepunktide roll äärmiselt oluline, kuna teenuse kvaliteeti tajutakse sageli ennetavate tegevuste, tööde sujuvuse ja probleemide kiire lahendamise kaudu. Teenusedisaini põhimõtete rakendamine võimaldab neid puutepunkte süstemaatiliselt kaardistada ja kujundada, et toetada järjepidevat, arusaadavat ja usaldusväärset kliendikogemust.

Viimaste aastate teenusuuringud rõhutavad, et teenusedisaini roll B2B-keskkonnas ei piirdu üksnes kasutajakogemuse parendamisega, vaid hõlmab kogu ettevõtte väärtusloogika ja ärimudeli ümberkujundamist. Lusch & Nambisan (2015, lk 159–164) käsitlevad teenuseid kui innovatsiooni platvorme, kus väärtus tekib mitme osapoole ressursside integreerimise tulemusel ning kus disainil on keskne roll selle ökosüsteemi struktureerimisel. Teenusedisain aitab määratleda, millised tegevused, suhted ja puutepunktid on kriitilised väärtuse realiseerumiseks ning kuidas need seotakse kliendi äriprotsessidega. Edvardsson jt (2011, lk 331–335) rõhutavad, et väärtus ei sünni teenusepakkuja loodud väljundis, vaid kasutussituatsioonis, kus kliendi praktikad, töökorraldus ja teenuseprotsessid põimuvad. Teenusedisain võimaldab neid praktikaid süstemaatiliselt kaardistada ja ümber kujundada, et toetada kliendi eesmärkide saavutamist kogu teenuse elutsükli vältel. B2B-teenuste kontekstis tähendab see teenuse käsitlemist mitte üksikute tööde kogumina, vaid kliendi põhitegevust toetava väärtussüsteemina, mille toimivus sõltub protsesside ja vastutuse teadlikust disainist.

Teenusedisain käsitleb teenuste arendamist kui pidevat õppimis- ja kohanemisprotsessi, mille eesmärk on tagada teenuste vastavus kliendi muutuvatele vajadustele ja kasutuskontekstile. Kaasaegne teenusuuring rõhutab, et kliendikogemus ja teenuse väärtus kujunevad ajas ning sõltuvad teenusepakkuja võimest jälgida teenuse toimivust, analüüsida tagasisidet ja teha teadlikke kohandusi teenusprotsessides. (Becker & Jaakkola, 2020, lk 633–638) Selline lähenemine võimaldab säilitada teenuse kvaliteeti ka muutuvates ja ebastabiilsetes tingimustes. See kehtib erinevate B2B teenuste puhul, kus hoonete kasutusviisid ja kliendi ootused muutuvad ajas, on kohanemisvõime eriti oluline. Teenusedisaini põhimõtted aitavad kujundada organisatsioonilisi praktikaid, mis toetavad teenuste järjepidevat parendamist, paindlikku reageerimist muutustele ning stabiilse ja usaldusväärse kliendikogemuse kujunemist pikaajalistes teenussuhetes (Ostrom *et al.*, 2021, lk 4). Pidev teenuste kohandamine on oluline eeldus kestliku teenusekvaliteedi ja pikaajalise väärtuse loomisel.

Kliendikesksete teenuste arendamine eeldab süstemaatilist protsessi, mille eesmärk on mõista kliendi vajadusi, kogemusi ja kasutuskonteksti ning tõlkida see teadmine toimivateks teenuslahendusteks. Teenusedisaini käsitlustes kirjeldatakse seda protsessi sageli kui järjestikuste, kuid omavahel seotud etappide kogumit, mis hõlmab probleemi

mõtestamist, kliendikogemuse uurimist, lahenduste ideestamist, prototüüpimist ja testimist. (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 20–23; Design Council, 2019, lk 5–7) Teenusedisaini iteratiivse protsessi etapid, eesmärgid ja peamised meetodid on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Teenusedisaini iteratiivse protsessi etapid, eesmärgid ja peamised meetodid

Etapp	Põhieesmärk	Peamised meetodid ja tööriistad	Väljundid
Probleemi mõtestamine ja kliendi mõistmine	Mõista kliendi vajadusi, eesmäärke, kasutuskonteksti ja kogemusi	Poolstruktureeritud intervjuud, vaatlused, kliendiküsitlused, dokumendianalüüs, persoonad, empaatiakaardid ja klienditeekonnad	Kliendisegmendid, vajaduste ja probleemide kirjeldused, persoonad ja esialgsed klienditeekonnad
Teenuseprotsesside ja puutepunktide analüüs	Kaardistada nähtavad ja varjatud protsessid, rollid ja kriitilised kontaktpunktid	Teenuse <i>blueprint</i> , klienditeekonna kaardid ja teenusesüsteemi skeemid	Protsessikaardid, puutepunktide- ja vastutuse jaotus ning kitsaskohtade tuvastus
Ideestamine ja teenusekontseptsioonide arendamine	Luu ja arendada alternatiivseid kliendikeskseid teenuslahendusi	Ajurünnakud, „Kuidas oleks võimalik“ küsimused, kaasloome töötoad ja stsenaariumid	Teenusekontseptsioonid, väärtuspakkumised ja teenusstsenaariumid
Prototüüpimine ja testimine	Hinnata ja täiustada lahenduste toimivust enne juurutamist ning kujundada ühist arusaama	Teenuseprototüübid, rollimängud, pilootprojektid ja kasutajatestid	Täiendatud kontseptsioonid, kasutajate tagasiside ja parendusettepanekud

Allikas: Stickdorn *et al.*, 2018, lk 20–23; Design Council, 2019, lk 5–7; Becker & Jaakkola, 2020, lk 633–638; Patrício *et al.*, 2011, lk 182–186; Bitner *et al.*, 2008, lk 69; Sanders ja Stappers, 2008, lk 7; Blomkvist & Holmlid, 2010, lk 308–312

Esimeses etapis keskendutakse kliendi ja teenusekonteksti mõistmisele. Selleks kasutatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid, nagu poolstruktureeritud intervjuud, vaatlused, kliendiküsitlused ja dokumendianalüüs, mille abil kaardistatakse kliendi eesmärgid, ootused, probleemid ja kasutuspraktikad (Becker & Jaakkola, 2020, lk 635–637; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 21). Kliendimõistmise süvendamiseks rakendatakse sageli persoonade loomist, empaatiakaarte ning klienditeekonna kaardistamist, mis võimaldavad visualiseerida erinevate kasutajagruppide kogemusi, vajadusi ja emotsioone teenuse eri etappides (Patrício *et al.*, 2011, lk 182).

Teises etapis analüüsitakse teenuseprotsesse ja puutepunkte süsteemselt. Teenuse *blueprinti* ja klienditeekonna kaartide abil kirjeldatakse teenuse nähtavaid ja varjatud protsesse, osapoolte rolle, toetusprotsesse ning kriitilisi hetki, kus kliendikogemus ja teenuse kvaliteet kujunevad (Bitner *et al.*, 2008, lk 69; Patrício *et al.*, 2011, lk 185-186). See võimaldab tuvastada kitsaskohti, katkestusi ning väärtuse loomise võimalusi kogu teenusesüsteemi ulatuses.

Kolmandas etapis keskendutakse lahenduste ideestamisele ja teenusekontseptsioonide arendamisele. Selleks kasutatakse loov- ja kaasloome meetodeid, nagu ajurünnakud, „Kuidas oleks võimalik” küsimused, töötoad ning stsenaariumide loomine, mille eesmärk on genereerida alternatiivseid teenuslahendusi ning arendada neid koos võtmesidusrühmadega (Sanders & Stappers, 2008, lk 7; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 20–23). B2B-kontekstis on oluline kaasata sellesse etappi nii kliendi esindajad kui ka teenuse osutamisega seotud töötajad, et tagada kavandatavate lahenduste teostatavus ja väärtus kogu teenusesüsteemi vaates.

Neljandas etapis viiakse loodud lahendused prototüüpimise ja testimise faasi, mille eesmärk on hinnata kavandatavate teenuslahenduste toimivust, kasutajakogemust ja osapoolte rolle enne teenuse lõplikku juurutamist (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 119; Blomkvist & Holmlid, 2010, lk 308–312). Blomkvist ja Holmlid (2010, lk 3–7) rõhutavad, et prototüüpimine ei ole üksnes lahenduste testimise vahend, vaid ka õppimise ja ühise arusaama kujundamise tööriist teenusepakkuja ja kliendi vahel. Prototüüpide abil on võimalik simuleerida tulevasi teenuseolukordi, koguda kasutajate tagasisidet ning saadud tagasiside põhjal teenusekontseptsioone järk-järgult täiustada, vähendades seeläbi arendusriske ja suurendades lahenduste sobivust tegelikku kasutuskonteksti.

Kirjeldatud etapid moodustavad metoodilise aluse, millele tuginedes saab kujundada ja valideerida kliendikeskse ning väärtuspõhise teenusekontseptsiooni ka korrashoiuteenuste kontekstis. Lisaks käsitletakse teenusedisaini metoodikat ka kui organisatsioonilist ja strateegilist arendusraamistikku. Seega ei ole teenusedisain üksnes praktiliste meetodite kogum, vaid strateegiline lähenemine, mis toetab organisatsioonide võimet arendada kliendikeskseid ja konkurentsivõimelisi teenuseid. Teenusedisain aitab siduda kliendi vajadused, tehnoloogilised võimalused ja organisatsiooni ärilised

eesmärgid ühtseks teenuslahenduseks ning loob aluse teadlikule ja süsteemsele teenuste arendamisele. (Patrício *et al.*, 2018, lk 185–188) Teenusedisaini käsitletakse üha enam kui organisatsiooni strateegilist võimekust, mis toetab pikaajalise konkurentsieelise kujunemist. Kliendikeskne teenus ei sõltu üksnes välisest suhtlusest, vaid ka teenusepakkuja organisatsioonisisesest koordineeritusest. Kui info ei liigu, vastutus hajub või kvaliteet sõltub liigselt üksikutest töötajatest, muutub kliendikogemus killustunuks ka siis, kui teenuse üksikud osad on tehniliselt korrektsed. Seetõttu eeldab kliendikeskne teenusearendus lisaks puutepunktide kujundamisele ka sisemise teenusesüsteemi teadlikku juhtimist. (Karpen *et al.*, 2015, lk 84; Sklyar *et al.*, 2019, lk 162–166)

Teenusedisaini käsitletakse kaasaegses teaduskirjanduses kui iteratiivset ja süsteemset arendusraamistikku, mis võimaldab mõtestada ning arendada teenuseid tervikliku väärtusloome süsteemina. Meroni & Sangiorgi (2011, lk 10–13) rõhutavad, et teenusedisaini metoodika ei keskendu üksnes üksikute teenusekontaktide parandamisele, vaid kogu teenusesüsteemi ümberkujundamisele. Selline terviklik lähenemine on eriti asjakohane B2B-keskkonnas, kus teenuse kvaliteet ja kliendikogemus kujunevad mitme organisatsiooni, tehniliste süsteemide ja kasutajagruppide koostoimes. Kimbell (2011, lk 45) toob esile, et teenusedisaini metoodika põhineb disainimõtlemise tsüklikul loogikal, milles probleemide mõtestamine, lahenduste ideestamine, prototüüpimine ja testimine toimuvad iteratiivselt ning tuginevad kasutajate tegelikele praktikatele. Teenust käsitletakse seejuures kui sotsiaaltehnilist süsteemi, kus lahenduste kujundamisel arvestatakse samaaegselt kliendikogemuse, tööprotsesside, tehnoloogia ja organisatsioonilise juhtimise aspektidega.

Junginger (2015, lk 41) rõhutab teenusedisaini metoodika rolli organisatsioonilise muutuse ja õppimise toetajana, kus disainiprotsess aitab siduda strateegilisi eesmärke igapäevaste teenuseprotsesside arendamisega. Sellised teenusedisaini tööriistad nagu klienditeekonnad, teenusesüsteemi kaardid ja stsenaariumipõhine prototüüpimine toimivad mitte ainult analüüsi- ja arendusvahenditena, vaid ka ühise arusaama loomise mehhanismidena eri osapoolte vahel. B2B-teenuste kontekstis toovad Wetter-Edman jt (2014, lk 110–114) esile, et teenusedisaini metoodiline väärtus seisneb võimes ühendada strateegiline juhtimine ja operatiivne teenusearendus. Metoodika võimaldab kujundada jagatud arusaama kliendi väärtusloogikast ning koordineerida erinevate osapoolte

tegevust kliendikeskse teenuse arendamisel. Selline iteratiivne ja koostööpõhine protsess toetab teenuse järjepidevat parendamist, riskide vähendamist ning lahenduste kohandamist tegelikku kasutuskonteksti.

Teenusedisaini käsitlemine organisatsioonilise võimekusena eeldab selle mõistmist kui õppimis- ja kohanemismehhanismi, mis toetab ettevõtte suutlikkust tegutseda ebastabiilses ja muutlikus teenuskeskkonnas. Teece (2007, lk 1321) dünaamiliste võimekuste raamistikust lähtudes võib teenusedisaini vaadelda kui vahendit, mis aitab ettevõttel tajuda muutusi kliendi väärtusloogikas, haarata neist tulenevaid arendusvõimalusi ning ümber kujundada oma protsesse ja ressursse vastavalt uutele ootustele. Carlborg jt (2014, lk 375) näitavad, et teenuseinnovatsioon B2B-keskkonnas eeldab pidevat katsetamist, kasutajapõhist õppimist ja organisatsioonidevahelist koostööd, kus disainimeetodid toimivad teadmiste loomise ja ühise arusaama kujundamise platvormina. Sarnasele järeldusele jõuavad ka Kindström jt (2013, lk 102) ning Sklyar jt (2019, lk 162-163), kes rõhutavad teenuseinnovatsiooni seost organisatsiooni dünaamiliste võimekustega ja võimega kohandada protsesse ning koostöömudeleid muutuvates kliendisuhetes. Teece'i (2007, lk 1320–1322) dünaamiliste võimekuste raamistikust lähtuvalt võib teenusedisaini käsitleda mehhanismina, mis toetab muutuste tajumist, uute lahenduste katsetamist ja organisatsioonilise õppimise kaudu tegevusloogika ümberkujundamist.

Kliendikeskses B2B-teenuses ei piisa üksnes väärtuse loomisest, vaid see peab olema kliendile proaktiivse tegutsemise, läbipaistvuse ja aruandluse kaudu ka arusaadavaks tehtud (Grönroos & Voima, 2013, lk 136–138). Ennetav kvaliteedikontroll aitab kliendil mõista, millist kasu teenus tegelikult loob. Seetõttu on läbipaistvus ja väärtuse tõendamine osa kliendikesksest teenusloogikast (Nenonen *et al.*, 2019, lk 620; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 152–154).

Eeltoodust lähtudes võib autori hinnangul järeldada, et kliendikeskse väärtusloome ja B2B-kliendikogemuse juhtimine eeldavad teenuse arendamisel süsteemset ja teadlikult juhitud lähenemist, mis seob kliendimõistmise, teenuseprotsesside kujundamise ja koostöömudelite arendamise ühtseks tervikuks. Just sellist terviklikku arendusloogikat pakub teenusedisain, mida saab käsitleda metoodilise raamistikuna, mis võimaldab

äriklientidele suunatud teenuseid kujundada mitte üksikute lahenduste kogumina, vaid kliendi äriprotsesse toetava integreeritud teenusesüsteemina. Seega loob teenusedisaini metoodika aluse kliendikeskse mõtteviisi rakendamiseks ärikliendi teenustes ning suunab edasise analüüsi teenusearenduse protsessiliste ja organisatsiooniliste aspektide käsitlemisele.

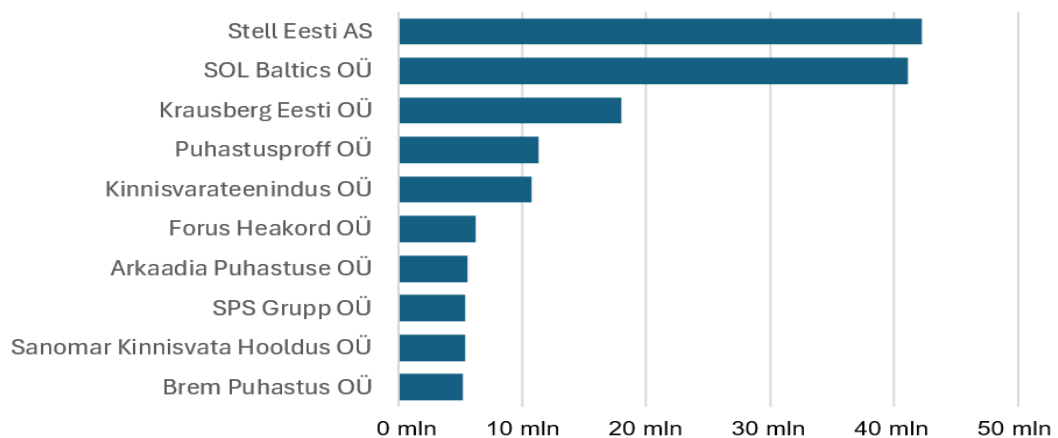
Käesoleva töö kontekstis loob kirjeldatud teenusedisaini metoodiline raamistik aluse korrashoiuteenuste süsteemseks analüüsiks ja arendamiseks, võimaldades käsitleda teenust kui terviklikku väärtusloome protsessi ning siduda kliendimõistmine, teenuseprotsesside kujundamine ja lahenduste valideerimine ühtseks kliendikeskseks arendusloogikaks. Alapeatükis käsitletud teenusedisaini põhimõtted loovad tervikliku raamistiku kliendikesksete B2B-teenuste kujundamiseks. Nende põhimõtete rakendamine võimaldab arendada teenuseid viisil, mis toetab kliendi eesmärke, tagab teenuse järjepidevuse ning loob eeldused pikaajalise ja väärtuspõhise koostöösuhte kujunemiseks. Käesolevas töös käsitletakse teenusedisaini põhimõtete rakendamist kinnisvara korrashoiuteenuste kontekstis, mis loob aluse Puhastusproff OÜ teenuste hetkeseisu analüüsiks ning kliendikesksete arendusvõimaluste kujundamiseks.

2. KLIENDIKESKSETE TEENUSTE DISAINIMINE PUHASTUSPROFF OÜ-S

2.1. Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste hetkeseis, probleemipüstitus ja uuringu metoodika

Puhastusproff OÜ tegutseb ärikinnisvara korrashoiuteenuste turul ning on saavutanud turul kindla positsiooni kvaliteetsete ärikinnisvara korrashoiuteenuste pakkujana, kuid muutunud turuolukorras sellest enam ei piisa, kuna korrashoiuteenuste turg on viimastel aastatel liikunud terviklikumate ja kliendikesksemate lahenduste suunas. Ärikliendid eelistavad üha enam terviklikke ja kliendikeskseid lahendusi, mis ühendavad mugavuse, läbipaistvuse ja personaalse teeninduse (Lemon & Verhoef, 2016, lk 72).

Probleemi olemust näitab ka Inforegistri andmete põhjal koostatud joonis 4, mis annab ülevaate turul tegutsevate suuremate ettevõtete käibenäitajatest ja viitab vajadusele eristuda tervikliku ärikinnisvarakorrashoiu teenusmudeliga.



Joonis 4. Ärikinnisvara korrashoiuga tegelevate ettevõtete top 10 (käive eurodes).

Allikas: Inforegister, 2026, autori koostatud

Lähtudes eelnevas peatükis kirjeldatud teenusedisaini topeltteemandi raamistikust, keskendub käesolev peatükk avastamise etapile, mille eesmärk on mõista olemasolevat teenusmudelit ja kliendikogemust Puhastusproff OÜ näitel. Selline lähenemine võimaldab siduda töö teoreetilises osas käsitletud kliendikesksuse, B2B-kliendikogemuse ja väärtusloome käsitlused konkreetse ettevõtte teenuse hetkeolukorra analüüsiga, luues

aluse kliendikeskse teenusekontseptsiooni kujundamiseks. Puhastusproff OÜ senine teenusmodel on üles ehitatud peamiselt üksikteenuste osutamisele, mistõttu puudub terviklik kliendikeskne täisteenuse kontseptsioon. Dokumendianalüüsi põhjal on ettevõttel olemas toimiv teenusbaas ja operatiivne võimekus, kuid kliendi jaoks nähtav terviklik teenusmodel, vastutuse selgus ja väärtuspakkumine vajavad süsteemsemat kujundamist.

Sellest tulenevalt keskendub käesolev magistritöö olemasoleva teenusemodeli analüüsile ning kliendikeskse arendusraamistiku kujundamisele teenusedisaini metoodika abil. Muutunud ootused ärikinnisvara korrashoiuteenustes ei puuduta enam üksnes tehnilist teenuse kvaliteeti, vaid hõlmavad ka koostöö sujuvust, vastutuse selgust, suhtluse toimivust ning partnerlussuhte kvaliteeti. Ettevõttes ei ole seni kujunenud terviklikku kliendikeskset teenusekontseptsiooni ega süsteemset arusaama kliendikogemusest ja kliendi väärtusloogikast, mistõttu ei pruugi kliendid tajuda ettevõtet strateegilise partnerina (Homburg *et al.*, 2017, lk 379).

Puhastusproff OÜ-l puudub struktureeritud teenusekontseptsioon, mis seoks kliendi ootused, teenuseprotsessid ja vastutuse jaotuse terviklikuks täisteenuse mudeliks. Samuti puudub struktureeritud mehhanism klienditagasiside kogumiseks ja analüüsimiseks (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 21), mis piirab ettevõtte võimet mõista kliendi tegelikke ootusi ja valupunkte ning arendada teenuseid kliendikesksest vaatenurgast. Puhastusproff OÜ olemasoleva teenusmodeli mõistmiseks koostati teenuse hetkeseisu (*as-is*) kirjeldus (lisa 1), mis kaardistab teenuse peamised komponendid, kliendikogemuse aspektid ning teenusedisaini vaates tuvastatud arendusvõimalused.

Sellest tuleneb käesoleva uurimistöö uurimisprobleem: kuidas arendada ärikinnisvara korrashoiuteenuseid kliendikeskselt viisil, mis seoks kliendi ootused, teenuseprotsessid ja väärtusloome loogika ühtseks täisteenuse kontseptsiooniks. Lähtudes magistritöö eesmärgist keskendutakse käesolevas alapeatükis Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste hetkeseisu, probleemipüstituse ja uurimismetoodika kirjeldamisele. Metoodika valiku põhjendamiseks analüüsiti varasemaid sarnaseid uurimusi nii rahvusvaheliselt kui ka Eesti kontekstis, et selgitada, milliseid uurimismeetodeid, andmekogumise võtteid ja

analüüsiviise on kasutatud, millised on olnud nende piirangud ja tulemused ning millistele järeldustele on need viinud.

Varasemad uuringud näitavad, et kliendikesksete teenuste ja teenusekvaliteedi uurimisel on eriti sobivad kvalitatiivsed lähenemised, kuna need võimaldavad mõista kliendi kogemuse tähenduslikkust ning selle seoseid teenuseprotsesside ja organisatsiooniliste praktikatega (Lemon & Verhoef, 2016, lk 70; Patrício *et al.*, 2011, lk 183). Käesoleva magistr töö uurimisprotsess lähtub nendest metoodilistest põhimõtetest ning ühendab dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud ekspertintervjuud ja süvaintervjuud äriklientidega, et kujundada kliendikeskne ja integreeritud korrashoiuteenuse mudel Puhastusproff OÜ jaoks. Uuringu valimi moodustavad 6 ärikinnisvara korrashoiu valdkonna eksperti ja 7 Puhastusproff OÜ äriklienti. Analüüsimeetodina kasutatakse kvalitatiivset temaatilist analüüsi ning andmete usaldusväärsuse suurendamiseks rakendatakse triangulatsiooni ehk kolme andmeallika kombineerimist. Uuring viiakse läbi ajavahemikus november 2025 – märts 2026 ning andmekogumisel on tagatud osalejate anonüümsus ja salvestiste turvaline käsitlemine. Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks on kliendiintervjuud tähistatud koodidega K1–K7 ning ekspertintervjuud koodidega E1–E6.

Käesoleva magistr töö uurimisfookus ei ole üksikute teenuseelementide hindamisel, vaid teenuse kui terviku käsitlemisel kliendikesksest ja teenusedisaini vaatenurgast. Magistr töö eesmärgist lähtuvalt keskendub edasine käsitus ärikinnisvara korrashoiuteenuse hetkeseisu, kliendikogemuse ja väärtusloome põhimõtete analüüsile ning nende põhjal kliendikeskse teenuse arendusvõimaluste tuvastamisele.

Töö empiiriline osa on kvalitatiivne juhtumipõhine uurimus, milles Puhastusproff OÜ-d käsitletakse uurimisobjektina. See võimaldab analüüsida kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamise eeldusi kliendi ootuste, väärtusloogika ja teenuseprotsesside kaudu. Juhtumiuuringu valik on põhjendatud uurimisprobleemi olemusega, kuna kliendikesksus, kliendikogemus ja väärtusloome on kontekstipõhised ja protsessilised nähtused, mis eeldavad süvitsi minevat ja terviklikku käsitlust. Kasutajakeskne ja kvalitatiivne uurimisviis võimaldab analüüsida nähtusi kliendi kasutuskontekstist lähtudes ning toetab teenusedisaini metoodika rakendamist uurimis- ja

arendusraamistikuna (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 20-23). Empiirilised uuringud rõhutavad kvalitatiivsete meetodite, eriti intervjuude olulisust teenuseprotsesside kitsaskohtade tuvastamisel ja kliendi väärtusloogika mõistmisel (Leinonen & Roto, 2023, lk 5–9), samas kui segameetodilised lähenemised näitavad, et intervjuude ja küsitluste kombineerimine võimaldab saada terviklikuma ülevaate kliendikogemusest, eriti keerukates B2B-kontekstides (Purmonen *et al.*, 2023, lk 4–9).

Käesolevas magistritöös kasutatakse andmekogumise meetoditena dokumentide analüüsi, ekspertintervjuusid ja kliendiga läbiviidavaid süvaintervjuusid, eesmärgiga tagada uuritava nähtuse mitmetahuline käsitlemine ning suurendada uurimistulemuste usaldusväärsust triangulatsiooni kaudu. Andmekogumise meetodite kombineerimine võimaldab analüüsida korrashoiuteenuse arendamist ettevõtte, ärikinnisvara korrashoiu valdkonna ja kliendi tasandil ning loob aluse kliendikeskse korrashoiuteenuse terviklahenduse väljatöötamiseks (Lemon & Verhoef, 2016, lk 72; Grönroos & Voima, 2013, lk 138). Tabelis 3 on esitatud käesoleva magistritöö metoodika ja uurimiskäik.

Tabel 3. Käesoleva magistritöö metoodika ja uurimiskäik

Andmekogumise meetodid ja aeg	Infoallikas/valim	Väljund
Dokumendianalüüs: november 2025– detsember 2025	Puhastusproff OÜ sisemised dokumendid: teenuste kirjeldused, klientide tagasiside ja päringud ning avalikud allikad (Inforegister OÜ, Creditinfo Eesti ning Registrate ja Infosüsteemide Keskus)	Kaardistada Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste olemasolev teenusloogika ja struktuur, tuvastada kliendikesksuse seisukohalt olulised kitsaskohad
Poolstruktureeritud ekspertintervjuud (ca 60 min): jaanuar 2026 – märts 2026	6 ärikinnisvara korrashoiu valdkonna esindajat: haldus- ja hooldusettevõtete juhid ning valdkonna eksperdid	Mõista ärikinnisvara korrashoiuteenuste valdkondlikke arengusuundi, kliendikeskse korrashoiuteenuse kujunemise loogikat ning tuvastada peamised väljakutsed ja parimad praktikad, mis mõjutavad kliendikeskse teenusekontseptsiooni arendamist
Süvaintervjuud klientidega (ca 60–90 min): jaanuar 2026 – märts 2026	7 Puhastusproff OÜ äriklienti: ärikinnisvara omanikud ja teenuse kasutajad	Selgitada äriklientide kogemusi, ootusi ja väärtuse tajumist korrashoiuteenuse kasutamisel, kaardistada klienditeekond ja kriitilised puutepunktid ning tuvastada kliendikeskse täisteenuse arendusvõimalused kliendi vaatenurgast

Dokumendianalüüs on suunatud Puhastusproff OÜ teenuste hetkeseisu mõistmisele. Analüüs hõlmab ettevõtte sisemisi dokumente, sealhulgas teenuste ja teenuseprotsesside kirjeldusi, kliendisuhtluse korraldust, klientide tagasiside kokkuvõtteid. Samuti avalikest allikatest pärinevat infot. Dokumendianalüüsi eesmärk on kaardistada ettevõtte olemasolev teenusloogika ja teenuse struktuur, tuvastada kliendikesksuse seisukohalt olulised kitsaskohad ning luua alus intervjuude fookuse määratlemiseks (Grönroos & Voima, 2013, lk 133–138; Patrício *et al.*, 2011, lk 182).

Meetod annab ülevaate ettevõtte hetkeolukorrast ning aitab tuvastada teenuse komponendid, mis vajavad edasist parendamist. Dokumendianalüüsi käigus kodeeritakse dokumentide sisu eelnevalt määratletud analüüsikategooriate alusel, mis võimaldab süstemaatiliselt võrrelda teenuse struktuuri, kliendisuhtluse loogikat ja väärtuspakkumise kujunemist. Tabel 4 esitab autori koostatud analüütilise raamistiku, mille kaudu tõlgitakse kliendikeskse teenuse teoreetilised käsitlused dokumendianalüüsi kategooriateks. Raamistik võimaldab süstemaatiliselt kaardistada teenuse hetkeolukorda ning loob aluse kliendikeskse teenuse edasiarendamiseks.

Dokumendianalüüsi raamistik koostati töö teoreetilises osas käsitletud teenusedisaini, kliendikogemuse, kliendikesksuse ja väärtusloome käsitluste põhjal. Tabelis 4 (lk 30) esitatud dimensioonid suunavad dokumendianalüüsi nendele aspektidele, mis on kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse arendamise seisukohalt olulised. Seeläbi aitab tabel siduda teoreetilise raamistiku, empiirilise analüüsi ja hilisemad järeldused ühtseks analüütiliseks tervikuks.

Tabel 4. Dokumendianalüüsi analüütiline raamistik, teoreetilised lähtekohad ja väljundid

Dokumendianalüüsi dimensioon	Teoreetiline lähtekoht	Analüüsi fookus	Väljund
Teenuse struktuur	Teenusesüsteemi terviklikkus (Patrício <i>et al.</i> , 2011, lk 180–181)	Teenuste ulatus, üksiktegevused vs terviklahendus	Teenuse hetkeolukorra struktureeritud kirjeldus
Väärtuspakkumine	Väärtuspakkumise sobivus (Osterwalder <i>et al.</i> , 2014, lk 6–10)	Kliendile lubatav väärtus ja diferentseerimine	Väärtuspakkumise kaardistus
Rollid ja vastutus	Kliendikeskne koordineerimine (Day, 2011, lk 192)	Teenuse osapoolte rollid ja juhtimisloogika	Koostöömudeli ja vastutuste selgitus
Kliendisuhtlus ja puutepunktid	Klienditeekonna puutepunktid (Lemon & Verhoef, 2016, lk 74–76)	Suhtluskanalid ja kontaktpunktid	Klienditeekonna kaardistamise sisend
Teenuse läbipaistvus	Kliendikogemuse juhtimine (Homburg <i>et al.</i> , 2017, lk 379–381)	Kvaliteedimõõdikud ja aruandlus	Läbipaistvuse ja mõõtmise analüüs
Klienditagasiside kasutamine	Kliendivajaduste mõistmine (Stickdorn <i>et al.</i> , 2018, lk 98–105)	Tagasiside kogumine ja arendustegevused	Sisend intervjuude fookuse täpsustamiseks
Teenuse juhtimise praktikad	Organisatsioonilised võimekused (Day, 2011, lk 186–187)	Protsessid ja standardid	Teenuse juhtimisloogika kirjeldus

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Poolstruktureeritud eksperdiintervjuude eesmärk on mõista ärikinnisvara korrashoiuteenuste valdkondlikke arengusuundi, kliendikeskse täisteenuse kujunemise loogikat ning tuvastada peamised väljakutsed ja parimad praktikad. Intervjuud viiakse läbi ärikinnisvara korrashoiu valdkonna esindajatega (6 eksperti), kellel on kogemus korrashoiuteenuste juhtimise ja arendamisega. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad koguda süvitsi minevat teavet valdkonna trendide, kliendikeskse teenuse arendamise praktikate ning täisteenuse kujundamisega seotud väljakutsete kohta (De Keyser, *et al.*, 2020, lk 437; Homburg, *et al.*, 2017, lk 378–381). Ekspertintervjuude tulemused loovad aluse valdkondlikuks võrdluseks ning toetavad Puhastusproff OÜ positsiooni mõtestamist turul, aidates määratleda arendatava teenuslahenduse olulised komponendid ja kujundada kliendikeskne ning konkurentsivõimeline ärikinnisvara korrashoiuteenus. Poolstruktureeritud ekspertintervjuude küsimustik on toodud lisas 2.

Poolstruktureeritud ekspertintervjuu teemablokid koostati töö teoreetilises raamistikus käsitletud teenusedisaini, kliendikogemuse, kliendikesksuse ja väärtusloome käsitluste põhjal. Teemade struktureerimisel tugineti eeldusele, et kliendikeskne ärikinnisvara korrashoiuteenus kujuneb valdkondlike arengusuundade, teenuseprotsesside juhtimise, kliendiga koostöö ning täisteenuse arendamisega seotud organisatsiooniliste tegurite koosmõjus. Teemablokkide määratlemisel lähtuti poolstruktureeritud intervjuu metoodikast, mille kohaselt koostatakse küsimuste ja teemade raamistik teooria ja uurimisprobleemi alusel, võimaldades intervjuu käigus teemade paindlikku käsitlemist ja täpsustamist vastavalt intervjuueeritava kogemusele. Teemablokid on kooskõlas käesoleva töö uurimisprobleemi ja uurimisküsimustega ning võimaldavad koguda süvitsi minevat teavet kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse kujunemise eelduste ja väljakutsete kohta. Tabelis 5 on toodud poolstruktureeritud ekspertintervjuu teemablokid, seos teoreetiliste lähtekohtadega ja uurimisfookus.

Tabel 5. Poolstruktureeritud eksperdiintervjuu teemablokid, teoreetilised lähtekohad ja uurimisfookus

Teemablokk	Teoreetiline lähtekoht	Uurimisfookus	Märksõnad
Valdkonna areng ja trendid	Teenusesüsteemi terviklikkus (Patrício <i>et al.</i> , 2011, lk 180–181)	Ärikinnisvara korrashoiuteenuste arengusuunad ja turuolukord	Täisteenus ärikinnisvaras, kliendikesksuse roll, teenuste integreerimine, konkurents ja hinnasurve
Kliendikesksus praktikas	Kliendikogemuse juhtimine (Homburg <i>et al.</i> , 2017, lk 379–381)	Kliendikeskse lähenemise rakendamine teenuste osutamisel	Kliendi ootused, väärtus kliendi vaates, partnerlussuhe vs teenuseosutaja ja koostöö toimimine
Teenuseprotsess ja juhtimine	Klienditeekonna puutepunktid (Lemon & Verhoef, 2016, lk 74–76)	Teenuse osutamise ja juhtimise korraldus	Vastutuse jaotus, suhtlus ja läbipaistvus, tüüpilised probleemid ning protsesside juhtimine
Täisteenuse arendamise väljakutsed	Organisatsioonilised võimekused (Day, 2011, lk 186–187)	Täisteenuse kujundamist mõjutavad tegurid ja piirangud	Organisatsioonilised takistused, kliendi valmisolek ning standardiseerimine vs paindlikkus
Soovitused	Väärtuspakkumise sobivus (Osterwalder <i>et al.</i> , 2014, lk 6–10)	Ekspertide hinnangulised ettepanekud teenuse arendamiseks	Edutegurid, riskid ja arendusprioriteedid
Väljund	Valdkondlik võrdlusraamistik ning sisend kliendikeskse teenuse kontseptsiooni kujundamiseks		

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Süvaintervjuude eesmärk on mõista äriklientide kogemust, ootusi ja väärtuse tajumist Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste kasutamisel ning kaardistada klienditeekonna kriitilised puutepunktid. Intervjuud viiakse läbi Puhastusproff OÜ äriklientidega (7 klienti) ning need võimaldavad analüüsida, kuidas kliendid hindavad olemasolevat teenust, millised on nende ootused ja rahulolu ning milliseid vajadusi nähakse tulevikus. Süvaintervjuude tulemused annavad sisendi klienditeekonna kaardistamiseks ning toetavad olemasoleva kliendikogemuse kirjeldamist ja kliendikeskse *to-be* teenusemudeli kujundamist (Patrício *et al.*, 2011, lk 182). Väljundina kujuneb kliendikeskne korrashoiuteenuse kontseptsioon, mis seob klientide vajadused ja ootused ettevõtte arendusvõimalustega. Puhastusproff OÜ äriklientidega tehtud süvaintervjuude küsimustik on toodud lisa 3.

Äriklientidega läbiviidud süvaintervjuu teemablokid on üles ehitatud kliendi vaatenurgast, keskendudes korrashoiuteenuse kasutuskogemusele, klienditeekonna toimimisele ning teenuse tajutavale väärtusele teenuse kasutamise vältel. Teemade struktuur võimaldab kaardistada kliendi jaoks kriitilised puutepunktid, teenuse toimimist toetavad ja takistavad aspektid ning ootused kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse arendamisele. Selline ülesehitus aitab mõista, kuidas klient tajub teenuse terviklikkust, suhtluse toimivust, vastutuse jaotust ning teenusepakkuja võimet toetada kliendi põhitegevust. Süvaintervjuude tulemused annavad sisendi klienditeekonna hetkeolukorra kirjeldamiseks ning toetavad *to-be* teenusekontseptsiooni kujundamist ärikliendi vaatenurgast.

Kliendiintervjuude teemablokid koostati töö teoreetilises raamistikus käsitletud kliendikogemuse, klienditeekonna, väärtusloome ja väärtuspakkumise käsitluste põhjal. Nii ekspert- kui ka kliendiintervjuude küsimused koostati töö teoreetilise raamistiku, uurimisprobleemi ja uurimisküsimuste põhjal, kuid küsimuste fookus kohandati vastavalt intervjuueeritavate rollile ja kogemusele. Tabelis 6 (lk 33) on iga teemabloki juures esitatud peamine teoreetiline lähtekoht, et näidata, kuidas intervjuu uurimisfookus seostub töö teoreetilise raamistikuga. See võimaldab siduda intervjuude kaudu kogutava empiirilise materjali töö teoreetiliste lähtekohtadega ning luua aluse hilisemate tulemuste ja järelduste süsteemseks analüüsiks.

Tabel 6. Süvaintervjuu äriklientidega teemablokid, teoreetilised lähtekohad ja uurimisfookus

Teemablokk	Teoreetiline lähtekoht	Uurimisfookus	Märksõnad
Teenuse kasutamise kontekst	Väärtus kasutuskontekstis (Grönroos & Voima, 2013, lk 136–137)	Teenuse kasutamise taust ja kliendi roll	Hoone tüüp, teenuse kasutamise ulatus ja roll kliendi organisatsioonis
Kliendikogemus ja rahulolu	Kliendikogemuse kujunemine (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–74)	Kliendi hinnang teenuse toimimisele	Üldine rahulolu, teenuse kvaliteet ja ootuste täitmine
Klienditeekond ja puutepunktid	Klienditeekonna puutepunktid (Lemon & Verhoef, 2016, lk 74–76)	Kliendi ja teenusepakkuja vahelised kokkupuutepunktid	Suhtlus teenusepakkujaga, info liikumine, probleemide lahendamine ja kriitilised hetked
Teenuse väärtuse tajumine	Väärtusloome kliendi vaates (Grönroos & Voima, 2013, lk 136–139)	Teenuse väärtus kliendi vaates	Kasu kliendi jaoks, ajavõit ja riskide maandamine ning teenuse roll kliendi põhitegevuses
Täisteenuse ootused	Väärtuspakkumise sobivus (Osterwalder <i>et al.</i> , 2014, lk 6–10)	Kliendi ootused integreeritud teenuslahendusele	Ootused terviklahendusele, partnerlussuhe ning läbipaistvus ja vastutus
Väljund	Klienditeekond (<i>as-is</i>), kliendi valupunktid, sisend parendatud teenuse (<i>to-be</i>) kujundamiseks		

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Uurimisraamistik toetub topeltteemandi loogikale, milles empiiriline uurimus keskendub probleemi avastamise ja määratlemise etappidele, samas kui töö järelendus- ja ettepanekute osa suunab lahenduste loomisele ja kontseptuaalsele valideerimisele. Uurimisraamistik tugineb töö teoreetilises osas käsitletud kliendikesksuse, B2B-kliendikogemuse ja teenusedisaini käsitlustele. Nendest käsitlustest tuletati dokumendianalüüsi dimensioonid ning ekspert- ja kliendiintervjuude teemablokid. Iga meetodi puhul on vastav uurimisfookus ja peamine teoreetiline lähtekoht koos allikaviitega esitatud tabelites 4–6. Selline ülesehitus võimaldab siduda töö teoreetilise raamistiku empiirilise andmekogumise ja hilisema analüüsiga. Teooria kohaselt kujuneb väärtus B2B-teenustes kliendi ja teenusepakkuja koostöös ning realiseerub teenuse kasutuskontekstis läbi teenuseprotsesside, puutepunktide ja organisatsioonidevaheliste suhete (Grönroos & Voima, 2013, lk 138). Teenusedisaini meetodika võimaldab neid elemente käsitleda süsteemselt ning siduda kliendimõistmise, teenuseprotsesside analüüsi ja arendusvõimaluste kujundamise ühtseks arendusloogikaks (Patrício *et al.*, 2018, lk 184–

185; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 21). Käesolevas töös rakendatakse teenusedisaini meetodikat uurimis- ja arendusraamistikuna, mille abil:

- Mõistetakse kliendi ootusi ja väärtuse tajumist.
- Kaardistatakse olemasolev teenuseprotsess ja klienditeekond (*as-is*).
- Tuvastatakse kliendikogemuse ja teenuseprotsessi kitsaskohad.
- Kujundatakse kliendikeskne teenuse kontseptsioon (*to-be*).

Kogutud empiiriliste andmete analüüsimisel rakendatakse temaatilist analüüsi, mis võimaldab süstemaatiliselt tuvastada, analüüsida ja tõlgendada korduvaid mustreid ja tähendusi kvalitatiivsetes andmetes. Analüüsiprotsess lähtub Braun ja Clarke'i (2006, lk 86-87) kuueetapilisest raamistikust, mis hõlmab andmetega tutvumist, esialgset kodeerimist, teemade otsimist, teemade ülevaatamist, teemade defineerimist ja nimetamist ning tulemuste esitamist. Analüüsi aluseks on teoreetilises osas käsitletud mõisted, eelkõige kliendikesksus, kliendikogemus, väärtusloome, teenuseprotsess ja partnerlussuhe. Lisaks rakendatakse teenusedisaini tööriistu, sealhulgas klienditeekonna kaardistamist ja teenuse *blueprint*'i, et visualiseerida teenuseprotsesse ning seostada kvalitatiivsed leiud teenuse struktuuri ja puutepunktidega. Andmete usaldusväärsuse suurendamiseks kasutatakse triangulatsiooni, kombineerides dokumentide, ekspertide ja klientide vaateid.

Eeltoodust tulenevalt on käesolevas magistritöös rakendatud kvalitatiivne juhtumiuuring, milles andmete kogumiseks kasutatakse dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud ekspertintervjuusid ning süvaintervjuusid äriklientidega. Valitud meetodika võimaldab käsitleda ärikinnisvara korrashoiuteenust tervikliku väärtusloome protsessina, ühendades ettevõtte sisemise teenusloogika, valdkondliku vaate ning kliendi kogemuse ja ootused. Intervjuude analüüsimiseks määratleti eelnevalt analüüsi kategooriad, mis tulenevad töö teoreetilisest raamistikust ning teenusedisaini käsitlusest. Küsimused struktureeriti viisil, mis võimaldab analüüsida teenuse struktuuri, kliendikogemust ja puutepunkte, väärtuse tajumist, teenuse juhtimise praktikaid ning täisteenuse arendamise võimalusi. Selline lähenemine toetab temaatilist analüüsi ja võimaldab süstemaatiliselt võrrelda eksperdi- ja kliendi vaatenurki.

Järgnevas alapeatükis analüüsitakse kogutud empiirilisi andmeid temaatilise analüüsi abil, lähtudes määratletud teemablokkidest ja uurimisfookustest. Eesmärk on tuvastada kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamise võimalused ja kitsaskohad Puhastusproff OÜ-s ning luua sisend kliendikeskse täisteenuse kontseptsiooni kujundamiseks.

2.2. Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuste uuringu tulemused, kitsaskohad ja arendusvõimalused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse dokumendianalüüsi, ekspertintervjuude ja kliendi süvaintervjuude põhjal kogutud empiirilisi andmeid. Dokumendianalüüs võimaldas kaardistada Puhastusproff OÜ teenuste hetkeseisu, teenuse struktuuri ja kliendikesksuse seisukohalt olulisi kitsaskohti. Ekspertintervjuud avasid valdkonna arengusuundi, teenuse kvaliteeti mõjutavaid tegureid ja kliendikeskse teenuse kujunemise loogikat, kliendi süvaintervjuud tõid aga esile teenuse kasutajate kogemused, ootused ja väärtuse tajumise. Erinevate andmeallikate kombineerimine ja võrdlemine võimaldas käsitleda korrashoiuteenust tervikliku väärtusloome protsessina, milles seostuvad ettevõtte sisemine teenusloogika, valdkondlik vaade ja kliendi kogemus. Analüüs näitas, et kliendikeskne korrashoiuteenus ei tähenda üksnes tehniliselt korrektset teenuse osutamist, vaid sellist teenusmodelit, mis vähendab kliendi koormust, tagab stabiilse kvaliteedi ning loob usaldusväärse ja läbipaistva koostöösuhte.

See haakub töö teoreetilise osaga, kus kliendikesksust käsitletakse organisatsiooni strateegilise orientatsioonina, mille keskmes on kliendi vajaduste, ootuste ja kogemuste mõistmine ning nende alusel väärtuspakkumise kujundamine (Homburg *et al.*, 2017, lk 379; Lemon & Verhoef, 2016, lk 72). Samuti toetab see käsitlust, mille järgi B2B-kliendikogemus kujuneb protsessiliselt kogu teenussuhte vältel ning sõltub puutepunktide, rollide ja organisatsioonidevahelise koostöö kvaliteedist (De Keyser *et al.*, 2020, lk 436–438). Tabelis 7 (lk 36) kasutatud alateemad kujunesid töö teoreetilise raamistiku, metoodikaosas tabelites 4–6 esitatud uurimisfookuste ning empiiriliste andmete temaatilise analüüsi koosmõjus. Esmalt lähtuti dokumendianalüüsi ja intervjuude uurimisfookustest, mis olid seotud teenuse struktuuri, väärtuspakkumise, rollide ja vastutuse, kliendisuhtluse, läbipaistvuse, klienditagasiside ning teenuse juhtimise praktikatega. Seejärel täpsustati alateemasid dokumendianalüüsi ja intervjuude

korduvate mustrite põhjal, mille tulemusena tõusid eraldi esile ka teenuse kvaliteedi järjepidevus ja proaktiivsus. Dokumendianalüüsi ning ekspert- ja kliendiintervjuude tulemusi võrreldi ning nende põhjal koondati peamised kitsaskohad tabelisse 7.

Tabel 7. Puhastusproff OÜ korrashoiuteenuse peamised kitsaskohad dokumendianalüüsi ja intervjuude põhjal

Alateema	Dokumentide tulemused	Intervjuude tulemused
Teenuse struktuur	Teenusmodel on üles ehitatud peamiselt üksikteenuste osutamisele ning puudub selgelt sõnastatud kliendikeskne täisteenuse kontseptsioon	Kliendid väärtustavad terviklikku lahendust, kuid kogevad, et teenuseosad toimivad paralleelselt ja terviku sidumine jääb sageli nende enda kanda
Väärtuspakkumine	Kliendi jaoks nähtav väärtuspakkumine ei ole piisavalt selgelt sõnastatud	Kliendid seostavad väärtust eelkõige töökindluse, ajavõidu, lihtsa asjaajamise ja väiksema koordineerimisvaevaga
Rollid ja vastutus	Vastutuse jaotus teenuse juhtimisel ei ole kliendi vaates piisavalt läbipaistev ega terviklikult struktureeritud	Rahulolematus tekib siis, kui vastutus hajub mitme inimese vahel ja kliendil ei ole üht selget kontaktisikut
Kliendisuhtlus ja puutepunktid	Kliendisuhtlus ei toetu ühtsele kontaktimudelile ning puutepunktide loogika ei ole süsteemselt kujundatud	Kliendid peavad oluliseks üht selget kontaktpunkti, sest killustunud suhtlus, kontaktisikute vahetumine ja ebaselge info liikumine vähendavad teenuse tajutavat väärtust
Teenuse kvaliteet ja selle järjepidevus	Dokumentidest ilmneb toimiv operatiivne võimekus, kuid kvaliteedi stabiilsus ei ole kliendi jaoks piisavalt nähtav	Kliendid ei oota üksikuid tiptulemusi, vaid stabiilset kvaliteeti, kokkulepetest kinnipidamist ja olukorda, kus nad ei pea teenust ise pidevalt kontrollima
Läbipaistvus ja aruandlus	Teenuse läbipaistvust, mõõdikuid ja aruandlust toetav loogika on nõrgalt struktureeritud	Kliendid väärtustavad läbipaistvust ja selget ülevaadet tehtud töödest, kuid seostavad puudulikku nähtavust väiksema usaldusvääruse ja ebakindlama koostöösuhtega
Klienditagasiside kasutamine	Puudub struktureeritud mehhanism klienditagasiside kogumiseks ja analüüsimiseks	Kliendid ootavad, et nende tähelepanekud viiksid päris muudatusteni ja eksperdid rõhutavad tagasiside rolli teenuse parendamise alusena
Teenuse juhtimise praktikad ja proaktiivsus	Teenuse juhtimisloogika põhineb toimival teenusbaasil, kuid ennetavad ja süsteemsed juhtimispraktikad vajavad arendamist	Ekspertid ja kliendid rõhutavad, et hea teenus ei reageeri ainult probleemidele, vaid peab puudusi ette nägema, tuleb teha regulaarseid ringkäike ja peab kontrollima järeltegevuste tulemuslikkust

Tabelis esitatud võrdlus näitab, et dokumentides ilmnenu struktuursed puudujäägid avalduvad intervjuudes kliendi kogemuse tasandil konkreetsete probleemidena, mis seostuvad eelkõige vastutuse hajumise, suhtluse killustatuse, kvaliteedi kõikumise ja vähese proaktiivsusega. Teenuse struktuuri vaates ilmneb, et dokumentides kirjeldatud toimiv teenusbaas ei avaldu kliendi jaoks veel tervikliku täisteenusena. Intervjuudest ilmneb, et kuigi teenuse üksikosad on eraldiseisvalt toimivad, ei moodusta need kliendi vaates alati sidusat lahendust, vaid teenuseosade ühendamise jääd osaliselt kliendi enda teha. Seetõttu ei seisne arendusvajadus üksikute tööde lisamises, vaid olemasolevate teenuseosade selgemas sidumises ühtseks kliendikeskseks teenusmodeliks. Sellises olukorras ei tajuta teenust kliendi jaoks täislahendusena, sest osa teenuse terviklikust juhtimisest jääb endiselt kliendi enda kanda. See vähendab teenuse kasutusmugavust ning selgitab, miks kliendid seostavad väärtust eelkõige lihtsa asjaajamise ja väiksema koordineerimisvaevaga.

Intervjuude põhjal kujuneb kliendiväärtus korrashoiuteenustes mitme teguri koosmõjul. Selline järeldus tugineb väärtusloome käsitlusele, mille järgi ei teki väärtus üksnes teenusepakkuja tehtud tegevustes, vaid realiseerub kliendi kasutuskontekstis ja igapäevases töökorralduses (Grönroos & Voima, 2013, lk 136; Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75). Ekspertid seostavad väärtust kvaliteedi, reageerimiskiiruse, suhtluse, usaldusväarsuse ja hinna tasakaaluga, kuid kliendiintervjuudes avaldub väärtus eelkõige olukorrana, kus teenus toimib ilma pideva meeldetuletamise, järelkontrolli ja lisakoordineerimiseta. Seda ilmestab ühe kliendi märkus: „hea teenus on see, kui ma ei pea asju ise meelde tuletama ja pidevalt kvaliteedikontrolli tegema“ (K1).

Seetõttu ei seisne korrashoiuteenuse väärtus kliendi jaoks ainult üksikute tööde heas kvaliteedis, vaid selles, kuivõrd teenus vähendab kliendi enda juhtimis- ja koordineerimisvaeva. Kui klient peab tööde teostamist korduvalt meelde tuletama, kvaliteeti kontrollima või eri osapooli omavahel siduma, kandub osa teenuse juhtimisest teenusepakkujalt kliendile. Sellisel juhul ei toimi teenus kliendi vaates terviklahendusena, isegi kui üksikud tööd on hästi tehtud. See selgitab ka, miks intervjuudes tõusid läbivate teemadena esile ühe kontaktisiku vajadus, kvaliteedi järjepidevus, proaktiivsus ja teenuse läbipaistvus. Need aspektid ei ole eraldiseisvad ootused, vaid kliendi jaoks märgid sellest, kas teenus toetab tema põhitegevust usaldusväärset ja vähese sekkumisvajadusega.

Koondanalüüsis tõuseb selgelt esile suhtluse ja kontaktisiku roll. Kliendid väärtustavad olukorda, kus neil on üks selge kontaktpunkt, kuhu küsimus või probleem edastada, ilma et nad peaksid ise välja selgitama, kes konkreetse teemaga tegeleb. Rahulolematus tekib siis, kui kontaktid vahetuvad, vastutus hajub või suhtlus muutub killustunuks. Kliendiintervjuud näitavad, et ühe kontaktisiku puudumine ei ole probleem ainult suhtluse mugavuse tasandil, vaid muudab teenuse kasutamise kliendi jaoks töömahukamaks. Kui klient peab ise välja selgitama, kes konkreetse küsimusega tegeleb, kandub osa teenuse koordineerimisest teenusepakkujalt kliendile. See vähendab teenuse tajutavat väärtust, sest kliendi ootus ei ole üksnes tööde teostamine, vaid ka juhtimisvaeva vähenemine. Seega viitab ühe kontaktisiku vajadus sellele, et kliendikeskse teenuse seisukohalt on määrav mitte ainult info liikumise kiirus, vaid vastutuse nähtav koondumine teenusepakkuja poole. Seda kinnitas ka ühe kliendi märkus, et „kliendil on mugavam, kui sul on üks kontakt, sest kui mul on mure, siis annan teada, te ise vaatate, mis osakond ja kuidas selle ära lahendab“ (K3).

Samal ajal näitavad kliendiintervjuud, et kliendikogemust mõjutab lisaks kontaktimudelile ka teenust osutava personali suhtumine ja suhtlusviis. Intervjueeritavad töid rahulolu allikana esile hea kvaliteediga teenuse ja õige suhtumisega personali, probleemidena aga teenuse kvaliteedi ja suhtluskeele. See viitab, et kliendikeskne teenus eeldab lisaks hästi korraldatud suhtlusstruktuurile ka professionaalset teeninduskäitumist teenust vahetult osutaval tasandil. See toetab 1.1 alapeatükis käsitletud B2B-kliendikogemuse protsessilist ja mitmetasandilist olemust (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–75; Zolkiewski *et al.*, 2017, lk 7–9).

Lisaks viitab tabelis 7 esitatud dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemuste võrdlus sellele, et teenuse väärtuspakkumine, läbipaistvus ja klienditagasiside kasutamine ei ole kliendi jaoks veel piisavalt nähtavad. Ka üks intervjueeritav rõhutas: „teenus peab olema läbipaistev – klient peab teadma, mis ta oma raha eest saab“ (E5). Empiirilised andmed viitavad sellele, et läbipaistvuse puudujääk ei tähenda kliendi jaoks ainult vähest infot tehtud tööde kohta, vaid mõjutab otseselt koostöösuhte usaldusväarsust. Kui teenuse tulemused, kvaliteedi hindamise loogika ja tagasiside kasutamine ei ole kliendile nähtavad, muutub kliendil keerulisemaks hinnata, millist kasu teenus tegelikult loob. Seetõttu ei ole aruandlus kliendikeskse teenuse puhul pelgalt lisafunktsioon, vaid

mehhanism, mille kaudu muudetakse teenuse väärtus kliendile tajutavaks. Mida selgem on ülevaade tehtud töödest ja nende tulemustest, seda vähem peab klient teenuse toimivuses eraldi veenduma.

Teenuse kvaliteedi puhul ilmneb, et klientide jaoks on määrav eeskätt selle stabiilsus. Kliendid ei oota niivõrd erakordset teenuse taset kui järjepidevalt toimivat teenust, mille puhul kokkulepped püsivad, kvaliteet ei kõigu ning samade probleemidega ei tule korduvalt tegeleda. Intervjueeritav rõhutas, et „oluline on, et teenuse tase püsiks ühtlane sõltumata nädalapäevast või töötajast“ (K2). Intervjuude põhjal ei tähenda kvaliteet kliendi jaoks niivõrd üksikuid hästi teostatud töid, vaid teenuse järjepidevat kvaliteeti ja usaldusväärset toimimist. Kui teenuse tulemus sõltub liiga palju konkreetsest töötajast, kontaktisikust või kliendi enda sekkumisest, muutub teenus kliendi jaoks ebakindlaks tugifunktsiooniks. Seetõttu seostub kvaliteedi järjepidevus otseselt kliendi töökorralduse sujuvusega. Mida vähem peab klient teenust kontrollima ja meelde tuletama, seda suurem on tema jaoks teenuse praktiline väärtus. Sellest tulenevalt ei ole kvaliteedi küsimus ainult operatiivne, vaid ka strateegiline, kuna kõikuv kvaliteet suurendab kliendi koormust ja vähendab usaldust teenusepakkuja vastu.

Sama ootust väljendas ka klient, kelle sõnul „hea teenus on see, kui ma ei pea asju ise meelde tuletama ja pidevalt kvaliteedikontrolli tegema“ (K1). B2B-kontekstis muutub kvaliteedi tagamine seetõttu ka riskijuhtimise küsimuseks, sest teenuse kvaliteedi kõikumine kandub kiiresti üle kliendi töökorraldusse. See haakub teoreetilise käsitlusega, mille järgi avaldub B2B-teenustes teenuse kvaliteet eelkõige teenuse järjepidevuses, usaldusväärsuses ja vastavuses kliendi ootustele kogu teenussuhte kestel (Homburg *et al.*, 2017, lk 380; Becker & Jaakkola, 2020, lk 633–638).

Olulise teemana tõuseb esile ka proaktiivsus. Ekspertide hinnangul peab kliendikeskne teenus sisaldama ennetavat kvaliteedikontrolli, puuduste operatiivset märkamist ja kiiret reageerimist enne, kui klient on sunnitud probleemile ise tähelepanu juhtima. Kliendid kirjeldavad sedasama ootust oma kogemuse kaudu, rõhutades, et teenusepakkuja peab olema samm ees, mitte üksnes likvideerima juba tekkinud probleeme. Oluliseks peetakse regulaarseid objekti ringkäike, koos kliendiga teenuse toimivuse ühist ülevaatamist ning järelkontrolli selle üle, kas antud juhised ja parandusmeetmed on tegelikult soovitud

tulemuseni viinud. Ka üks klient märkis, et „ootan teenuspakkujalt probleemide ennetamist ja rahulolu tekib siis, kui ma ei pea midagi ütleva“ (K4). Intervjuud näitavad, et proaktiivsust ei seostata üksnes kiirema reageerimisega, vaid teenusepakkuja suutlikkusega märgata ja lahendada probleeme enne kliendi sekkumist. Kui teenus toimib valdavalt tagantjärele reageeriva loogika alusel, klient peab ise puudustele tähelepanu juhtima ning osaliselt teenuse toimimist käivitama, siis väheneb teenuse võime toetada kliendi põhitegevust. Proaktiivne tegutsemine seevastu nihutab vastutuse selgemalt teenusepakkuja poole ning suurendab kliendi tunnet, et teenust juhitakse tervikuna. Seega toimib proaktiivsus kliendikeskse teenuse küpsuse tunnuseks, sest see vähendab häireid, kliendi koormust ja vajadust pidevaks sekkumiseks. See toetab teooriaosas käsitletud teenusedisaini ja dünaamiliste võimekuste loogikat (Day, 2011, lk 185–190; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 20–23; Teece, 2007, lk 1320–1322).

Intervjuudest ilmneb ka selge pinge hinna ja väärtuse vahel. Ekspertid rõhutavad, et turul domineerib sageli hinnapõhine otsustusloogika, samas kui kliendid seostavad väärtust lisaks hinnale ka töökindluse, läbipaistvuse, kontaktisiku olemasolu ja teenuse kasutamise mugavusega. Empiiriliste andmete põhjal ilmneb, et madalam hind ei pruugi kliendi jaoks tähendada suuremat väärtust, kui sellega kaasneb suurem koordineerimisvaev, väiksem töökindlus või vajadus teenust pidevalt üle kontrollida. Seda vastuolu kirjeldas ka üks intervjuueeritud teenusepakkuja tõdemusega, et „oluline on leida tasakaal hinna ja pakutava väärtuse vahel“ (E2). See kinnitab teooriaosas esitatud arusaama, et kliendikesksus B2B-teenustes ei tähenda üksnes kliendi soovidele reageerimist, vaid väärtusloome süsteemi kujundamist kliendi tegelikest vajadustest ja kasutuskontekstist lähtudes (Nenonen *et al.*, 2019, lk 620; Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017, lk 24–26).

Täisteenuse mudeli osas joonistub välja, et selle väärtus ei seisne tingimata võimalikult laias teenuste valikus, vaid teenuse integreerituses, vastutuse selguses ja kliendi jaoks lihtsas kasutuskogemuses. Ekspertintervjuudest ilmneb, et kompleksne teenuslahendus võib olla kliendile kasulik siis, kui see toimib läbipaistvalt ning teenusepakkujal on võimekus erinevaid teenuseosi sisuliselt juhtida. Kliendid rõhutavad eelkõige ühe kontaktisiku, lihtsa asjaajamise, stabiilse kvaliteedi ning väiksema koordineerimisvaeva olulisust. Dokumendianalüüs näitas samuti, et Puhastusproff OÜ teenuse hetkeseisus

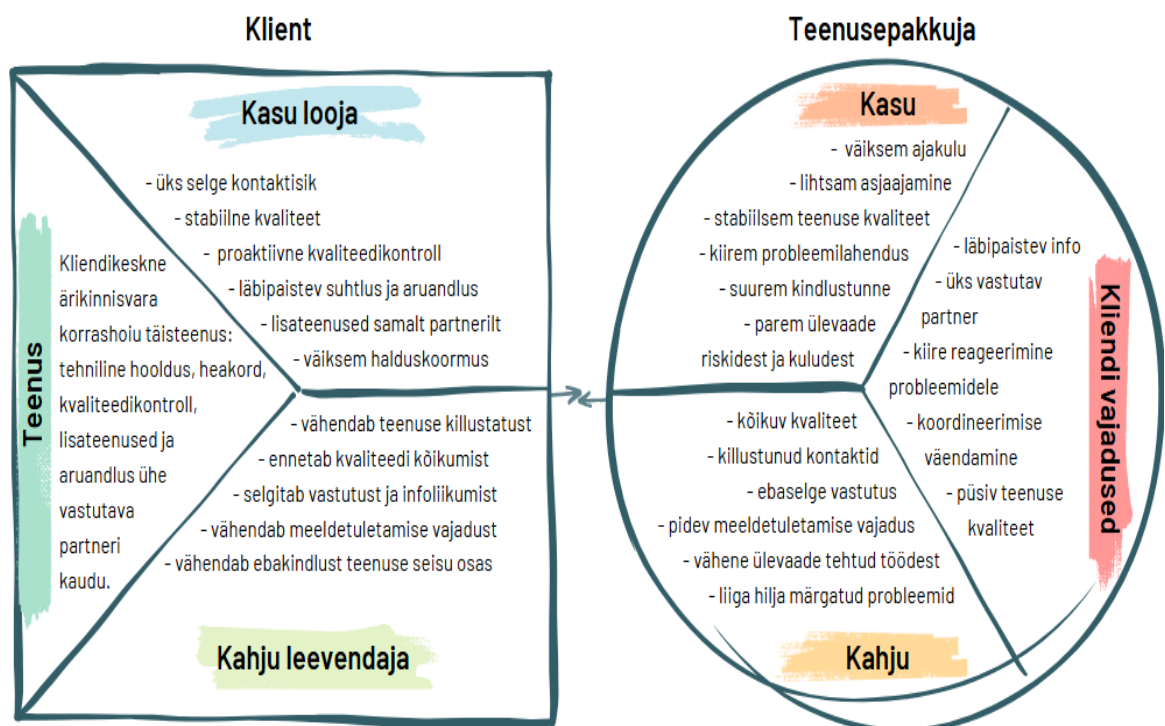
toimivad teenuseosad küll paralleelselt, kuid klient peab sageli ise tervikut koordineerima, mistõttu on olemas võimalus integreeritud täisteenuse mudeli arendamiseks. Tulemused näitavad, et kliendi jaoks tajutav lihtsus ei sõltu ainult teenuse välisest ülesehitusest, vaid ka teenusepakkuja organisatsioonisisest võimekusest tervikut sidusalt juhtida.

Intervjuutulemuste põhjal ilmneb lisaks, et kliendikeskse korrashoiuteenuse kujundamisel ei ole keskse tähtsusega ainult kliendi ja teenusepakkuja vaheline nähtav suhtlus, vaid ka teenusepakkuja organisatsioonisisene toimimine. Nii ekspertide kui klientide vaadetest joonistub välja, et kliendi jaoks nähtavad probleemid saavad sageli alguse teenusepakkuja sisemisest killustatusest: kokkulepped ei liigu piisavalt kiiresti objektimeeskonnani, teenuse kvaliteet sõltub liigselt konkreetsest töötajast, vastutus hajub eri kontaktide vahel või jääb ebaselgeks, kas probleem on päriselt lahendatud. Siit järeldub, et kliendikesksus korrashoiuteenustes ei tähenda üksnes paremat teeninduslikku hoiakut või reageerimiskiirust, vaid ka teenusepakkuja sisemist suutlikkust tagada järjepidev kvaliteet sõltumata olukorrast, töötajast või puutepunktist. Kliendi jaoks realiseerub väärtus eelkõige siis, kui teenusepakkuja organisatsioon suudab toimida tervikliku süsteemina, kus kliendile antud lubadused on tõlgitud selgeteks tööjuhisteks, vastutuseks ja kontrollmehhanismideks. Sellest tulenevalt eeldab kliendikeskne korrashoiuteenus organisatsioonilt lisaks väliselt nähtavale kliendisuhtlusele ka hästi juhitud sisemist teenusesüsteemi, kus kvaliteet, suhtlus ja vastutus on omavahel kooskõlas.

Empiiriline analüüs näitab, et kliendikeskne korrashoiuteenus tähendab kliendi jaoks eelkõige usaldusväärset, stabiilset ja vähese juhtimisvaevaga teenust. Kliendi jaoks loovad suurimat väärtust selge kontaktisüsteem, kvaliteedi järjepidevus, ennetav tegutsemine, läbipaistev koostöö ning teenusepakkuja suutlikkus juhtida teenust nii, et klient ei pea olema ise püsiv meeldetuletaja ega kvaliteedikontrollija. Ekspertide ja klientide vaateid tõlgendades võib järeldada, et kliendikeskse täisteenuse arendamise põhiküsimus ei seisne üksnes erinevate teenuste ühendamises. Oluline on kujundada selline teenusmudel, mis seob kvaliteedi, suhtluse, vastutuse, kohanemisvõime ja kliendi jaoks tajutava praktilise väärtuse ühtseks tervikuks.

Uuringu tulemuste tõlgendamise toetamiseks koostati empiiriliste andmete põhjal neli persoonat (lisad 4–7), mis esindavad ekspertintervjuudes ja kliendi süvaintervjuudes ilmnenuid peamisi vaateid, vajadusi ja probleemikohti kliendikeskse korrashoiuteenuse kujundamisel. Persoonad põhinevad kliendi- ja ekspertintervjuude tulemustel, kuid ei kujuta endast ühe konkreetse intervjuueeritava kirjeldust. Tulemuste sünteesi põhjal koostati ka parendatud kliendikeskse korrashoiuteenuse *to-be* kontseptsioon (lisa 8), mis koondab uuringust järeldunud peamised arendussuunad terviklikuks teenusmodeliks.

Korrashoiuteenuse väärtus ei kujune kliendi jaoks üksnes sellest, et üksikud tööd on korrektselt täidetud, vaid sellest, kuidas teenus vähendab tema enda juhtimis- ja koordineerimisvaeva. Mida rohkem peab klient teenust meelde tuletama, kontrollima või eri osapooli omavahel siduma, seda vähem toimib teenus tema jaoks terviklahendusena. Seega realiseerub väärtus eeskätt olukorras, kus teenus toetab kliendi põhitegevust usaldusväärselt ja ilma pideva kliendipoolse sekkumiseta. See aitab selgitada, miks intervjuudes tõusid esile ühe kontaktisiku vajadus, kvaliteedi järjepidevus, proaktiivsus ja läbipaistvus. Kliendikeskne väärtuspakkumine on toodud joonisel 5.



Joonis 5. Puhastusproff OÜ kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse väärtuspakkumine. Allikas: Osterwalder *et al.*, 2014, lk 61 väärtuspakkumise löuendi põhjal

Joonis 5 (lk 42) koondab uuringu tulemustest ilmnenu kliendi vajadused, valupunktid ja oodatavad kasud ning seob need Puhastusproff OÜ võimaliku kliendikeskse väärtuspakkumisega. Väärtuspakkumise keskmesse asetuvad kliendi koordineerimisvaeva vähendamine, teenuse järjepidev kvaliteet, selge vastutuspunkt, läbipaistev suhtlus ja proaktiivne teenusejuhtimine. Uuringu tulemused näitavad, et kliendi jaoks ei seisne väärtus üksnes kokkulepitud tööde ootuspärasest teostamisest, vaid selles, kui võrd teenus muudab korrashoiu korraldamise kliendi jaoks usaldusväärseks ja võimalikult lihtsaks.

Väärtuspakkumine rõhutab vajadust siduda olemasolevad teenuseosad terviklikuks ja kliendi jaoks arusaadavaks lahenduseks. See loob aluse järgmises alapeatükis esitatavatele järeldustele ja ettepanekutele, kus sõnastatakse Puhastusproff OÜ kliendikeskse korrashoiuteenuse kontseptsiooni kujundamise peamised arendussuunad.

2.3. Järeldused ja ettepanekud kliendikesksete korrashoiuteenuste kontseptsiooni kujundamiseks

Käesoleva uurimuse põhjal ilmneb, et kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse kontseptsiooni kujundamine eeldab terviklikku teenusmodelit, mis vähendab kliendi igapäevast koordineerimisvaeva, tagab stabiilse kvaliteedi ning loob selge ja usaldusväärse koostöösuhte. Uuringu põhjal saab järeldada, et kliendi rahulolu eelduseks on selge kontaktpunkt, kiire infoliikumine ja arusaadav vastutuse jaotus, mistõttu on kliendikeskse teenuse üheks olulisemaks eelduseks üks vastutav kontaktisik või teenusjuht, kes koordineerib kliendi jaoks teenust tervikuna. Sellest tulenevalt on põhjendatud ettepanek kujundada Puhastusproff OÜ kliendikeskne täisteenus ühe vastutava teenusjuhi mudelina, kus kliendi suhtlus, probleemide eskaleerimine, lisateenuste koordineerimine ja tagasiside koondatakse ühe rolli alla.

Teise olulise järeldusena ilmneb, et kliendi jaoks loob väärtust eelkõige teenuse kvaliteedi stabiilsus, mitte niivõrd teenuste maksimaalne maht. Kliendid rõhutasid, et hea teenus on järjepidev, usaldusväärne ja ei sõltu liigselt konkreetsest töötajast või nädalapäevast. Kliendiintervjuud rõhutavad selgelt klientide ootust, et kokkulepitud tegevused täidetakse ilma pideva meeldetuletamiseta ning kvaliteedi kontroll ei jää nende enda kanda. Sellest tulenevalt peab kliendikeskne teenusekontseptsioon sisaldama süsteemset

kvaliteedijuhtimist, sealhulgas objektipõhiseid tööjuhiseid, kokkulepete järjepidevat edasiandmist, teenusepakkuja enda kvaliteedikontrolli ning vajadusel järelkontrolli selle üle, kas parandusmeetmed on tegelikult soovitud tulemuseni viinud.

Kolmanda järelalusena näitab analüüs, et kliendikeskne korrashoiuteenus peab olema proaktiivne, mitte üksnes reageeriv. Nii eksperdid kui ka kliendid tõid esile, et väärtuslikuks peetakse teenusepakkujat, kes märkab puudusi ise, kontrollib kvaliteeti ennetavalt ning teeb vajadusel ettepanekuid enne, kui klient peab probleemile tähelepanu juhtima. Sellest tulenevalt peab kliendikeskne teenusmodel sisaldama regulaarseid objektiringkäike, teenusjuhi algatatud kvaliteedikontrolle, korduvate probleemide juurpõhjuste analüüsi ning parandusmeetmete järelkontrolli. Teenuse juhtimine peab liikuma operatiivselt täitjalt arenduspartneri rolli suunas.

Kliendikeskse teenusmodeli rakendamine eeldab lisaks kontseptsiooni sõnastamisele ka teadlikku elluviimisloogikat. Selleks on põhjendatud käsitleda teenuse arendamist etapiviisilise protsessina, mille käigus testitakse esmalt uue mudeli võtmeelemente piiratud ulatuses, näiteks valitud objektidel või kindla kliendirühma puhul. Selline lähenemine võimaldab hinnata, kuidas ühe vastutava kontaktisiku mudel, regulaarne kvaliteedikontroll, läbipaistvam aruandlus ja lisateenuste integreerimine mõjutavad nii kliendi kogemust kui ka ettevõtte sisemist töökorraldust. Pilootrakenduse tulemuste põhjal on võimalik täpsustada tööjaotust, mõõdikuid ja teenindusstandardeid enne mudeli laiemat kasutuselevõttu. Rakendamise edukus sõltub sealjuures suuresti sellest, kui hästi suudetakse uus teenusloogika siduda olemasolevate protsesside, töötajate rollide ja juhtimiskäitumisega. Kui kontseptsioon jääb üksnes strateegiliseks kirjelduseks, ilma et see kanduks üle objekti igapäevasesse toimimisse, ei pruugi kliendi jaoks soovitud väärtus realiseeruda. Eeltoodust lähtudes peab kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamine hõlmama lisaks teenuse ümberkujundamisele ka töötajate ettevalmistamist, rolliselgust, kvaliteedinäitajate täpsustamist ning juhtimispraktikaid, mis toetavad ennetavat ja kliendi vajadustest lähtuvat tegutsemist. Selline rakendusloogika suurendab tõenäosust, et teenusmodeli muutus ei jää formaalseks, vaid väljendub kliendi jaoks tajutava väärtuse reaalses kasvus.

Neljanda järeldusena ilmneb, et kliendikeskne teenus eeldab lisaks tehnilistele protsessidele ka selgeid teenindus- ja suhtlusstandardeid. Kliendiintervjuud näitavad, et teenuse kvaliteedi tajumist mõjutavad otseselt personali suhtumine, suhtluskeel ja viis, kuidas klienti teenindusolukorras koheldakse. Seetõttu peab kliendikeskne kontseptsioon hõlmama lisaks tööde teostamise standarditele ka personali käitumis- ja suhtlusstandardeid, mis toetavad professionaalset, lugupidavat ja kliendi konteksti arvestavat teenindust.

Viienda järeldusena näitab uuring, et kliendikeskne täisteenus ei tähenda tingimata võimalikult laia teenuste paketti, vaid hästi integreeritud ja kliendile lihtsalt kasutatavat terviklahendust. Ekspertid rõhutasid, et täisteenuse mudel toimib siis, kui see lähtub hoone, kasutajate ja kliendi tegelikest vajadustest, mitte üksikute teenuste mehaanilisest ühendamisest. Kliendid töid lisaväärtusena esile võimaluse tellida lisateenuseid samalt partnerilt, säilitades seejuures ühe kontaktisiku ja lihtsa asjaajamise. Sellest tulenevalt on põhjendatud ettepanek kujundada Puhastusproff OÜ kliendikeskne korrashoiuteenus paindlikult kombineeritava täisteenusena, kus põhipaketti täiendavad vajaduspõhised lisateenused ning kogu teenus püsib kliendi jaoks ühe vastutava partneri juhtida.

Lisaks näitab uuring, et kliendikeskse teenusmudeli loomisel tuleb pöörata eraldi tähelepanu hinna ja väärtuse suhte nähtavaks tegemisele. Ekspertintervjuudest ilmnas, et turul domineerib tugev hinnasurve, samas ei taandu kliendi jaoks väärtus üksnes hinnale, vaid seostub ka töökindluse, mugavuse, kontaktisiku olemasolu ja väiksema koordineerimisvajadusega. Sellest lähtuvalt peab kliendikeskne kontseptsioon sisaldama selget väärtuspakkumist ja regulaarset aruandlust, mis teeb kliendile nähtavaks teenuse tegeliku kasu, näiteks väiksema halduskoormuse, kiirema probleemilahenduse ja suurema teenuse töökindluse.

Puhastusproff OÜ kliendikeskne ärikinnisvara korrashoiuteenuse kontseptsioon peab põhinema kuuel põhielemendil: ühel vastutaval kontaktisikul, stabiilsel kvaliteedil, teenusepakkuja enda süsteemsel kvaliteedikontrollil, proaktiivsel kvaliteedijuhtimisel, läbipaistval suhtlusel ning integreeritud, kuid paindlikul kliendikesksel täisteenuse mudelil. Nende elementide koostoime võimaldab vähendada kliendi ajakulu, muuta teenuse kasutamise lihtsamaks ning tugevdada teenuse tajutavat väärtust. Nende

järelduste põhjal kujundatud kliendikeskse korrashoiuteenuse parendatud mudel on koondatud *to-be* vaatenähtena lisas 8.

Uuringu põhjal väljendub Puhastusproff OÜ kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse väärtuspakkumine selles, et kliendile pakutakse üht selget ja vastutavat partnerit, kes koondab tehnilise hoolduse, heakorra, kvaliteedikontrolli, lisateenused ja aruandluse terviklikuks ning lihtsalt juhitavaks teenuslahenduseks. Selle teenuse väärtus kliendi jaoks väljendub eeskätt väiksemas haldus- ja koordineerimiskoormuses, stabiilses kvaliteedis, probleemide ennetavas lahendamises ning paremas ülevaates tehtud töödest, riskidest ja kuludest. Nii vähendatakse kliendi peamisi valupunkte, nagu killustunud suhtlus, vastutuse hajumine, ebaühtlane kvaliteet ja vajadus teenust ise pidevalt kontrollida või eri osapooli omavahel siduda. Selle tulemusel suureneb kliendi kindlustunne, et korrashoiuteenus toetab põhitegevuse sujuvat toimimist, kasutusmugavust ja vara väärtuse säilimist.

Kliendikeskne ärikinnisvara korrashoiuteenus pakub ärikliendile ühte selget ja vastutavat partnerit, kes koondab tehnilise hoolduse, heakorra, kvaliteedikontrolli, lisateenused ja aruandluse terviklikuks teenuslahenduseks. Teenuse väärtus seisneb selles, et hoone toimib töökindlalt, probleemid lahendatakse ennetavalt ja arusaadavalt ning klient ei pea eri teenuseosi igapäevaselt ise koordineerima. Kliendi jaoks väljendub see väiksemas halduskoormuses, stabiilsemas teenuse kvaliteedis, paremas ülevaates riskidest ja kuludest ning suuremas kindlustundes, et korrashoiuteenus toetab nii kasutusmugavust kui ka vara väärtuse säilimist.

Järelduste sõnastamisel võrreldi empiirilise uuringu tulemusi töö teoreetilises osas käsitletud kliendikesksuse, B2B-kliendikogemuse, väärtusloome ja teenusedisaini käsitlustega. Selline võrdlus võimaldas hinnata, millised uuringutulemused kinnitavad varasemas teoorias esitatud põhimõtteid ning millised täpsustavad neid Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenuse kontekstis. Tulemused näitavad, et kliendikeskse korrashoiuteenuse kujundamisel on keskse tähtsusega teenuse terviklikkus, vastutuse selgus, kvaliteedi järjepidevus, proaktiivne juhtimine ja väärtuse nähtavaks tegemine. Järeldused, nende teoreetilised seosed ja nendest tulenevad ettepanekud on koondatud tabelisse 8.

Tabel 8. Uuringu järeldused, teoreetilised seosed ja ettepanekud kliendikeskse korrashoiuteenuse kontseptsiooni kujundamiseks

Alateema	Teoreetiline seos	Järeldus	Ettepanek
Vastutus ja kontakt	B2B-kliendikogemuse puutepunktid ja rollid (De Keyser <i>et al.</i> , 2020, lk 436–438)	Kliendi jaoks on oluline üks vastutav kontaktisik, sest killustunud suhtlus ja vastutuse hajumine suurendavad koordineerimisvaeva	Kujundada teenus ühe vastutava teenusjuhi mudelina, kes koondab kliendisuhtluse, probleemide lahendamise, lisateenuste koordineerimise ja tagasiside
Kvaliteedi-juhtimine	Kliendikesksed protsessid ja juhtimispraktikad (Homburg <i>et al.</i> , 2017, lk 379–381)	Kliendi jaoks on määrav teenuse stabiilsus ning see, et kvaliteedi kontroll ei jää tema enda ülesandeks	Rakendada süsteemne kvaliteedijuhtimine, mis hõlmab objektipõhiseid tööjuhiseid, kokkulepete ühtset edasiandmist ja regulaarset järelkontrolli
Proaktiivsus	Dünaamilised võimekused ja kohanemine (Day, 2011, lk 185–190)	Kliendikeskne teenus eeldab ennetavat tegutsemist, mitte ainult juba tekkinud probleemidele reageerimist	Integreerida teenusmodelisse regulaarsed objektiringkäigud, ennetav kvaliteedikontroll ja parandusmeetmete järelkontroll
Teeninduskäitumine	Klienditeekonna puutepunktid (Lemon & Verhoef, 2016, lk 74–76)	Lisaks tehnilisele kvaliteedile mõjutavad kliendikogemust ka personali suhtumine, suhtlusviis ja teeninduskäitumine	Sõnastada teenindus- ja suhtlusstandardid ning siduda need töötajate juhendamise ja juhtimisega
Teenuse ülesehitus	Teenusesüsteemi terviklikkus (Patrício <i>et al.</i> , 2011, lk 180–183)	Kliendikeskne täisteenus ei tähenda võimalikult laia teenusepaketti, vaid hästi integreeritud ja lihtsalt kasutatavat terviklahendust	Kujundada paindlikult kombineeritav täisteenus, kus põhipaketti saab täiendada vajaduspõhiste lisateenustega ühe vastutava partneri juhtimisel
Väärtuspakkumine ja aruandlus	Väärtuspakkumise sobivus kliendi vajadustega (Osterwalder <i>et al.</i> , 2014, lk 6–10)	Kliendi jaoks ei taandu väärtus üksnes hinnale, vaid seostub ka töökindluse, mugavuse, läbipaistvuse ja väiksema koordineerimise vajadusega	Kujundada selge väärtuspakkumine ja regulaarne aruandlus, mis teeb kliendile nähtavaks teenuse kasu ja tulemused

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste ja tabelis viidatud allikate põhjal

Tabelis 8 koondatud järeldused näitavad, et empiirilise uuringu tulemused kinnitavad töö teoreetilises osas käsitletud B2B-kliendikogemuse, väärtusloome ja teenusedisaini

põhimõtteid. Nende käsitleste kohaselt kujuneb ärikliendi kogemus mitme puutepunkti, rolli ja koostööprotsessi koosmõjus. Puhastusproff OÜ näitel väljendus see eelkõige selles, et kliendid ei hinda korrashoiuteenust üksnes tööde tehnilise teostuse põhjal, vaid ka vastutuse selguse, infoliikumise, teenuse kvaliteedi järjepidevuse ja koordineerimisvaeva vähenemise kaudu. Seega kinnitavad uuringutulemused teoorias esitatud arusaama, et kliendikeskne teenus peab toimima tervikliku väärtusloome süsteemina, kuid täpsustavad seda korrashoiuteenuste kontekstis: kliendi tajutav väärtus avaldub eriti tugevalt ühe vastutava partneri olemasolus, proaktiivses kvaliteedijuhtimises, läbipaistvas suhtluses ning paindlikult kombineeritavas täisteenuse mudelis.

Magistritöö eesmärgi täitmine väljendub käesolevas alapeatükis sõnastatud järeldustes ja arendusettepanekutes ning lisas 8 esitatud kliendikeskse korrashoiuteenuse parendatud *to-be* kontseptsioonis. Lisas 8 esitatud kontseptsioon ei ole seega eraldiseisev lisa, vaid empiirilise analüüsi, teoreetiliste lähtekohtade ja tabelis 8 koondatud ettepanekute põhjal kujundatud praktiline väljund. Kontseptsioon ühendab ühe vastutava partneri põhimõtte, süsteemse kvaliteedijuhtimise, proaktiivse teenusekorralduse, läbipaistva suhtluse ja paindlikult kombineeritava tervikteenuse Puhastusproff OÜ kliendikeskse korrashoiuteenuse arendusmodeliks.

Seega ei seisne kliendikeskse kontseptsiooni kujundamine üksnes uute teenuste lisamises, vaid teenuse juhtimisloogika sellises ümberkujundamises, mis muudab korrashoiuteenuse kliendi jaoks usaldusväärsemaks ja strateegiliselt väärtuslikumaks. Parendatud kliendikeskse korrashoiuteenuse kontseptsiooni rakendamine eeldab etapiviisilist ja organisatsioonisisest koordineeritud tegevust. Esmalt on vaja määratleda kliendikeskse teenuse eest vastutav teenusjuht ning täpsustada tema roll kliendisuhtluse, lisateenuste koordineerimise ja tagasiside haldamise protsessis. Järgmise sammuna tuleb ühtlustada objektipõhised tööjuhised, kvaliteedistandardid ja sisemine infoliikumine, et vähendada vastutuse hajumist ning tagada kokkulepete järjepidev täitmine. Seejärel on oluline kujundada proaktiivse juhtimise praktika, mis hõlmab regulaarseid objektiringkäike, ennetavat kvaliteedikontrolli ning järelkontrolli selle üle, kas kokkulepitud parandusmeetmed on soovitud tulemuseni viinud.

Ettepanekute rakendamisel võivad ilmneda mitmed praktilised takistused. Üheks võimalikuks probleemiks on organisatsioonisene harjumuspärane töökorraldus, mis võib raskendada uute rollide, vastutusahelate ja kvaliteedijuhtimise praktikate kasutuselevõttu. Samuti võib probleemiks osutuda infoliikumise ebaühtlus erinevate teenuseosade vahel, mille tõttu ei jõua kliendile antud lubadused objektimeeskonnani piisavalt kiiresti või üheselt mõistetavalt. Täiendava riskina võib välja tuua töötajate erineva ettevalmistuse ja teeninduskäitumise, mis mõjutab kliendikogemuse ühtlust. Nende takistuste leevendamiseks on vaja rakendada muudatusi etapiviisiliselt, siduda uued standardid selgete tööjuhiste ja vastutusega ning toetada nende juurutamist teenuseprotsesside ühtlustamise, regulaarse järelkontrolli ja juhtimistasandi järjepideva tähelepanuga.

Käesoleva uuringu peamine piirang seisneb selles, et tegemist on ühe ettevõtte juhtumiuuringuga, mille tulemused on seotud Puhastusproff OÜ tegevusloogika, klientide kogemuste ja valitud uurimishetkega. Seetõttu ei ole eesmärgiks üldistada kõiki järeldusi üksüheselt kogu korrashoiusektorile, vaid pakkuda analüütilist ja praktilist raamistikku, mida saab sarnastes B2B-teenuse kontekstides kohandada. Tulemusi võivad mõjutada ka valimi maht ning asjaolu, et uuring põhineb kvalitatiivsetel andmetel ja osalejate subjektiivsetel hinnangutel. Edasistes uurimustes oleks otstarbekas testida välja töötatud kontseptsiooni rakendamist pikema perioodi jooksul, võrrelda selle toimimist erinevat tüüpi ärikinnisvara objektidel ning hinnata, kuidas mõjutavad kliendikeskse täisteenuse elemendid kliendirahulolu, teenuse kvaliteeti ja ettevõtte konkurentsivõimet.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö käsitles kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse arendamise võimalusi Puhastusproff OÜ näitel. Töö lähtekoht oli arusaam, et ärikinnisvara korrashoid ei ole üksnes tehniliste ja regulaarsete tööde kogum, vaid teenus, mille väärtus kujuneb kliendi ja teenusepakkuja koostöös kogu teenussuhte vältel. Uurimistöö keskendus sellele, kuidas kujundada olemasolevast teenusloogikast terviklikum, paremini juhitud ja kliendi vajadustest lähtuv täisteenuse kontseptsioon.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja töötada kliendikeskne ärikinnisvara korrashoiuteenuse kontseptsioon Puhastusproff OÜ-s, tuginedes kliendikesksuse teoreetilistele käsitlustele, teenusedisaini metoodikale ning empiirilisele uuringule ettevõtte teenuseprotsesside ja kliendikogemuse kohta. Eesmärgi saavutamiseks püstitati kaks uurimisküsimust, mis keskendusid ühelt poolt kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamise peamistele võimalustele Puhastusproff OÜ-s ning teiselt poolt teguritele, mis mõjutavad sellise kontseptsiooni kujundamist teenusedisaini vaatenurgast. Empiiriline osa põhines juhtumiuuringul, milles kasutati dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud ekspertintervjuusid ja kliendi süvaintervjuusid.

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas selgus, et kliendikesksus B2B-teenustes ei tähenda üksnes kliendi rahulolu suurendamist või teenuse tehnilise kvaliteedi parandamist, vaid kogu teenusloogika kujundamist kliendi vajadustest, ootustest ja kasutuskontekstist lähtudes. Samuti ilmnes, et kliendikogemus kujuneb mitme puutepunkti, osapoole ja organisatsioonidevahelise interaktsiooni koostoimes ning väärtus realiseerub eelkõige teenuse kasutamise käigus. Teenusedisaini käsitlus näitas, et kliendikeskse teenuse arendamine eeldab süsteemset ja iteratiivset lähenemist, milles ühendatakse kliendimõistmine, teenuseprotsesside analüüs, puutepunktide kaardistamine ja sobiva teenusekontseptsiooni kujundamine. Eeltoodust lähtudes osutus teenusedisain sobivaks raamistikuks kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamiseks.

Empiirilises osas jõuti järeldusele, et kliendikeskne korrashoiuteenus tähendab ärikliendi jaoks eelkõige usaldusväärset, stabiilset ja vähese juhtimisvaevaga teenust. Dokumendianalüüsist ilmnes, et Puhastusproff OÜ-l on olemas toimiv teenusbaas ja operatiivne võimekus, kuid kliendi jaoks nähtav terviklik teenusmudel, vastutuse selgus

ja väärtuspakkumine vajavad süsteemsemat kujundamist. Ekspertintervjuudest selgus, et valdkonna peamiseks väljakutseteks on hinnasurve, personali voolavus, teenuse killustatus ning vajadus liikuda reaktiivselt teenuselt proaktiivsema ja integreerituma teenusmudeli poole. Kliendi süvaintervjuudest ilmnas, et kliendid väärtustavad enim selget kontaktisikut, teenuse kvaliteedi järjepidevust, probleemide ennetavat märkamist, lihtsat asjaajamist ja soov teenust ise mitte koordineerida.

Uuringu tulemusena selgus, et kliendikeskse korrashoiuteenuse kontseptsiooni loomisel ei ole peamine küsimus võimalikult paljude teenuste pakkumises, vaid hästi juhitud, selgelt struktureeritud ja kliendi jaoks lihtsalt kasutatava terviklahenduse kujundamises. Analüüsi põhjal ilmnas, et kliendikeskse täisteenuse kesketeks elementideks peavad olema üks vastutav kontaktisik või teenusjuht, stabiilne ja kontrollitud teenuse kvaliteet, teenusepakkuja enda süsteemne kvaliteedikontroll, proaktiivne kvaliteedijuhtimine, läbipaistev suhtlus ning paindlikult kombineeritav ja integreeritud teenusmudel. Samuti selgus, et kliendi jaoks tuleb nähtavamaks muuta hinna ja väärtuse suhe, et korrashoiuteenust ei tajutaks üksnes kuluna, vaid kliendi põhitegevust toetava ja riske vähendava partnerluslahendusena.

Käesoleva magistr töö eesmärgist lähtudes sõnastati Puhastusproff OÜ jaoks kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse kontseptsiooni põhisuunad ja arendusettepanekud. Esimesele uurimisküsimusele vastati uuringu tulemusena selgunud võtmelahenduste kaudu, milleks on üks vastutav kontaktisik, stabiilne kvaliteet, teenusepakkuja enda süsteemne kvaliteedikontroll, proaktiivne kvaliteedijuhtimine, läbipaistev suhtlus ning integreeritud ja paindlik täisteenuse mudel. Teisele uurimisküsimusele vastati tuvastades, et kontseptsiooni kujundamist mõjutavad eelkõige klientide ootused selgele kontaktisüsteemile, vähestele koordineerimisvaevale, teenuse kvaliteedi järjepidevusele, ennetavale tegutsemisele, personali professionaalsele suhtumisele ning hinna ja väärtuse suhte nähtavaks tegemisele. Seega saavutati töö eesmärk ning püstitatud uurimisküsimused leidsid teoreetilises ja empiirilises osas sisulised vastused. Käesoleva magistr töö teaduslik panus seisneb teenusedisaini, kliendikesksuse ja B2B-kliendikogemuse käsitluste rakendamises ärikinnisvara korrashoiuteenuste kontekstis ning praktiline panus kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamise ettepanekute sõnastamises Puhastusproff OÜ näitel.

Käesoleva magistritöö peamise praktilise väljundina koostati uuringu tulemuste põhjal parendatud kliendikeskse korrashoiuteenuse *to-be* kontseptsioon (lisa 8), mis koondab töö käigus sõnastatud peamised järeldused ja nendest tulenevad arendusettepanekud terviklikuks teenusmodeliks. Käesoleva uuringu üheks oluliseks väärtuseks on see, et kliendikesket korrashoiuteenust ei käsitleta pelgalt teoreetilise ideaalina, vaid konkreetse organisatsiooni ja selle klientide kogemuse põhjal tõlgendatud arendusvajadusena. Samas tuleb arvestada, et tegemist on ühe ettevõtte juhtumiuuringuga, mille tulemused on seotud konkreetse organisatsiooni tegevusloogika, kliendibaasi ja teenusmodeliga. Sellest lähtuvalt ei ole eesmärgiks üldistada kõiki järeldusi üksüheselt kogu korrashoiusektorile, vaid pakkuda analüütilist ja praktilist raamistikku, mida saab sarnastes B2B-teenuse kontekstides kohandada. Edasistes uuringutes oleks võimalik kliendikeskse korrashoiuteenuse arendamise käsitlust laiendada, kaasates suurema arvu ettevõtteid, võrdleva juhtumiuuringu või pilootrakenduse tulemused pärast uue teenusmodeli kasutuselevõttu. Selline jätku-uuring võimaldaks hinnata, kuidas kliendikeskse kontseptsiooni rakendamine mõjutab pikemas perspektiivis kliendirahulolu, teenuse kvaliteedi stabiilsust, personali töökorraldust ja ettevõtte konkurentsivõimet.

Uuringu tulemused on suunatud Puhastusproff OÜ-le, kuid käesolevas magistritöös ilmnenu on võimalik kasutada ka teistes ärikinnisvara korrashoiuteenust pakkuvates ettevõtetes. Töö tulemused aitavad mõista, millised tegurid kujundavad äriklientide jaoks väärtuslikku korrashoiuteenust ning kuidas teenuse tehniline kvaliteet, suhtlus, juhtimine, personali käitumine ja proaktiivsus seostuvad kliendikeskse teenusmodeli loomisega. Seetõttu võib töö olla rakendusliku väärtusega ka laiemalt neile ettevõtetele, kes soovivad arendada korrashoiuteenuseid süsteemsemaks, kliendile mugavamaks ja strateegiliselt väärtusloovamaks.

Käesolevas magistritöös avaldub autori iseseisev panus uurimisprobleemi käsitlemises, meetoodilise lähenemise kujundamises ning uurimistulemuste analüüsimises ja üldistamises. Autor sidus dokumendianalüüsi, ekspert- ja kliendiintervjuud terviklikuks analüüsiraamistikuks, mis võimaldas tuua esile peamised arendusvajadused kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse kujundamisel. Saadud tulemuste põhjal sõnastati praktilised ettepanekud Puhastusproff OÜ teenuse edasiarendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). *Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework*. *Industrial Marketing Management*, 67, 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: Fundamental premises and implications for research*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). *Service blueprinting: A practical technique for service innovation*. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Blomkvist, J., & Holmlid, S. (2010). *Service prototyping according to service design practitioners*. Linköping University Electronic Press. <https://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A816352&dswid=-7056>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). *The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis*. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373–398. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.780044>
- Congiu, E., Quaquero E., Rubiu, G., & Vacca, G. (2024). Building Information Modeling and Geographic Information System: Integrated Framework in Support of Facility Management (FM). *Buildings*, 14(3), 610. <https://doi.org/10.3390/buildings14030610>
- Darzi, M. A., Islam, S. B., Khursheed, S. O., & Bhat, S. A. (2023). Service quality in the healthcare sector: A systematic review and research agenda. *London Business School Journal of Management Research*, 21(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-06-2022-0025>
- Day, G. S. (2011). *Closing the Marketing Capabilities Gap*. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- De Keyser, A., Antonetti, P., Rouziou, M., Béal, M., Wang, Z.-H., Grégoire, Y., & Lussier, B. (2025). *Understanding the B2B customer experience and journey: A*

- convergence-based lens*. Journal of Business Research, 198, 115481. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115481>
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). *Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature*, 23(4), 433–455. Journal of Service Research. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Değer, M. S., & Issever, H. (2024). *Service Quality and Related Factors in Primary Health Care Services: A Cross-Sectional Study*. Health Services Research and Managerial Epidemiology, 12 (10), 965. <https://doi.org/10.3390/healthcare12100965>
- Design Council. (2019). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. London: Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk>
- Dorst, K. (2011). *The core of “design thinking” and its application*. Design Studies, 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). *Expanding understanding of service exchange and value co-creation*. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). *Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation*. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). *Reflections on customers’ primary role in markets*. European Management Journal, 36(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.005>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). *Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept*. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Inforegister. (2026). *Põhitegevusala top 10*. <https://www.inforegister.ee/10889581-PUHASTUSPROFF-OU>
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). *Value co-creation in solution networks*. Industrial Marketing Management, 42(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>

- JLL. (2023). *Six benefits of integrating facilities management services*. JLL Insights. <https://www.jll.com/en-au/insights/six-benefits-of-integrating-facilities>
- Junginger, S. (2015). *Organizational design legacies and service design*. *The Design Journal*, 18(2), 209–226. <https://doi.org/10.2752/175630615X14212498964277>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). *Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes*. *Journal of Retailing*, 91(1), 89–108. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>
- Kimbell, L. (2011). *Designing for service as one way of designing services*. *International Journal of Design*, 5(2), 41–52. <https://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/938>
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). *Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach*. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). *Theory and practice of value co-creation in B2B systems*. *Industrial Marketing Management*, 56, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027>
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). *The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). *Linking service design to value creation and service research*. *Journal of Service Research*, 19(1), 20–36. <https://doi.org/10.1177/1094670515596193>
- Kurdi, M. K., Abdul-Tharim, A. H., Jaffar, N., Azli, M. S., Shuib, M. N., & Ab-Wahid, A. M. (2011). *Outsourcing in facilities management: A literature review*. *Procedia Engineering*, 20, 445–457. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.187>
- Leinonen, A., & Roto, V. (2023). *Service Design Handover to user experience design – a systematic literature review*. *Information and Software Technology*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107087>

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lepkova, N., & Žūkaitė-Jefimovienė, G. (2012). *Study on customer satisfaction with facilities management services in Lithuania*. *Slovak Journal of Civil Engineering*, 20(4), 1–16. <https://doi.org/10.2478/v10189-012-0017-4>
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). *Service innovation: A service-dominant logic perspective*. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–175. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2011). *Design for services*. Farnham: Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315576657>
- Mis on ESG ja kuidas see mõjutab Eesti ettevõtteid? (2025). AS Creditinfo Eesti. https://creditinfo.ee/2025/04/mis-on-esg/?gad_source=1&gad_campaignid=22610300786&gbraid=0AAAAABqCFVw sYUmK9UpJH4x6m2GokZzf1&gclid=CjwKCAjwz5nGBhBBEiwA-W6XRCOmW6gt6UztaM8PyEfrRa4TR1mI0QvKvRn7eZXVY2MvqirvdaJuXhoCsX0QAvD_BwE
- Mägi, S. (2023). *Puhastusproff: konkurentsieelise saavad ettevõtted, kes ajavad kliendiga ühist asja*. <https://www.kinnisvarauudised.ee/uudised/2023/05/12/puhastusproff-konkurentsieelise-saavad-ettevotted-kes-ajavad-kliendiga-uhist-asja>
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). *Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617–639. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. https://www.academia.edu/34731602/Value_Proposition_Design
- Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M.-H., & McColl-Kennedy, J. R. (2021). *Service research priorities: Managing and delivering service in turbulent times*. *Journal of Service Research*, 24(3), 329–353. <https://doi.org/10.1177/10946705211021915>
- Palazzo, A. C., Bertelli, M., & Gaspari, J. (2024). *A Systemic Review on the Adoption of Service Design Practices to Improve the Quality of User Experience and*

- Organization in the Healthcare Environment*. Sustainability, 16 (13), 5595. <https://doi.org/10.3390/su16135595>
- Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2021). *Value co-creation in the B2B context: A conceptual framework and its implications*. The Service Industries Journal, 42(3–4), 178–205. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1989414>
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). *Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting*. Journal of Service Research, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1177/1094670511401901>
- Patrício, L., de Pinho, N. F., Teixeira, J. G., & Fisk, R. P. (2018). *Service Design for Value Networks: Enabling Value Cocreation Interactions in Healthcare*. Service Science, 10(1), 76–97. <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0201>
- Pius, R. (2023). *Sol.ee: Terviklahendused*. <https://www.sol.ee/tehnosusteemide-hooldus/terviklahendused/>
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). *B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework*. Industrial Marketing Management, 113, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Raddats, C., & Easingwood, C. (2010). *Services growth options for B2B product-centric businesses*. Industrial Marketing Management, 39(8), 1334–1345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.03.002>
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). *Co-creation and the new landscapes of design*. CoDesign, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Santos, R., Bueno, E. V., Kato, H. T., & Corrêa, R. O. (2018). *Design management as dynamic capabilities: A historiographical analysis*. European Business Review, 30(6), 707–719. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2016-0147>
- Sillamaa, M. (2025). *Oleme olnud tunnistajaks muutustele*. <http://www.bit.ly/4mBLVWR>
- Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2019). *Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective*. Journal of Business Research, 104, 380–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.012>
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. <https://www.thisisservice.designdoing.com/>

- Story, V. M., Raddats, C., Burton, J., Zolkiewski, J., & Baines, T. (2017). *Capabilities for advanced services: A multi-actor perspective*. *Industrial Marketing Management*, 60, 54–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.015>
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vanaselja, K. (2025). *Palgasurve ja töajõupuudus seavad ettevõtted tulejoonele. Eesti tooturg ja tööhõivefirmade väljavaated tänavu sügisel*. <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2025/09/10/palgasurve-ja-toojoupuudus-seavad-ettevotted-tulejoonele-eesti-tooturg-ja-toohoivefirmade-valjavaated-tanavu-sugisel>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). *Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S. A., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). *Service Encounters, Experiences, and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens*. *Journal of Business Research*, 79, 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Wetter-Edman, K., Vink, J., & Blomkvist, J. (2018). *Staging aesthetic disruption through design methods for service innovation*. *Design Studies*, 55, 5–26. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.11.007>
- Wetzels, R. W. H., Klaus, P., & Wetzels, M. (2023). *There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103338. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103338>
- Zalejska-Jonsson, A. (2020). *Does facility management affect perception of building quality?* *Facilities*, 38 (7-8), 559–576. <https://doi.org/10.1108/F-02-2019-0026>

Zolkiewski, J., Story, V. M., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., Lisa O'Malley, Peters, L., Raddats, C, & Robinson, W. (2017). *Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures*. Journal of Services Marketing, 31(2), 89–104. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

LISAD

Lisa 1. Puhastusproff OÜ ärikinnisvara korrashoiuteenuse hetkeseisu kirjeldus *as-is* vaates

Teenuse komponent	Praegune teenuse olukord	Kliendikogemuse vaade	Teenusedisaini tähelepanek
Teenuse struktuur	Teenused pakutakse eraldiseisvate komponentidena (sisekoristus, välikoristus, eripuhastus jne)	Klient tajub teenuseid sageli eraldi tegevustena	Täisteenuse tervikloogika ei ole kliendi jaoks selgelt nähtav
Väärtuspakkumine	Fookus operatiivsel kvaliteedil ja tööde korrektse teostamisel	Väärtus väljendub tööde toimimises, mitte strateegilises koostöös	Väärtuspakkumist võiks sõnastada kliendi äriväärtuse kaudu
Kliendi suhtlus	Igapäevane operatiivne suhtlus objektijuhiga	Suhtlus on reaktsioonipõhine (probleem-lahendus)	Puudub süsteemne kliendikogemuse juhtimise mudel
Puutepunktid	Tellimused, probleemide lahendamine, kvaliteedi tagasiside	Kriitilised hetked tekivad probleemide korral	Puutepunkte ei juhitata teadlikult klienditeekonna vaates
Teenuse juhtimine	Selge operatiivne rollijaotus	Kliendi jaoks nähtav eelkõige tööde teostamise tasand	Strateegiline kliendikogemuse juhtimine ei ole selgelt kirjeldatud
Teenuse läbipaistvus	Kvaliteeti hinnatakse tööde täitmise kaudu	Klient näeb tulemust, kuid vähem protsessi	Läbipaistvust võiks suurendada aruandluse kaudu
Kliendi tagasiside	Tagasisidet kasutatakse probleemide lahendamiseks	Reaktiivne, mitte süsteemne arendus	Tagasisidet võiks kasutada proaktiivseks teenuse arenduseks
Teenuse integratsioon	Teenuseosad toimivad paralleelselt	Klient peab sageli ise tervikut koordineerima	Võimalus integreeritud täisteenuse mudeliks

Lisa 2. Ekspertintervjuu kava

1. Palun kirjeldage oma rolli ja kogemust ärikinnisvara korrashoiu valdkonnas.
2. Kuidas iseloomustaksite tänast ärikinnisvara korrashoiuteenuste turgu Eestis?
3. Millised on peamised trendid ja arengusuunad korrashoiuteenustes?
4. Millised teenuse komponendid loovad kliendi jaoks suurimat väärtust ning millistes puutepunktides see väärtus kõige enam avaldub?
5. Kas väärtus on pigem seotud teenuse kvaliteedi, reageerimiskiiruse, suhtluse, usaldusväärsuse või hinnaga?
6. Millised on peamised kliendikeskse teenuse väljakutsed korrashoiuteenustes?
7. Millist rolli mängib suhtlus ja koostöö kliendi ning teenusepakkuja vahel?
8. Millised on tüüpilised kitsaskohad teenuse kvaliteedis ja koostöös? Miks on just need aspektid kliendi jaoks kõige kriitilisemad?
9. Milliseid korrashoiuteenuse innovatsioone peate lähiaastatel oluliseks?
10. Kuidas näete täisteenuse mudeli potentsiaali ärikinnisvaras?
11. Milliseid soovitusi annaksite kliendikeskse teenusmudeli kujundamiseks?

Lisa 3. Kliendi süvaintervjuu kava

1. Palun kirjeldage oma organisatsiooni ja Teie rolli korrashoiuteenuse tellimisel.
2. Milliseid korrashoiuteenuseid Te praegu kasutate ja miks eelistate just seda teenusepakkujat?
3. Kuidas hindate koostööd Puhastusproff OÜ-ga?
4. Millised on Teie peamised ootused heale korrashoiuteenusele?
5. Millistes puutepunktides tekib enim rahulolu?
6. Millistes olukordades on esinenud probleeme või rahulolematust?
7. Kuidas kirjeldaksite teenuse kvaliteeti, suhtlust ja probleemide lahendamist?
8. Milliseid lisaväärtusi ootaksite kliendikeskselt teenusemudelilt?
9. Millised teenuse arendusvajadused on Teie hinnangul tulevikus kõige olulisemad?
10. Kuidas võiks korrashoiuteenuste partner oma teenust muuta, et see vastaks veel paremini Teie ootustele?

Lisa 4. Persoon 1

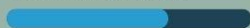


Madis
Ettevõtte tegevjuht

Profiil

Sugu : Mees
Vanus : 51
Iseloomulik : strateegiline,
tulemustele
oriienteeritud

Suhtlemine ja avatus



Kogemus



"Klient ei osta ainult teenust, vaid kindlustunnet, et kogu korrashoiusüsteem toimib usaldusväärselt ja loob talle päriselt väärtust"

Kinnisvara korrashoiuteenuseid pakkuva ettevõtte tegevjuht

Kirjeldus

Madis on kinnisvara korrashoiuteenuseid pakkuva ettevõtte tegevjuht, kes vastutab ettevõtte strateegilise juhtimise ja majandustulemuste eest. Ta näeb, et ettevõtte edu ei sõltu ainult operatiivsest võimekusest, vaid ka sellest, kui hästi suudetakse ühendada kvaliteet, proaktiivne juhtimine, läbipaistev suhtlus ja kliendi vajadustest lähtuv teenusmudel.

Vajadused

- selge ja konkurentsivõimeline teenusmudel
- stabiilne teenuse kvaliteet kõigil objektidel
- usaldusväärne keskastme juhtimine ja toimiv meeskond
- läbipaistev ülevaade kliendirahulolust, kvaliteedist ja kasumlikkusest
- tugevad ja pikaajalised kliendisuhted

Väljakutsed

- hinnasurve ja konkurents tihedal turul
- ettevõtte kõrge kvaliteedi hoidmine
- vajadus tasakaalustada kliendi ootusi ja ettevõtte majanduslikke võimalusi
- keerukus muuta teenuse väärtus kliendi jaoks nähtavaks

Võimalused

- kujundada eristuv kliendikeskne täisteenusmudel
- tugevdada ettevõtte turupositsiooni kvaliteedi ja usaldusväärsuse kaudu
- vähendada kliendi koordineerimisvaeva ühe vastutava kontaktisiku mudeliga
- siduda operatiivne kvaliteet tugevama aruandluse ja proaktiivse juhtimisega
- luua pikaajaline partnerlussuhe klientidega, mitte piirduda üksikute teenuste osutamisega

Lisa 5. Persoon 2



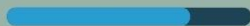
Argo

**Kinnisvarakorrashoiu
teenindusjuht**

Profiil

Sugu : Mees
Vanus : 47
Iseloomulik : süsteemne,
analüütiline,
rahulik

Suhtlemine ja avatus



Kogemus



"Hea ärikinnisvara korrashoid tähendab seda, et klient ei märka probleeme, sest hoolduspartner on neid ennetanud ja need tema eest juba lahendanud"

Kinnisvarakorrashoiu ekspert

Kirjeldus

Argo on kogenud korrashoiu ekspert, kelle jaoks on oluline hoone süsteemide töökindlus, hoolduste etteplaneeritus ja teenuse järjepidevus. Ta usub, et kliendikeskne korrashoid ei tähenda ainult riketele reageerimist, vaid ennetavat juhtimist, selget vastutusahelat ja toimivat infoliikumist.

Vajadused

- täpne ülevaade tehnosüsteemide seisukorrast
- usaldusväärne dokumentatsioon ja hooldusajalugu
- realistlik hooldus- ja remondieelarve
- kiire otsustusvõime kriitiliste juhtumite korral
- toimiv infovahetus objekti, teenindusjuhi ja kliendi vahel

Väljakutsed

- killustunud info eri töövõtjate ja teenusliinide vahel
- surve hoida kulud madalad ka siis, kui investeering on vajalik
- reaktiivne tööviis, kus ennetus jääb avariide varju
- kvaliteedi kõikumine töötajate või partnerite vahetumisel

Võimalused

- tugevdada plaanilist ja ennustavat hooldust
- kasutada aruandlust paremate investeerimisotsuste toetamiseks
- vähendada avariisid ja ootamatuid katkestusi
- siduda tehniline korrashoid tugevamalt kliendirahuloluga

Lisa 6. Persoon 3



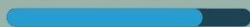
Laura

**Kinnisvarakorrashoiu
äriklient**

Profiil

Sugu : Naine
Vanus : 36
Iseloomulik : praktiline, kiire,
tulemustele
oriendeeritud

Suhtlemine ja avatus



Kogemus



**“Ma tahan, et inimesed saaksid oma tööd teha nii, et mina ei
peaks iga väikese asja pärast teenusepakkuja taga ajama”**

Kontori- ja töökeskkonna koordinaator

Kirjeldus

Laura vastutab kontori igapäevase toimimise eest ja on korrashoiuteenuse peamine kontaktisik oma organisatsioonis. Tema jaoks on oluline, et ruumid oleksid puhtad, mugavad ja tööd toetavad ning et probleemid lahendataks kiiresti ja arusaadavalt. Ta ei taha juhtida mitut erinevat teenusepakkuja ega kulutada aega sellele, et välja selgitada, kes millegi eest vastutab.

Vajadused

- selge kontaktisik, kelle poole pöörduda
- kiire reageerimine riketele ja kasutusmugavuse probleemidele
- puhtad ja hästi toimivad tööruumid
- hästi planeeritud tööd, mis ei sega põhitegevust
- lihtne ja arusaadav kommunikatsioon

Väljakutsed

- töötajate kaebused sisekliima, puhtuse või väikeste rikete kohta
- ajapuudus mitme teenusepakkuja eraldi juhtimiseks
- teadmatus, millal probleem lahendatakse ja kes selle eest vastutab
- ebamugavus, kui teenuse kvaliteet kõigub

Võimalused

- vähendada oma halduskoormust
- tõsta töötajate rahulolu ja töörahu
- saada parem ülevaade teenuse kvaliteedist
- kujundada usaldusväärne partnerlussuhe korrashoiuteenuse osutajaga

Lisa 7. Persoon 4



Toomas
Kinnisvarakorrashoiu
äriklient

Profiil

Sugu : Mees
Vanus : 55
Iseloomulik : strateegiline,
nõudlik,
numbrikeskne

Suhtlemine ja avatus



Kogemus



Hea korrashoiupartner ei tee ainult töid ära, vaid aitab
mul hoida vara väärtust ja teha paremaid otsuseid

Haldusjuht

Kirjeldus

Toomas vastutab kinnisvara toimimise, kuluefektiivsuse ja vara väärtuse säilitamise eest. Tema jaoks ei ole korrashoid pelgalt kulurida, vaid osa vara juhtimisest. Ta ootab teenusepartnerilt läbipaistvat kulustruktuuri, sisulisi ettepanekuid ja piisavat nähtavust riskide, investeerimisvajaduste ning teenuse tegeliku seisundi kohta.

Vajadused

- läbipaistev kulustruktuur ja võrreldavad aruanded
- ülevaade tehnilistest riskidest ja investeerimisvajadustest
- üürnike rahulolu toetav korrashoid
- vastavus nõuetele, audititele ja hooldusgraafikutele
- partner, kes teeb ettepanekuid, mitte ei oota ainult korraldusi

Väljakutsed

- surve vähendada kulusid ilma kvaliteeti kahjustamata
- varjatud tehnilised probleemid, mis ilmnevad liiga hilja
- teenuse kvaliteedi mõõtmise keerukus
- eri töövõtjate killustatud juhtimine
- otsuste tegemine puuduliku või ebaühtlase info põhjal

Võimalused

- pikendada vara eluiga ja vähendada avariikuluseid
- parandada üürnike püsimist ja rahulolu
- muuta korrashoid strateegiliselt väärtust loovaks funktsiooniks

Lisa 8. Puhastusproff OÜ kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenusu parendatud kontseptsioon *to-be* vaates

Element	<i>To-be</i> kirjeldus
Teenuse eesmärk	Kujundada kliendikeskne ärikinnisvara korrashoiu täisteenus, mis tagab hoone töökindluse, kasutajamugavuse ja vara väärtuse säilimise ning vähendab kliendi igapäevast koordineerimisvaeva.
Teenuse olemus	Integreeritud ja proaktiivne korrashoiuteenus, mille teenuseosi saab paindlikult kombineerida ning milles tehniline hooldus, koristus, välikoristus, hooajalised tööd, rikkekäsitus ja vajaduspõhised lisateenused toimivad ühe tervikliku teenusmodelina.
Juhtimismudel	Kliendil on üks vastutav teenusjuht või kontaktisik, kes koordineerib kogu teenust, vastutab infoliikumise eest ning tagab, et klient ei pea suhtlema mitme erineva teenuseesindajaga.
Kliendi roll	Klient määratleb eesmärgid, prioriteedid ja soovitud tulemused, kuid ei pea tegelema teenuse igapäevase operatiivse koordineerimisega.
Teenuseosutaja roll	Teenusepakkuja tegutseb samaaegselt operatiivse täitja, kvaliteedikontrollija, ennetaja, nõustaja ja arenduspartnerina.
Teenuse ülesehitus	Teenus koosneb põhipaketist ja vajaduspõhistest lisateenustest. Põhipakett tagab objekti igapäevase toimimise, lisateenused võimaldavad teenust paindlikult kohandada vastavalt objekti, hooaja ja kasutuskooormuse eripärale.
Suhtlus ja kontakt	Suhtlus on regulaarne, läbipaistev ja kokkulepitud rütmis. Kliendil on selge teadmine, kuhu pöörduda, millal oodata vastust ja kuidas probleemide lahendamise protsess toimub.
Kvaliteedijuhtimine	Teenuse kvaliteeti juhitakse süsteemselt: kasutatakse objektipõhiseid tööjuhiseid, kokkulepete ühtset dokumenteerimist, regulaarseid objektiringkäike ning teenusjuhi või töödejuhataja tehtavat järelkontrolli.
Teenindusmeeskond	Eesmärk on võimalikult püsiv ja kliendile tuttav teenindusmeeskond, et vähendada kvaliteedi kõikumist, tugevdada usaldust ja säilitada kokkulepitud teenuse käekiri.
Proaktiivsus	Teenusepakkuja ei oota ainult kliendi pöördumist, vaid tuvastab ise puudusi, teeb ennetavaid kontrollkäike ning teeb ettepanekuid teenuse kohandamiseks enne, kui väike probleem muutub suureks häireks.
Aruandlus	Aruandlus on regulaarne, digitaalne ja otsust toetav. Kliendile esitatakse ülevaade tehtud töödest, avatud teemadest, korduvatest probleemidest, riskidest ja soovitatavatest järgmistest sammudest.
Väärtuse nähtavaks tegemine	Kliendile tehakse arusaadavaks mitte ainult tehtud tööde maht, vaid ka teenuse kasu: väiksem halduskooormus, kiirem probleemide lahendus, parem töökindlus ja toetatud vara väärtuse säilimine.
Lisateenuste loogika	Lisateenuseid saab tellida samalt partnerilt ilma, et klient peaks looma uusi kontakte. See säilitab ühe vastutaja põhimõtte ka teenuse mahu kasvades.
Koostöösuhe	Teenus põhineb pikaajalisel partnerlusel, kus teenusepakkuja eesmärk ei ole üksnes töid täita, vaid toetada kliendi põhitegevust.
Parendamise loogika	Teenuse arendamine põhineb pideval tagasisidel, mõõdikutel, probleemide juurpõhjuste analüüsil ja teenuse kohandamisel vastavalt kliendi tegelikule kasutuskontekstile.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF A CUSTOMER-CENTRIC COMMERCIAL PROPERTY MAINTENANCE SERVICE AT PUHASTUSPROFF OÜ

Janek Sild

This master's thesis examined the possibilities for developing a customer-centric commercial property maintenance service, using Puhastusproff OÜ as a case example. The starting point of the thesis was the understanding that commercial property maintenance is not merely a set of technical and routine tasks, but a service whose value is created through collaboration between the client and the service provider throughout the entire service relationship. The study focused on how to transform the existing service logic into a more holistic, better-managed, and customer-need-based full-service concept.

The aim of this master's thesis was to develop a customer-centric commercial property maintenance service concept for Puhastusproff OÜ, based on the theoretical approaches to customer centricity, service design methodology, and an empirical study of the company's service processes and customer experience. To achieve this aim, two research questions were formulated. On the one hand, these focused on the main opportunities for developing a customer-centric maintenance service at Puhastusproff OÜ; on the other hand, they addressed the factors influencing the design of such a concept from a service design perspective. The empirical part was based on a case study employing document analysis, semi-structured expert interviews, and in-depth client interviews.

The theoretical part of the thesis revealed that customer centricity in B2B services does not merely mean increasing customer satisfaction or improving the technical quality of the service but rather designing the entire service logic based on clients' needs, expectations, and usage context. It also became evident that customer experience is shaped through the interaction of multiple touchpoints, stakeholders, and interorganizational interactions, while value is primarily realized during service use. The service design perspective showed that developing a customer-centric service requires a systematic and iterative approach that combines customer understanding, service process analysis, touchpoint mapping, and the design of an appropriate service concept. Based on

the above, service design proved to be a suitable framework for developing a customer-centric maintenance service.

The empirical part led to the conclusion that, for business clients, a customer-centric maintenance service primarily means a reliable, stable service that requires minimal managerial effort. Document analysis showed that Puhastusproff OÜ has a functioning service base and operational capability, but the holistic service model visible to the client, the clarity of responsibilities, and the value proposition require more systematic development. The expert interviews indicated that the main challenges in the sector are price pressure, staff turnover, service fragmentation, and the need to move from a reactive service towards a more proactive and integrated service model. The in-depth client interviews revealed that clients value above all a clear contact person, consistency in service quality, proactive identification of problems, ease of communication and administration, and the possibility of not having to coordinate the service themselves.

The study showed that the main issue in developing a customer-centric maintenance service concept is not offering as many services as possible, but creating a well-managed, clearly structured and easy-to-use comprehensive solution for the customer. Based on the analysis, the central elements of a customer-centric full-service solution should include one responsible contact person or service manager, stable and controlled service quality, the service provider's own systematic quality control, proactive quality management, transparent communication, and a flexibly combinable and integrated service model. It also became evident that the relationship between price and value must be made more visible to the customer, so that the maintenance service is not perceived merely as a cost, but as a partnership-based solution that supports the customer's core activities and reduces risks.

Based on the aim of this master's thesis, the main directions and development proposals for a customer-centric commercial property maintenance service concept were formulated for Puhastusproff OÜ. The first research question was answered through the key solutions identified in the study: one responsible contact person, stable quality, the service provider's own systematic quality control, proactive quality management, transparent communication, and an integrated and flexible full-service model. The second research

question was answered by identifying that the development of the concept is primarily influenced by customers' expectations for a clear contact system, reduced coordination effort, consistent service quality, proactive action, professional staff behavior and visibility of the relationship between price and value. Thus, the aim of the thesis was achieved, and the research questions received substantive answers in both the theoretical and empirical parts. The scientific contribution of this master's thesis lies in the application of service design, customer-centricity and B2B customer experience approaches in the context of commercial property maintenance services. Its practical contribution lies in formulating development proposals for a customer-centric maintenance service using Puhastusproff OÜ as a case example.

As the main practical output of the thesis, an improved customer-centric maintenance service to-be concept was developed based on the study results (Appendix 8), bringing together the key conclusions formulated during the study and the resulting development proposals into a coherent service model. One of the most important values of this study is that customer-centric maintenance service is not treated merely as a theoretical ideal, but as a development need interpreted based on a specific organization and its clients' experiences. At the same time, it must be taken into account that this is a case study of a single company, and the results are therefore linked to the operational logic, client base, and service model of that specific organization. Accordingly, the aim is not to generalize all conclusions directly to the entire maintenance sector, but rather to offer an analytical and practical framework that can be adapted in similar B2B service contexts. Future research could expand the approach to developing customer-centric maintenance services by involving a larger number of companies, conducting a comparative case study, or analyzing pilot implementation results following the introduction of the new service model. Such follow-up research would make it possible to assess how the implementation of a customer-centric concept affects customer satisfaction, the stability of service quality, staff work organization, and the company's competitiveness in the longer term.

The results of the study are intended for Puhastusproff OÜ, but the findings of this master's thesis can also be applied in other companies providing commercial property maintenance services. The results help explain which factors shape a valuable maintenance service for business clients and how the technical quality of the service,

communication, management, staff behaviour, and proactivity are related to the creation of a customer-centric service model. Therefore, the thesis may also have practical value more broadly for companies seeking to develop maintenance services into a more systematic, customer-convenient, and strategically value-creating offering.

The author's independent contribution in this master's thesis is reflected in the treatment of the research problem, the design of the methodological approach, and the analysis and generalisation of the research findings. The author combined document analysis, expert interviews, and in-depth client interviews into an integrated analytical framework, which made it possible to identify the main development needs in designing a customer-centric commercial property maintenance service. Based on the results obtained, practical proposals were formulated for the further development of Puhastusproff OÜ's service.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Janek Sild,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kliendikeskse ärikinnisvara korrashoiuteenuse arendamine Puhastusproff OÜ-s“, mille juhendaja(d) on Grete Männikus, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, 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.

Janek Sild

16.05.2026