

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kairi Loomet

**TEENUSEDISAINI KOOLITUSPROGRAMMI
TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE EAS-I
TURISMIETTEVÕTETE TEENUSEDISAINI JA
TEENUSTE DIGITALISEERIMISE MEISTRIKLASSI
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA

Kaasjuhendajad: Gerda Mihhailova, MA; Annemai Mägi, MA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Jaana Kikas

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

(allkirjastatud digitaalselt)

Annemai Mägi

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kairi Loomet

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenusedisaini ja digitaliseerimise olulisus ning koolitusprogrammide tulemuslikkuse hindamise võimalused.....	9
1.1. Teenusedisaini ja disainmõtlemise olemus ning selle võimalused väärtuse loomiseks ettevõtetes.....	9
1.2. Turismisektori eripära ja digitaliseerimise olulisus ettevõtete konkurentsivõime tõstmisel ..	14
1.3. Teenusedisaini koolitusprogrammide tulemuslikkuse hindamise meetodite võrdlus.....	20
2. Teenusedisaini meistriklasi tulemuslikkuse hindamisuuring	27
2.1. Ülevaade Eesti turismisektorist ja EASi teenusedisaini meistriklassist.....	27
2.3. Teenusedisaini meistriklasi uuringu tulemuste analüüs	35
2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud.....	53
Kokkuvõte.....	66
Viidatud allikad.....	70
Lisad.....	77
Lisa 1. Intervjuu küsimused ekspertidele koos teoreetilise tausta ja allikatega.....	77
Lisa 2. Intervjuu küsimused turismiettevõtetele koos teoreetilise tausta ja allikatega	80
Lisa 3. Intervjuudes kasutatav joonis hindamaks disaini kasutamist organisatsioonis.....	82
Lisa 4. Turismiettevõtete keskmised hinnangud rahuloluküsitluses.....	83
Summary	84

SISSEJUHATUS

Teenusedisain ja sellega koos käiv disainmõtlemine on kogumas Eestis aasta-aastalt populaarsust nii era- kui avalikus sektoris. On mõistatud, et teenusedisain aitab luua ettevõtetel ja organisatsioonidel konkurentsieelist ja sellega koos ka majanduslikku kasu. Juba paarkümmend aastat tagasi mõisteti (Moritz, 2005, lk 32), et kui algselt nähti disainis võimalust muuta asju kenamaks ja seda üldjuhul kaasati uute toodete arendamisel alles loomeprotsessi lõpus, siis selleks hetkeks oli jõutud juba arusaamiseni, et disain võimaldab klientidele pakkuda erilist kogemust läbi toodete ja teenuste ning seda saab kasutada protsesside ja süsteemide arendamisel.

Mitmete autorite arvates tähendab disain eelkõige probleemide lahendamise protsessi ja seega on oluline seda eristada kunstist kui eneseväljenduse viisist (Lobjakas, 2016, lk 5). Eesti Disainikeskuse kodulehel on samuti kirjutatud, et „disain on loominguline ja kasutajakeskne probleemide lahendamise viis ning see lisab tootele ja teenusele väärtust, mida klient tunneb, näeb ja hindab“. Disaini saab rakendada probleemi lahendamisel ning kui see siduda strateegiaga, siis on võimalik suurendada ettevõtte konkurentsivõimet (D'Ippolito, 2014, lk 718). McKinsey uuringust (Sheppard *et al.*, 2018), kus viie aasta jooksul uuriti 300 ettevõtet erinevatest sektoritest ja riikidest, selgus, et need, kes kasutasid disaini kõrgel tasemel, teenisid 32% suuremat tulu võrreldes antud tööstusharu teiste ettevõtetega.

Teenusedisaini eesmärk on pakkuda kasutajasõbralikku, konkurentsivõimelist ja asjakohast teenust ning selleks lähtutakse klientide vajadustest ja ootustest. Täiusliku külastuselamuse pakkumise nimel tuleb teenuseid disainida terviklikult (Stickdorn & Schneider 2010). Teenusedisain aitab uuendada või täiustada teenuseid, et muuta neid klientide silmis ihaldusväärsemaks, kasulikumaks ja kasutatavamaks ning organisatsioonide jaoks tõhusamaks ja tulemuslikumaks (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 31). Teenusedisain on seega vajalik nii kliendi kui organisatsiooni enda jaoks.

Turismisektor on oluline majandusvaldkond Eestis – selle osakaal sisemajanduse kogutoodangust oli COVID-19 kriisi eel ligikaudu 8%. Turism mõjutab ka teisi sektoreid: 1 euro turismisektoris loob 0,46 eurot käivet teistes sektorites ja iga turisti kulutatud 1 eurost jõuab maksudesse 0,33 eurot. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 2) Turismisektor on viimastel aastatel saanud kogeda rohkeid kannatusi seoses COVID-19 kriisiga. Maailma Turismiorganisatsiooni (UNWTO) baromeetri järgi kahanes suure nõudluse languse ja reisipiirangute tõttu rahvusvaheline turism 2020. aastal võrreldes 2019. aastaga maailmas keskmiselt 73%. Eestis moodustasid 2019. aastal turismiteenused kolmandiku kõigist ekspordi teenustest (2,1 miljardit eurot), millest rahvusvahelise turismi osa oli 1,6 miljardit eurot. (OECD, 2022) COVID-19 järgselt on need numbrid kahjuks kukkunud märkimisväärselt.

Jättes arvestamata COVID-19 kriisi perioodi, on turismi osatähtsus aasta-aastalt Eestis kasvanud ja seda enam on oluline riigipoolne panus sellesse valdkonda, kuna see toob ringiga kasu tagasi. Aastatel 2021–2022 osales üle 500 ettevõtte mõnes ärimudeleid, digitaliseerimist ja teenusedisaini arendavas Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt pakutavas teenuses. EASi strateegilises tegevuskavas 2019–2023, mille visiooniks on aidata parandada Eesti positsiooni rahvusvahelise konkurentsivõime edetabelis (Eesti oli aastatel 2017–2018 World Economic Forumi andmetel 137 riigi seas 29. kohal), on mõistatud, et selleks, et tuua rohkem turiste Eestisse ning meelitada neid viibima siin kauem ja kulutama rohkem, on vaja järjepidevalt arendada turismiteenuseid.

EASi hinnangul on Eesti turismisektori lähiaastate olulisemateks väljakutseteks arendada konkurentsivõimelisi turismiteenuseid, toetada uute ja nutikamate teenuste turule toomist ning teenuste disaini ja digitaliseerimist eesmärgiga tõsta pakkumise efektiivsust ja aidata ettevõtetel väljuda COVID-19 kriisist. Selleks otstarbeks pakub EAS ja Kredexi ühendasutuse (edaspidi EAS) koolitusprogrammi nimega “Turismiettevõtete teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistriklass” (edaspidi teenusedisaini meistriklass), millega soovitakse arendada strateegilise teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise kasutamist Eesti turismiettevõtetes ning tänu sellele tõsta ettevõtete ekspordi- ja innovatsioonivõimekust ning turismiteenuste atraktiivsust välisurgudel. (Riigihangete Register, 2021). Teenusedisaini meistriklass on üks mitmetest EASi poolt pakutavatest meistriklassidest.

Magistritöö autorile teadaolevalt ei ole teenusedisaini koolitusprogrammide tulemuslikkuse mõõtmise teemal varasemalt Eestis uuringuid tehtud. On uuritud teenusedisaini põhimõtete ja meetodite kasutamist Eesti ravispaades (Laura Lutter, 2015) ja Pärnu restoranides (Ingrid Silgo, 2021) ning koolitussüsteemi väljatöötamist AS Hoolekandeteenuste näitel (Marika Saard, 2014) ja disainiprojektide tulemuslikkuse hindamist disainiauhindade näitel (Merili Lobjakas, 2016). Lisaks on läbi viidud Eestis kaks disainikasutuse uuringut – esimene aastal 2013 (TNS Emor), kus leiti, et ettevõtted teenivad rohkem kasumit kõrge lisandväärtusega toodete ja teenuste pealt, seega on oluline kasutada disaini ettevõttes strateegilisel tasemel. Teine uuring viidi läbi TÜ RAKE poolt aastal 2018, kus selgus, et ettevõtted kasutavad disaini jätkuvalt pigem tagasihoidlikult, kuid need ettevõtted, kes olid viimaste aastate jooksul kasutanud professionaalset disainiteenust, nägid peamise praktilise kasuna paranenud kliendirahulolu ja kasvanud konkurentsivõimet (Disainikeskus, *s.a.*). Tulemuste põhjal on kõige vähemlevinumad disainiliigid, mida ettevõtted kasutavad, just teenusedisain (17%) ja strateegiline disain (18%) (Veemaa *et al.*, 2018, lk 28–42) ehk siis arenguruumi on veel piisavalt.

Uurimisprobleem seisneb selles, et EASil puudub terviklik koolitusprogrammide tulemuslikkuse hindamise mudel ja sel põhjusel ei ole ka teada, millist väärtust teenusedisaini meistriklass loob ettevõtetele endile ning kaudsemalt turismisektorile laiemalt. Kuna EAS panustab märkimisväärsed summasid koolitusprogrammide jaoks, siis on oluline hinnata, et kas see annab ka loodetud tulemuse. Praegune hindamine näeb välja nii, et osalejatelt küsitakse tagasisidet iga üksiku koolituspäeva järgselt ning programmi lõpus, mille raames uuritakse üldist rahulolu. Lisaks kasutab EAS valemit, millega hinnatakse ettevõtete lisandväärtuse kasvu töötaja kohta. Arvutus käib järgnevalt: lisandväärtus töötaja kohta = (tööjõukulud koos maksudega + põhivara kulum + ärikasum) / töötajate arv. See valem aga kehtib ühtlaselt kõikide ettevõtetele, kes saavad EASi poolt toetust kas koolituse või muu programmi näol. Nende kahe kasutatava meetodi põhjal ei kajastu spetsiifiliselt teenusedisaini koolituse väärtus ettevõtetele – näiteks, et kas õpituid tööriistu kasutatakse edaspidi oma töös või et kas need muudavad kuidagi töötajate mõttemustreid ja kas disainimõtlemine jõuab ka strateegilise tasemeni.

Magistritöö eesmärk on hinnata teenusedisaini meistriklasi tulemuslikkust läbi saadava väärtuse ja teha EASile ettepanekud hindamismudeli arendamiseks ning koolitusprogrammi parandamiseks. Väärtuse puhul peetakse silmas eelkõige teenusedisaini koolitusprogrammi raames saadud uusi erialaseid teadmisi, oskusi ja hoiakute muutusi ning neid võrreldakse, mis tasemel need olid enne koolituse algust ja millised peale koolituse läbimist. Antud töö raames ei hinnata tulemuslikkust läbi majanduslike näitajate, kuna töö kirjutamise ajaline raam oli selleks liiga lühike. Meistriklasi esimene grupp lõpetas alles 2022. aasta mais ja teine grupp 2022. aasta oktoobris, samas koolitusprogrammi majanduslik mõju avaldub alles paari majandusaasta pärast.

Töö käigus vastatakse järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Kuidas mõjutab disainmõtlemine ja teenuste digitaliseerimine turismiettevõtteid?
- 2) Milliseid meetodeid ja mudeleid kasutatakse koolitusprogrammide tulemuslikkuse hindamiseks ning millised neist sobiksid EASi turismiettevõtete teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistriklasi puhul?
- 3) Millist väärtust saavad osalejad ja ettevõtted antud meistriklasi läbimisel isiklikul ja organisatsiooni tasandil?

Eesmärgi täitmiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade teenusedisaini ja disainmõtlemise olemusest ning selle olulisusest ja kasust ettevõtete jaoks
- Analüüsida turismisektori eripära ja digitaliseerimise tähtsust konkurentsivõime tõstmisel
- Võrrelda erinevaid meetodeid/mudeleid, kuidas on võimalik hinnata teenusedisaini koolituse tulemuslikkust/tõhusust
- Anda ülevaade Eesti turismisektorist ja EAS-i teenusedisaini meistriklasi ülesehitusest ning eesmärkidest
- Teooriast lähtudes kombineerida empiirilise osa jaoks sobiv metoodika
- Viia läbi uuring, millist väärtust teenusedisaini meistriklasis osalenud ettevõtted saavad ja analüüsida neid tulemusi

- Olemasolevale teooriale ja uuringu tulemustele tuginedes teha järeldusi ja ettepanekuid teenusedisaini koolituse tulemuslikkuse mõõtmise mudeli arendamiseks ja rakendamiseks ning ka koolitusprogrammi parendamiseks.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses, teoreetilises osas annab autor esmalt ülevaate teenusedisaini ja disainmõtlemise olemusest ning olulisusest. Seejärel toob välja turismisektori eripära ja digitaliseerimise tähtsuse konkurentsivõime tõstmisel. Järgnevalt analüüsib autor erinevaid mudeleid/ meetodeid, kuidas hinnata teenusedisaini koolituse tulemuslikkust. Teises, empiirilises osas annab autor ülevaate Eesti turismisektorist ja EASi rollist selle sektori arendamisel, teenusedisaini meistriklasi ülesehitusest ja eesmärkidest. Seejärel viiakse läbi uuring, et hinnata koolitusprogrammi väärtust osalejate jaoks nii indiviidi kui organisatsiooni/ettevõtte tasandil. Uuringut tehes kasutatakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit ning esimese puhul analüüsitakse rahuloluküsitluse põhjal tagasisidet ja teise puhul kasutatakse andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid. Lõpetuseks uurimistulemused tõlgendatakse koos järeldustega ning lähtuvalt teoreetiliste ja empiiriliste tulemuste üldistamisest tehakse ettepanekud.

Magistritöö tulemused võivad huvi pakkuda teenusedisaini koolitusprogrammi tellijatele (antud juhul EAS), koolitusprogrammide pakkujatele/korraldajatele (hetkel Eesti Disainikeskus) ja ka koolitusel osalejatele endile (erinevad turismiettevõtted). Uuringu tulemused ja ettepanekud peaksid olema rakendatavad ka teiste analoogsete koolitusprogrammide puhul.

Taustainfoks, et magistritöö autor on olnud ise selle meistriklasi mentor kahele ettevõttele ja näinud kogu seda koolitusprogrammi toimimist seestpoolt ning oskab tänu sellele ka paremini mõista, et kas ja millist väärtust ning tulemust see meistriklasi osalejatele toob.

Autor tänab kõiki, kes aitasid kaasa magistritöö valmimisele - eelkõige motiveerivaid juhendajaid ja toetavaid pereliikmeid ning intervjuueeritud eksperte ja turismiettevõtete esindajaid, kelle panus antud töösse oli väga oluline. Tänuõnad lähevad ka retsensendile tema kommentaaride ja tähelepanekute eest.

1. TEENUSEDISAINI JA DIGITALISEERIMISE OLULISUS NING KOOLITUSPROGRAMMIDE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE VÕIMALUSED

1.1. Teenusedisaini ja disainmõtlemise olemus ning selle võimalused väärtuse loomiseks ettevõtetes

Disainmõtlemine ja teenusedisain käivad käsikäes ja neid on raske üksteisest lahutada – disainmõtlemise põhimõtted on baasiks teenusedisaini protsessile. 1960. aastate keskpaigas lõi Horst Rittel disainiprobleemide lahendamise teemal termini “*wicked problem*” – mitmetahulised ja keerulised probleemid, mis vajavad eraldi koostöö meetodit, et mõista inimeste vajadusi, motivatsioone ja käitumist (Interaction Design Foundation, 2022). Seda võib pidada disainmõtlemise alguspunktiks ja tänapäeval on see levinud laialt juba erinevates valdkondades.

Selle valdkonna üks pioneeridest IDEO tegevjuht Tim Brown on öelnud, et “Disainmõtlemine on inimkeskne lähenemine innovatsioonile, mis kasutab disaineri tööriistakomplekti, et integreerida inimeste vajadused, tehnoloogia võimalused ja eduka äri nõuded” (Ideo Design Thinking, *n.d.*). Teenusedisain võimaldab luua uusi või parandada olemasolevaid teenuseid muutes need kliendi jaoks ihaldusväärsemaks ja kasutuskõlblikumaks ning organisatsiooni jaoks efektiivsemaks ja tõhusamaks (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 31). Läbi disainmõtlemise kui loomingulise ja kasutajakeskse probleemide lahendamise viisi, saab tagada, et luuakse teenuseid/tooteid, mida kliendid tõesti soovivad (Lewrick, 2022, lk 33) ja seeläbi tuuakse neile juurde väärtust (Osterwalder *et al.*, 2015; Lockwood, 2009), mida klient saab tunda, näha ja hinnata (Disainikeskus, *s.a.*) ning kui see siduda strateegiaga, siis on võimalik suurendada ettevõtte konkurentsivõimet (D’Ippolito, 2014, lk 718).

Tänapäevases majanduses, kus peamiselt domineerivad just teenused (Meroni & Sangiorgi, 2016, lk 11; Polaine *et al.*, 2013, lk 28) on teenusedisaini osatähtsus tõusnud märkimisväärselt ja saanud eluliselt oluliseks, et parandada teenuse kogemust ja organisatsiooni toimimist (Andreassen *et al.*, 2016, lk 22). Bain & Company uuringust selgus, et 80% ettevõtetest arvab, et nad pakuvad oma klientidele suurepärase teenust, kuid vaid 8% klientidest on sellega nõus – see näitab, et paljud ettevõtted kahjuks ei ole siiani aru saanud klienditeeninduse olulisusest ega mõista oma klientide rahulolu tagamaid ja seega nad ei oska luua/disainida ka õigeid pakkumisi õigetele sihtgruppidele (Hudson & Hudson 2017, lk 6–7). Kõrge konkurentsiga keskkonnas ootavad kliendid järjest enam seda, et nende vajadusi osatakse ette ennustada ja vastavalt sellele pakkuda õiget teenust. Sel põhjusel on väga oluline, et teenusepakkuja suudab mõista kliendi vajadusi süvitsi ning kui suudetakse vastata kliendi ootustele, siis on suurem tõenäosus, et nad jäävad lojaalseteks (Hudson & Hudson 2017, lk 46–47) ja see on oluline komponent iga ettevõtte kasumi teenimisel.

Endine Disainjuhtimise Instituudi president Thomas Lockwood (2009) on kirjeldanud disainmõtlemist kui “inimkeskne innovatsiooniprotsess, kus olulisel kohal on vaatlus, koostöö, kiire õppimine, ideede visualiseerimine, kontseptsiooni prototüüpimine ja samaaegselt ärianalüüsi tegemine”. Disainmõtlemist saab vaadelda laiemalt kolmest erinevast aspektist (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 21): mõtteviisina, protsessina ja tööriistakastina.

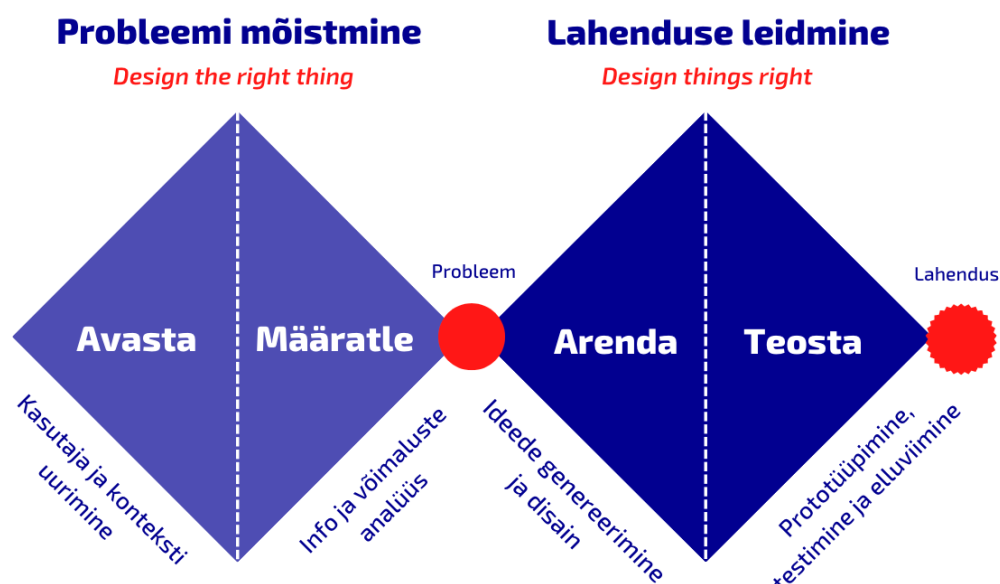
Dolata & Schwabe (2016, lk 70) on veendunud, et disainmõtlemise paradigma vaim ei seisne mitte niivõrd tööriistades, mida see meetod võimaldab, vaid pigem mõtteviisis, mida ta kehtestab. Mõtteviisi peamiseks printsiibiks on see, et innovatsiooni luuakse inimestelt inimestele (Brenner *et al.*, 2016, lk 8) ehk siis disaini tehakse koos inimestega, mitte vaid inimeste jaoks ning selleks otstarbeks kaasatakse erinevaid osapooli (Polaine *et al.*, 2013, lk 41), ning lisaväärtus saab tulla just koosloomes (Andreassen *et al.*, 2016, lk 22). Selleks kasutatakse divergentset ja konvergentset mõtlemist – esimese puhul genereeritakse võimalikult palju lahendusi ja teise puhul tõmmatakse neid tagasi kokku (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 85). Õppimist hõlbustab moto “ebaõnnestu tihti ja varakult” ning oluline on ehitada prototüüpe, mida saab kogeda ja mida tasub testida varaste klientide peal ning tagasiside põhjal teha vajalikke muudatusi või edasiarendusi. Tähtis

on meeles pidada, et disainimine ei lõppe kunagi – seda tööd tuleb jätkata korduvate tsüklitena. (Brenner *et al.*, 2016, lk 8–10; Dolata & Schwabe, 2016, lk 70–72) Nende põhimõtete järgimine hõlbustab kogu teenusedisaini protsessi.

Disainimõtlemine protsessina omab kindlaid etappe (Brenner *et al.*, 2016, lk 10–13; Reinecke, 2016, lk 152–158, Designminds, *s.a.*): esmalt tuleb aru saada kasutaja vajadustest ja disaini ruumist (empaatia/mõistmise faas), seejärel tuleb tuvastata probleem (defineerimise faas), millele järgneb ideede genereerimine, nende põhjal võib alustada disainimist ja prototüübi loomist, mis vajab omakorda testimist (õppimise faas koos iteratsioonidega) ning lõpetuseks enne elluviimist tehakse vajadusel probleemi (taas)defineerimine.

Disainimõtlemise üks olulisi põhimõtteid on see, et väga põhjalikult ja korralikult uuritakse esimeses etapis just probleemi olemust. Barry MacDevitt on kinnitanud seda omalt poolt öeldes, et: “Meil kõigil on kalduvus liiga kiiresti hüpata lahendusrežiimile, kuid disainimõtlemise lähenemine sunnib teid tõesti elama selles ebaselges, mõnikord väga mudases kohas. See annab tegelikult palju parema arusaamise probleemist, mida proovitakse lahendada” (Lietka, 2014, lk 44). Uuringud on näidanud, et kui alguses olevas empaatia faasis teha korralik töö ära ja uurida põhjalikult konteksti, siis tasub see hiljem heldelt ning toob kaasa efektiivsemaid lahendusi (Lietka 2014, lk 44). Autor võib oma kogemuse põhjal kinnitada, et tihti kiputakse väga kiiresti liikuma juba lahenduste väljamõtlemise faasi ning tahetakse jätta probleemi uurimise etapp minimaalseks, kuid tuleks usaldada protsessi ja teha neid siiski õiges järjekorras ja vajalikul määral – see tagab kindlasti paremad tulemused.

Disainimõtlemine kui tööriistakast sisaldab paljusid erinevaid meetodeid nagu näiteks osapoolte kaart, 5-miksi, isikute loomine, empaatia kaart, vaatlus, lugude rääkimine, intervjuude tegemine, kasutaja teekond ja *service blueprint* jne (Brenner *et al.*, 2016, lk 13–15; Polaine *et al.*, 2013, lk 50–107). UK Disaininõukogu on loonud disainerite tööriistakasti täiendamiseks “topeltteemandi” mudeli (vt joonis 1), mis hõlmab endas disainimõtlemise 4 etappi: avasta, määratle, arenda, teosta (Design Council, *n.d.*). See on enimkasutatud ja tuntuim meetod teenusedisainis ning samad etapid läbivad ka meistriklassis osalejad.



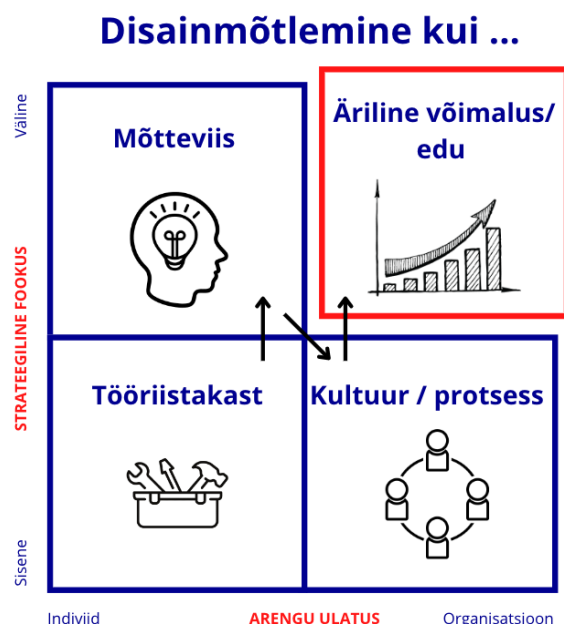
Joonis 1. Topeltteemandi mudel

Allikad: Autori poolt koostatud Design Council (*n.d.*), DesignMinds (*s.a.*), Brenner *et al.* (2016) põhjal

Lisaks eelpool väljatoodud disainmõtlemise kasutamismõistlustele on seda nähtud ka kui ühte olulist osa organisatsiooni kultuurist või viisina, kuidas saavutada ärilisi eesmärke. Thomas Abrell (2016, lk 28) on toonud välja oma uuringus, et jätkuvalt kestab debatt teemal, kas ärilisi võimalusi luuakse ise või tuntakse ära. Nielsen *et al.* (2012) tegi ettepaneku kasutada disaini meetodeid ja protsesse nii võimaluste loomiseks kui tuvastamiseks. Disainmõtlemine ärielistel eesmärkidel pakub vajalikke tööriistu ja meetodeid, et näha kaugemale ilmselgetest ärimudelitest. Disainmõtlemist saab kasutada väärtuse loomise faasis ja see toetab protsesse ning aitab saavutada tulemusi sel moel, et disainitakse tooteid ja teenuseid, mida kliendid tõesti tahavad. Selleks on vaja vastata järgnevale olulistele küsimustele: KES on klient, MIS on tema vajadused, KUS on tema murekohad, MIDA me peame pakkuma oma klientidele, KUIDAS luua ja testida väärtuspakkumist ning MIKS on just see süsteem kasumlik. (Lewrick, 2022, lk 33–37) Inglismaal on viieteistaastase uurimistöö tulemusel tõestatud, et “kui disaini rakendada strateegiliselt ja järjepidevalt, siis toob iga euro, mis disaini investeeritakse, puhaskasumina tagasi 4 eurot, käibekasvuna 20 eurot ja ekspordikasvuna 5 eurot” (TNS Emor, 2013). Need numbrid ilmestavad, et on igati mõistlik disaini panustada.

Disainmõtlemist saab kasutada lisaks toodete ja teenuste vaatenurgast ka organisatsioonide muutmiseks ja kultuuride loomiseks. Ettevõtted, kes soovivad hakata kasutama organisatsioonisiselt disainmõtlemist, peaksid eelkõige tegema enda jaoks selgeks, et kas nad on huvitatud disainmõtlemise meetodist klassikalisel kujul ehk siis selle peamine funktsioon oleks arendada innovatsiooni ja kujundada muudatust või soovivad nad, et disainmõtlemine muutuks oluliseks elemendiks nende organisatsiooni kultuuris, mille tulemusena oleks ettevõtte toimimine üldiselt rohkem innovaativsem, agiilsem, paindlikum, kohanemisvõimelisem ja seeläbi luuakse muutuste kultuuri (Grots & Creuznacher, 2016, lk 183). Disainmõtlemise tööriistade kasutamine käivitab protsessi, mis toetab organisatsioonis kultuuri tekkimist, kus oluliseks peetakse kasutajakesksust, koostööd, õppimist ja riskide võtmist (Elsbach & Stigliani, 2018, lk 2301). Disainmõtlemist kui kultuuri iseloomustavad järgmised omadused (Grots & Creuznacher, 2016, lk 189–190): holistilisus, avatus, empaatilisus, intuiitiivsus ja optimistlikkus.

Alloleval joonisel (vt joonis 2) on kokkuvõttev maatriks, mis näitab disainmõtlemise kasutamist skaalal individuaalne vs organiseeritud areng ja sisene vs väline strateegiline fookus.



Joonis 2. Disainmõtlemise maatriks

Allikad: Autori koostatud Lewrick, 2022, lk 43; Stickdorn *et al.* 2018, lk 21; Nielsen *et al.* 2012 põhjal

Autor tõstis jooniselt välja teadlikult ühe kasti, et rõhutada selle olulisust ehk siis iga organisatsioon või ettevõtte võiks pikemaks perspektiiviks kasutada disainmõtlemist oma (ärilise) edu saavutamiseks. Sellele aga eelnevad teised etapid nagu disainmõtlemise kasutamine tööriistakastina, mõtteviisina ja protsessina ning kultuurina.

Disainmõtlemise Akadeemia asutaja ja disainmõtlemise üks teerajajatest Arne Van Oosterom on öelnud, et „disainmõtlemine on liim kõikide distsipliinide vahel” tuues kokku antropoloogia, psühholoogia, sotsioloogia, turunduse, majanduse jne (viidatud Sotsiaalse Innovatsiooni Labor, *s.a.*, vahendusel). Üks maailma tuntumatest disainmõtlemise eestkõnelejatest, Jeanne Liedtka, on disainmõtlemise ja kvaliteedijuhtimise vahel tõmmanud paralleeli – see, mida tegi kvaliteedijuhtimine tootmisega (tuntav produktiivsuse tõus ja kvaliteedi paranemine), teeb disainmõtlemine nüüd innovatsiooniga (Liedtka, 2018). Töö autor arvab, et disainmõtlemine on äärmiselt vajalik nii mõtteviisi, tööriistakasti kui ka protsessina, tuues kaasa muutusi organisatsiooni kultuuris ja andes võimaluse luua innovatsiooni ning seeläbi soodustada ärilisi võimalusi edu saavutamiseks.

1.2. Turismisektori eripära ja digitaliseerimise olulisus ettevõtete konkurentsivõime tõstmisel

Antud töös uuritav meistriklass on suunatud just turismi ettevõtetele ja see on digitaalse fookusega, selle paremaks mõistmiseks antakse järgnevalt ülevaade turismisektorist ja digitaliseerimise olulisusest laiemalt.

UNWTO (*The United Nations World Tourism Organization*) defineerib turismi kui sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku nähtust, mis hõlmab inimeste liikumist riikidesse või kohtadesse väljaspool nende tavapärast keskkonda ja seda isiklikel või ärilistel/ametialastel eesmärkidel. Turism on võimas majanduslik jõud pakkudes nii tööhõivet, sissetulekuid, maksutulu kui ka välisvaluutat. Turismiturg hõlmab väga laia teenuste/toodete portfelli ning klientide nõudlust rahuldab UNWTO sõnul maailma suurim tööstus. Kui vaadata üleüldiselt maailmaturu ekspordi artikleid, siis enne COVID-19 epideemiat, paiknes turism kolmandal kohal, peale kütuseid ja kemikaale ning enne toidu ja autotööstust. (Hudson & Hudson, 2017, lk 13)

Turisti käitumise mudeleid on väga erinevaid. 2014. aastal tegid Cohen, Prayag ja Moital kokkuvõtva uuringu, millest selgus, et selle teema käsitlemiseks on üheksa võtmetegurit: otsuse tegemine, väärtused, motivatsioonid, iseloom, ootused, hoiakud, arusaamad, rahulolu, usaldus ja lojaalsus. Otsuse tegemine hõlmab Kolb (2006, lk 14–15) arvates järgnevaid samme: vajaduse tuvastamine, informatsiooni otsimine, alternatiivide hindamine, ostu protsess ja ostujärgne hinnang. Turisti motivatsioon saab tulla Goeldner & Ritchie (2007) sõnul järgnevatest allikatest: füüsilised motivaatorid (keha ja vaimu värskendamine, tervislikud põhjused, sport ja meelelahutus); kultuursed motivaatorid (soov õppida tundma uusi kultuure või sihtkoha kunsti, arhitektuuri, muusikat, eluviise); inimeste vaheline motivaator (pere ja sõpradega kohtumine või uute inimestega tutvumine, “koduelust” põgenemine või spirituaalsed põhjused) ning viimasena staatuse ja prestiiži motivaatorid (tähelepanu ja tunnustuse vajadus teistelt, et tõsta oma personaalset ego või soov jätkata oma harimist ja enesearengut hobide võtmes).

Turismi sektor ei tohiks ainult keskenduda kvaliteedi standarditele, vaid peaks suutma tuvastada ja adresseerida just hedonistlikke põhjuseid reisimiseks, võimaldades pakkuda turistile naudingut ja heaolu tunnet (Prebensen *et al.*, 2014, lk 1). On uuritud, et turistina saadud kogemus võib kaudselt mõjutada inimese üleüldist eluga rahulolu läbi õnnetunde, heaolu ja elukvaliteedi näitajate poolest (Björk, 2018, lk 25–28). Seega on igati mõistetav, et turismi valdkonnas teenusedisain mängib olulist rolli, kuna hästi läbi mõeldud ja kasutajast lähtuvalt loodud mugav/meeldiv teenus võimaldab pakkuda kliendile tõelist elamust ja naudingut, mida ta veel tükk aega mäletab ja heldimusega meenutab.

Turistide tüpoloogiad on uuritud mitmeid aastakümneid erinevate autorite poolt ning lähtudes mitmetest aspektidest. Üks esimesi oli Cohen (1972, lk 64–82), kes arendas ideed "rahvusvahelise turismi sotsioloogia", mis põhineb neljal turisti tüpoloogial: organiseeritud massiturist (pakettreisija, kes eelistab populaarseid sihtkohti ja naudib liikumist koos suurte gruppidega), individuaalne massiturist (ostab küll paketi, kuid otsib see juures mingit vabadust liikuda omapäi), maadeavastaja (korraldab ise oma reisi, tutvub kohalikega ja väldib kohtumisi teiste turistidega, peab oluliseks teatud tasemel mugavust ja turvalisust) ja triivija (puudub kindel plaan, väldib igasugust formaalset turismi, pigem soovib saada ajutiselt kohaliku kogukonna liikmeks). Sarnaselt sellele jagas Pearce (2008, lk 148–168) turistid kolme eristatavasse kategooriasse: pakett reisija,

iseseisev reisija ja rätsep-lahendusega reisija. Cohen (1979, lk 179–201) arendas oma esialgset turistide tüpoloogiat edasi ja jaotas turistid viide kategooriasse vastavalt sellele, et mis kogemusi nad reisil olles otsivad: meelelahutus turist (paneab rõhku füüsilise rekreatsioonile), põgenev turist (soovib unustada ajutiselt igapäevase koduse elu), kogemuslik turist (otsib autentsust), eksperimentaalne turist (soovib saada kontakti kohalikega) ja eksistentsiaalne turist (tahab nautida sihtkoha kultuuri ja eluviisi). Turistide tüpoloogiad võivad olla kasulikud turismi sektorile, kuna need üldistused aitavad eristada erinevaid gruppe nende vajaduste ja soovide poolest (Inkson & Minnaert, 2012, lk 88) ja see hõlbustab teenusedisaini protsessi, kuna annab alused nõ persoonadele.

Turisti rahulolu põhineb erinevatel muutujatel nagu usaldus, pühendumus, empaatia ja kliendile orienteeritus, kogemus ja kommunikatsioon (Conway & Swift, 2000, lk 1393–1397). Turisti rahulolu tagamine on oluline mitmetel põhjustel: esiteks see toob kaasa suust-suhu reklaami tuttavate seas, mis omakorda aitab leida/saada uusi kliente, teiseks kui sa saad lojaalse korduva kliendi, siis ei ole vajadust enam tema peale kulutada eraldi turundust tehes ning kolmandaks kaebustega tegelemine on ajakulukas, kallis ja ettevõtte mainele halb (Horner & Swarbrooke, 2021, lk 408).

Maailm on juba ammu liikumas suunas, kus väärtuse loomiseks tuleb füüsiliste toodete asemel pakkuda pigem kogemusi ja elamusi (Sundbo & Darmer, 2008, lk 1–8) ning Pine ja Gilmore (2011, lk 47–64) arvates saab seda turismis teha läbi nelja valdkonna: meelelahutuse, esteetika, hariduse ja argielust põgenemise võimaldamise näol. Turismi sektori globaalsed trendid kliendi käitumises ja ootustes on järgnevad (Hudson & Hudson 2017, lk 62–64): kogemused (klient soovib saada elamust); eetilisus (tarbijad nõuavad ettevõtetelt avatust ehk siis rohkem informatsiooni, vastutuse võtmist ja keskkonnasõbralikkust ning jätkusuutlikkuse tagamist); tervise teadlikkus; personaalsus (kliendi andmetest, soovidest, vajadustest lähtuvalt teenuse pakkumine); mugavus ja kiirus; teenuse kvaliteet (võtme faktor, et eristuda konkurentidest).

Tulevikule ja trendidele mõeldes ei saa vaadata mööda digitaliseerimise teemast, mis on tugevalt läbi põimunud meie igapäevases elus nii toodete kui teenuste näol. Digitaliseerimist nähakse kui ühte peamist suunda, mis muudab meie elu nii ühiskonna kui ka äri tasandil ja seda nii juba praegusel hetkel kui ka kaugemas tulevikus (Tihinen *et al.*, 2016, lk 63). Digitaliseerimine võimaldab tuua kaasa muutusi erinevatel tasanditel

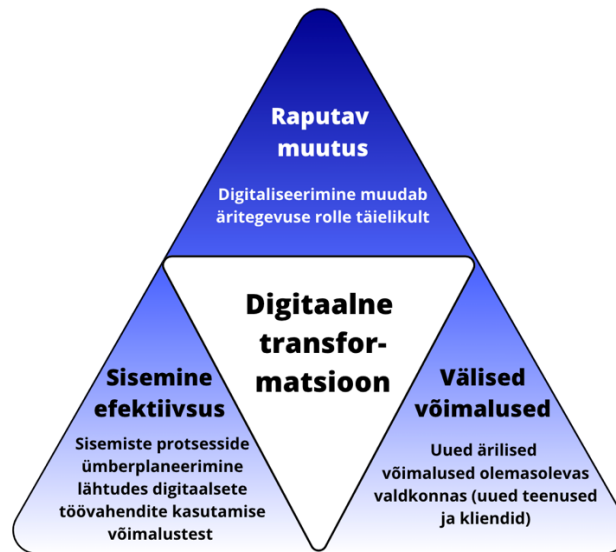
(Parviainen *et al.*, 2022, lk 64): protsessi tasand (uute digitaalsete lahenduste ja tööriistade kasutusele võtmine ja seeläbi protsesside sujuvamaks muutmine, sest vähendatakse “käsitsi tehtavat” tööd); organisatsiooni tasand (vanadest tavadest loobumine ja uuel moel teenuste pakkumine); ärivaldkonna tasand (rollide ja väärtusahelate muutumine ökosüsteemides) ja ühiskonna tasand (struktuuride muutumine nagu näiteks tööviisid).

Läbi ajaloo on turismisektori areng käinud käsikäes tehnoloogia arenguga, aga 21.sajandil mõjutab turismi peamiselt kolm suunda: globaliseerumine, jätkusuutlikkus ja ITK areng (Inkson & Minnaert, 2012, lk 3). Viimastel aastakümnetel on eelkõige IKT (sealhulgas just suhtluskanalid, toimingute läbiviimine, digitaliseerimine) mõjutanud tugevalt rahvusvahelise turismi ja külalislahkuse organisatsioone, kes on läbinud sel ajal äärmiselt kiire kasvu (Horner & Swarbrooke, 2021, lk 375–376) ning see valdkond jääb olulist rolli mängima kindlasti ka tulevikus.

Parviainen *et al.* (2022, lk 66) arvates mõjutab digitaliseerimine tugevalt ettevõtte toimimist nii siseselt kui väliselt ja see võib tuua ühelt poolt kaasa uusi ärilisi võimalusi või vastupidiselt lausa lõpetada eksisteerivad ärid ning need, kes ei lähe digitaliseerimisega kaasa, riskivad tugevalt oma konkurentsivõime säilitamisega. Digitaliseerimine on avardanud võimalusi uuteks kombinatsioonideks, kus seotakse rutiinsed ja innovaatilised lahendused (Kõuts-Klemm & Lauristin, 2022, lk 97). Paljudes era- ja avaliku sektori valdkondades on digitaalsed teenused asendamas harjumuspäraseid suhtlemisvorme ja -viise (Vihalemm & Kõuts-Klemm, 2017, lk 296), enamjaolt peetakse seda ka juba iseenesest mõistetavaks klientide seas.

Digitaliseerimise mõju organisatsiooni seisukohast saab hinnata lähtuvalt kolmest aspektist (Parviainen *et al.*, 2022, lk 66):

- sisemine efektiivsus;
- välised võimalused;
- raputav muutus (vt joonis 3).



Joonis 3. Digitaliseerimise mõju organisatsiooni tasandil

Allikas: Autori koostatud Parviainen *et al.*, 2022, lk 66 põhjal

Laudien ja Pesch (2019) arvates on digitaliseerimine digitehnoloogiate kasutamine viisil, mis võimaldab tuua teatavat lisa väärtust (lk 577) ja teenuseid pakkuvatele ettevõtetele on see hea võimalus täiustada juba olemasolevaid traditsioonilisi viise väärtuse loomiseks, edastamiseks ja hoidmiseks (lk 584) – seega digitaliseerimine mängib olulist rolli tänapäevases majanduse transformatsioonis, kus keskendutakse just peamiselt teenustele (lk 585).

IKT peamised trendid turismis on virtuaalne reaalsus (*virtual reality*) ja liitreaalsus (*augmented reality*). Mobiiltelefonide ja tahvelarvutite kasutamise tõusuga on jõudsalt arenenud ka liitreaalsuse võimalused (näiteks QR koodid) rikastamaks turistide kogemust. Lisaks on veel mitmeid potentsiaalseid IT alasid, millele ennustatakse tulevikus kasvu: tehisintellekt (*artificial intelligence – AI*), asjade internet (Internet of things – IoT), hääle tehnoloogia, kantavad seadmed. (Horner & Swarbook, 2021, lk 387–390)

Kui vaadata tehnoloogia arengut Eesti kontekstis, siis tööjõu tootlikkus tegi märkimisväärse kasvu 90-ndate alguses kui peale Nõukogude Liidu lagunemise toimus iseseisvumine, see on aga aeglustunud 2008. aastal tekkinud ülemaailmse majanduskriisi järgselt. Seega produktiivsus vajab hoogu juurde ja üks võimalikest viisidest selleks on digitaalsete tehnoloogiate kasutamine nagu näiteks pilvandmetöötlus, automatiseeritav

tarkvara tarnija- ja kliendisuhte haldamiseks, veebiplatvormid ja tehisintellekt. (Azzopardi et. al, 2020, lk 6) Märkimisväärsed tulemust võib anda ka erinevate digitehnoloogiate kombineerimine, näiteks nii *front-office*’i kui *back-office*’i automatiseerimine (Gal et al., 2019, lk 9). Digitehnoloogiate kasutamisele aitavad kaasa kiire lairibaühendus, personali oskuste täiendamine ning regulatiivsete tõkete vähendamine ja finantseerimise lihtsustamine (Sorbe et al., 2019; Pareliussen ja Mosiashvili, 2020) ning need omakorda võimaldavad tootlikkuse kasvu

Eesti on maailmas tuntud kui edukas digiriik – see aga ei anna põhjust jääda puhkama, vaid tuleb teha järjepidevat tööd, et seda positsiooni hoida. Digitaalmajanduse ja -ühiskonna indeksi (DESI) 2022. aasta raporti kohaselt on Eesti üheksandal kohal ELi 27 liikmesriigi seas, esimesel kohal ollakse avalike digiteenuste puhul. Olenemata liidripositsioonist, investeerib Eesti riik jätkuvalt palju uutesse avalikesse digiteenustesse eesmärgil muuta need kasutajasõbralikumaks ja -keskemaks, sest teatavasti on Eesti elanikkond ja ettevõtted harjunud tegema enamik haldustoiminguid veebikeskkonnas. See annab põhjuse olla eeskujuks kõigile teistele Euroopa liikmesriikidele. (Euroopa Komisjon, 2022)

Azzopardi et. al, 2020 (lk 20–24) sõnul vaatamata sellele, et Eestis on usaldusväärne ja turvaline digitaalne infrastruktuur ja ta on maailmas tuntud oma startup sektori üksikarvutite (edukad tehnoloogiaettevõtted, kelle finantsiliseks väärtuseks hinnatakse üle 1 miljardi euro) ja e-valitsuse poolest (milles ollakse ülemaailmne liider), jäävad siiski paljud Eesti ettevõtted (eelkõige just traditsioonilised ning keskmised- ja väikeettevõtted) maha võrreldes teiste OECD riikidega digitehnoloogiate kasutamise poolest, näiteks ERP (*Enterprise Resource Planning*) ja CRM (*Customer Relationship Management*) tarkvara osas. Eesti ettevõtted kasutavad pilvandmetöötlust pigem tagakontori funktsioonide (nagu raamatupidamine ja kontoriteenused) jaoks, mitte aga kliendikesksete teenuste (kliendisuhte juhtimise) jaoks ning see on üks oluline kitsaskoht, mis vajab parandamist (Azzopardi et. al, 2020, lk 20). OECD 2022 (lk 16) soovib turismi ökosüsteemi vastupidavuse suurendamiseks ühe variandina “rakendada meetmeid tagamaks, et sektor saaks võimalikult palju kasu digipöörde pakutavatest võimalustest, kus paljud turismiettevõtted ja turismiühikud on hoolimata pandeemia ajal kiirenud

digivahendite kasutuselevõttust endiselt maha jäänud, sealhulgas juurdepääs oskustele ja infrastruktuurile”.

Need andmed viitavad sellele, et digipöörde teemal on Eestis tuntav lõhe sektorite vahel ja on veel palju arenguruumi enne kui digitehnoloogiatest saavad kasu kõik ettevõtted ühtlasemalt ning ekstra tähelepanu tuleks pöörata just kliendikesksete teenuste arendamiseks. Töö autor arvab, et tasemete ühtlustamiseks tuleks koolitada, arendada ja toetada just neid sektoreid (kaasaarvatud turismisektor), kes on nõ maha jäänud teistest, et anda neile võimalus jõuda järgi ja parandada seeläbi nii klientide kasutajakogemust kui ka oma konkurentsivõimet.

1.3. Teenusedisaini koolitusprogrammide tulemuslikkuse hindamise meetodite võrdlus

Tööjõud on oluline vara kõigile organisatsioonidele, kes peavad püsima konkurentsisis ja see võib osutuda üheks märkimisväärses eeliseks (Luthans *et al*, 2010, lk 41). Indiviidi ja kollektiivsetel oskustel on organisatsioonide jaoks väga oluline väärtus – need aitavad tagada nii produktiivsuse, konkurentsivõime kui ka ennetamis- ja kohanemisvõime (Pineda 2010, lk 673) ja need on kõik vajalikud elemendid arvestades praegust ebastabiilset olukorda maailmas.

Koolitus- ja arendusprogrammid omavad organisatsioonides tähtsat funktsiooni, kuid siinkohal tuleb meeles pidada, et need üksi ei taga veel jätkusuutlikku konkurentsieelist. Selleks tuleb koolituste tulemusi mõõta, et aru saada, millist mõju need avaldavad nii koolitatavatele endile kui ka ärilistele eesmärkidele. (Rama Devi & Shaik, 2012, lk 722–723) See rõhutab vajadust arendada ja kasutada meetodi, mille raames saab hinnata, et kuidas ühtivad koolitusprogrammid organisatsiooni eesmärkidega (Horwitz, 1999, lk 183) ja lisaks võimaldaks see hinnata koolitusprogrammi käigus saadud teadmiste, oskuste ja võimete ulatust, mis väljenduvad omakorda tulemuslikkuses nii indiviidi, tiimi kui organisatsiooni tasemel (Aguinis & Kraiger, 2009, lk 453–458). Koolitusprogrammid on kulukad ja need on asjakohased sel juhul kui sinna panustatud ressursid (finants ja tööjõud) toovad tagasi rohkem kasu kui algne investeering ise oli (Brown, 2002, lk 570). Eelnevast järeldub, et iga koolitus tuleks eelnevalt põhjalikult läbi mõelda – et millised

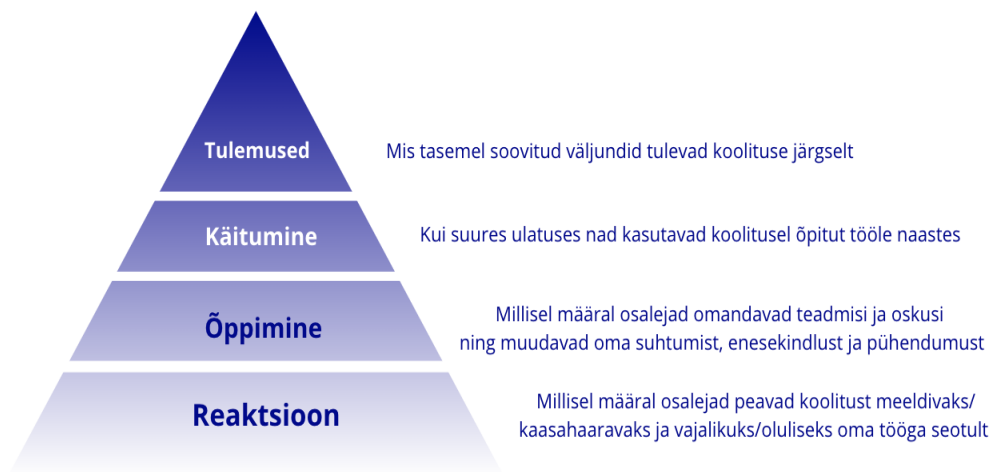
on ootused, eesmärgid ja palju ollakse valmis investeerima, et saavutada tulemusi ning kuidas neid siis ka vastavalt mõõta. Koolituste tulemuslikkuse hindamiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid meetodeid ja mudeleid ning nende kohta on allpool kokkuvõttev tabel (vt tabel 1), kus on välja toodud, et mida täpsemalt konkreetne mudel/meetod/raamistik hindab ja/või mõõdab.

Tabel 1. Koolituste tulemuslikkuse hindamise meetodid ja mudelid

	Kirkpatricku Mudel	LTEM (<i>Learning Transfer Evaluation Model</i>)	Phillips ROI Meetod	Hamblini viis hindamise tasel	Peter Warr'i C.I.P.O hindamis-raamistik	Virmani & Premila; Peter Bramley; David Reay hindamis-mudelid
Kontekst/sisend					x	(Virmani & Premila)
Reaktsioon	x		x	x		
Osalemine/aktiivsus/arusaamad		x				
Õppimine	x		x	x		
Käitumine/rakendamine	x	x	x	x		
Teadmised/kompetents	x	x		x		
Protsess					x	
Tulemused	x			x	x	
Mõju / ROI			x	x		
Koolituseelne hindamine						x
Koolituse ajal hindamine						(Bramley & Reay)
Koolitusjärgne hindamine						x

Allikad: Autori koostatud Kirkpatrick Partners (*n.d.*); Boller & Fletcher, 2020, lk 153–156; Smith & Piper, 1990, lk 6; Divyaranjani & Rajasekar, 2013, lk 4 põhjal

Eelnevast tabelist on näha, et pilt on vägagi mitmekülgne, kuid töö autor keskendub antud juhul sellest valikust vaid Kirkpatricku mudelile, sest peab seda antud uuringu läbi viimiseks kõige sobivamaks. Mudel on piisavalt lai, et hinnata koolituse tulemuslikkust nii indiviidi kui organisatsiooni tasemel ning ei sisalda ROI-d, mida käesolevas töös ei ole plaanis hinnata. Lisaks Kirkpatricku mudelile kasutab töö autor oma uuringu läbiviimisel veel kahte teist mudelit (disainiredel ja disainijuhtimise trepp), mille kaudu on võimalik hinnata disaini kasutamise taset ettevõttes. Esimene mudel on maailmas kõrgelt hinnatud ja tunnustatud ning üks enim kasutatud viis koolituste tulemuslikkuse mõõtmiseks. Seda tuntakse **Kirkpatricku mudeli** (*The Kirkpatrick Model*) nime all ja sellel on neli taset nagu on näha alloleval joonisel:



Joonis 4. Kirkpatricku mudel koolituste tulemuslikkuse mõõtmiseks

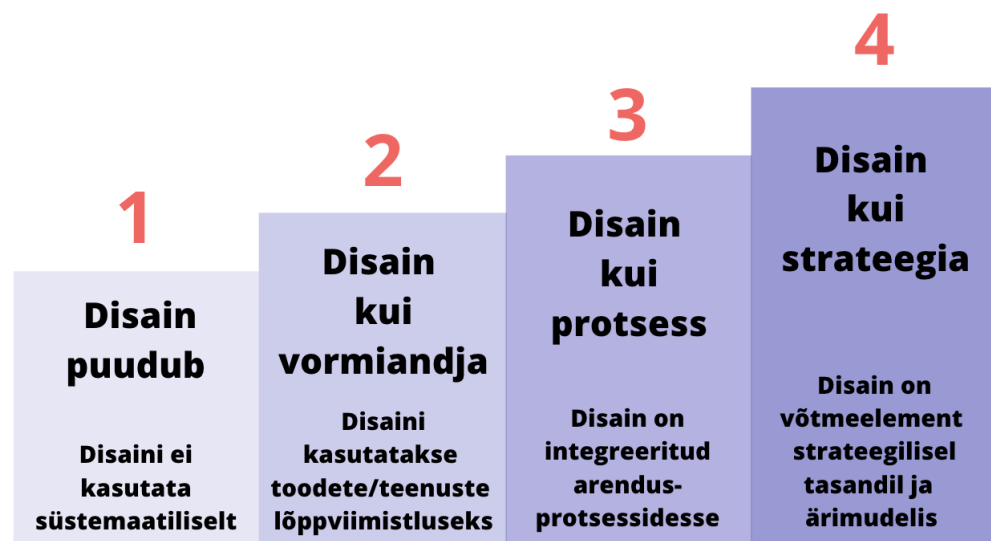
Allikas: Kirkpatrick Partners, (n.d.), autori koostatud

Kirkpatrick tõi välja põhjused, miks üldse läbi viia hindamist – nimelt see aitab vastata küsimustele, et kas peaks jätkama seda programmi/koolitust ja kuidas saab programmi/koolitust täiustada, parandada ning see aitab õigustada oma eksistentsi (Kirkpatrick Partners, n.d.). Kirkpatricku mudel loodi aastal 1950 kui Dr. Donald L. Kirkpatrick tegi oma doktorikraadi väitekirja, kuid seda on aja jooksul uuendatud ning 2010 aastal tema poeg Dr. Jim Kirkpatrick ja minia Wendy Kayser Kirkpatrick täiendasid olemasolevat mudelit ja seda kutsutakse nüüd Uue Maailma Kirkpatricku mudeliks (Kirkpatrick Partners, n.d.). Selles on lisatud veel kolm argumenti, miks teha hindamist:

vastavuse tagamine; koolituse efektiivsuse maksimeerimine; veendumine, et õppimine ja koolitus oleks kooskõlas äristrateegiaga (Kirkpatrick & Kirkpatrick).

Boller & Fletcher (2020, lk 150) toovad välja kolm põhjust, miks on oluline koolitusi hinnata: see aitab kinnitada koolituste tõhusust, leida võimalused parandusteks ja tõestada nende kasumlikkust. Töö autor usub, et eelpool mainitud küsimusi, argumente ja põhjused võib kasutada EAS (ja samuti teised ettevõtted, organisatsioonid) kui nad teevad tulevikuplaane või struktureerivad ümber oma koolitusprogramme.

Teise meetodina kasutatakse Taani Disainikeskuse poolt loodud mudelit, mis võimaldab hinnata disaini kasutamise ulatust organisatsioonis ning seda sama mudelit on kasutatud ka uuringutes, et hinnata disaini rolli majanduses laiemalt (Danish Design Centre, *n.d.*). See on rahvusvaheliselt aktsepteeritud mõõdik ja leidnud laialdaselt kasutust. See mudel on tuntud kui **disainiredel** (*Design Ladder*), millel on samuti neli astet (vt joonis 5):



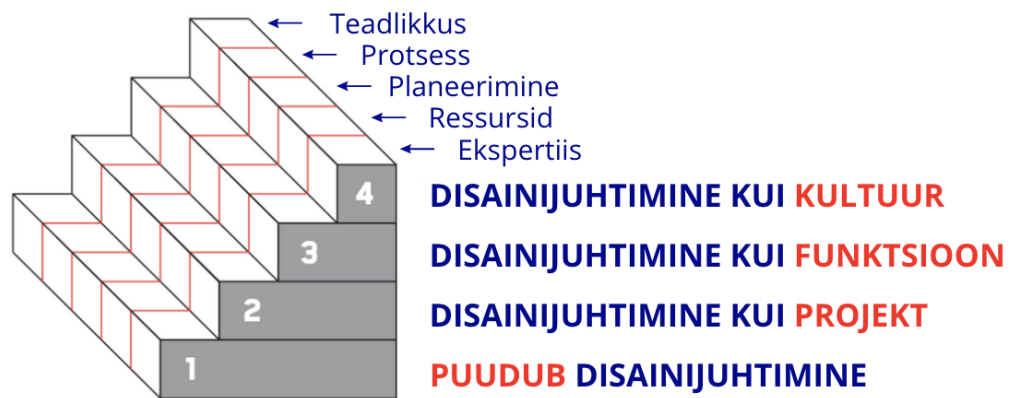
Joonis 5. Disainiredel

Allikad: Autori poolt koostatud Danish Design Centre, *n.d.*; Björklund *et al.*, 2018, lk 502–505 põhjal

Disainiredeli mudel sarnaneb protsessi- ja projektijuhtimises levinud küpsusmodelitele ning tema eelis on lihtsus ja visuaalsus – see on hea tööriist, mis võimaldab mõista disaini potentsiaali. See näitab korraga nii disaini kasutamise ulatust kui ka organisatsiooni sisest suhtumist disaini rolli. (Lobjakas, 2015, lk 11) Disainiredel ilmestab hästi fakti, et mida strateegilisemalt kasutatakse disaini, seda suuremad on sellest saadavad kasud. Kõige

paremini toimib ta siis kui disain on strateegiliselt kaasatud juba varajases staadiumis toote või teenuse arendusprotsessi. (Micheli, 2014, lk 5–7)

Kolmanda meetodina vaadeldakse Gert L. Kootstra poolt loodud **disainijuhtimise treppi** (*Design Management Staircase*), mille kaudu on võimalik hinnata disainijuhtimise küpsuse taset. Selle mudeli autor on veendunud, et hea disainijuhtimine võib anda ettevõtetele parema konkurentsieelise ja parema ärilise edu ning seda just tänu võimekusele rakendada innovaatilisi protsesse (Kootstra, 2009, lk 9). Disainijuhtimise trepp võrreldes disainiredeliga on detailsem ja spetsiifilisem ning fokuseeritud rohkem disaini juhtimisele kui disaini kasutamisele. Ka sellel mudelil on neli astet ja lisaks 5 faktorit, mille järgi neid saab kõiki ükshaaval hinnata (vt joonis 6).



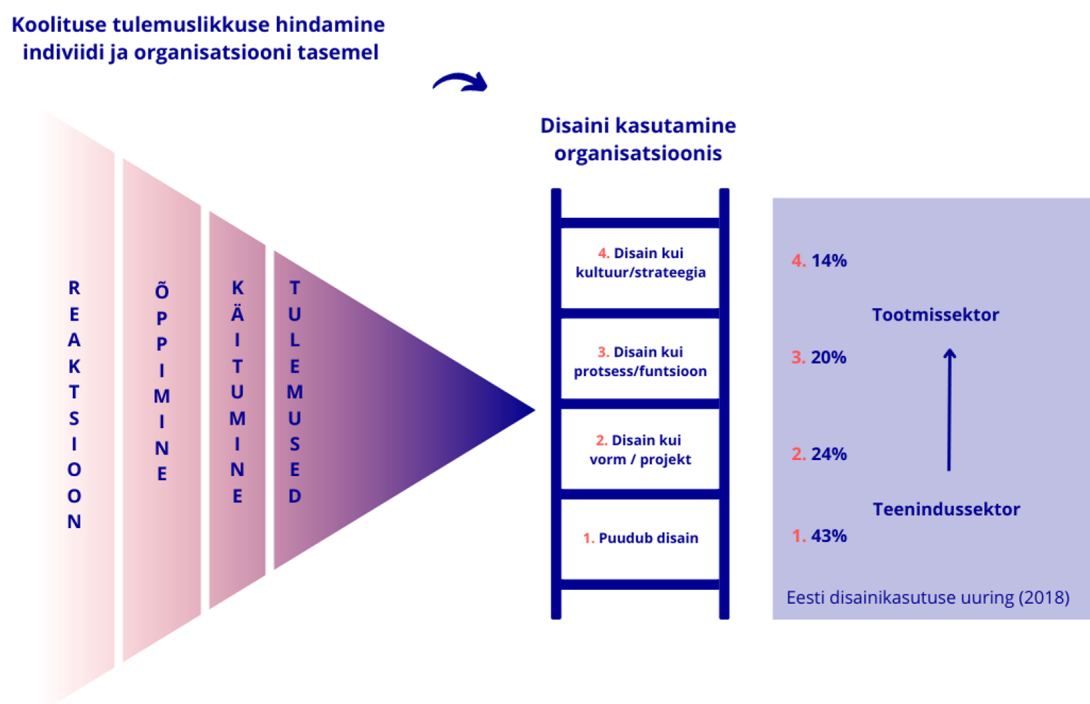
Joonis 6. Disainijuhtimise trepp

Allikas: Kootstra, 2009, lk 12–13, autori koostatud

Esimesel astmel ei kasutata disaini üldse või siis vähesel määral *ad hoc* põhimõttel piiratud eesmärkide ja juhistega. Puuduvad disainiga seotud teadmised ja kogemused. Disaini ei kasutata selleks, et eristuda konkurentidest, kuna ei nähta selles potentsiaali lisada väärtust. Teisel astmel kasutatakse disaini limiteeritud kujul eesmärgiga täita ärilisi vajadusi. Disaini kasutatakse eelkõige turunduslikel eesmärkidel, et lisada väärtust juba olemasolevatele toodetele ja teenustele, seda aga ei kasutata tööriistana, et luua uusi tooteid ja teenuseid. Kolmandal astmel on disain juba seotud innovatsiooni loomisega ja toodete, teenuste arendamisega. Disaini kasutatakse ennetavalt ja see on lahutamatu osa tootearendusest. Neljandal astmel soovivad ettevõtted ennast positsioneerida kui

turuliidrid läbi disaini innovatsiooni. Nad on uuenduste loojad, mitte olemasolevate lahenduste kopeerijad. Äriprotsessides on disainil tähtis koht ja see on üks oluline osa töötajate igapäevaelus ning kultuuriruumis. (Kootstra, 2009, lk 12–13)

Nende kolme mudeli/meetodi põhjal on võimalik hinnata muutusi, mis toimuvad koolitusprogrammi läbimisel nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasemel. Selleks lõi töö autor kombineeritud mudeli, kus hinnatakse Kirkpatricku mudelist lähtuvalt koolituse tulemuslikkust ning disainiredeli ja disainijuhtimise trepi (kokku sünteesitud versioonina) põhjal disaini kasutamist organisatsioonis (vt joonis 7). Mudelist on välja jäetud disainijuhtimise trepi 5 faktorit, kuna selle uurimine ei ole antud kontekstis vajalik ega asjakohane ja oleks liiga spetsiifiline ning ajakulukas. Joonisele on lisatud ka viimase Disainikasutuse uuringu tulemused (2018), millest pikemalt on kirjutatud järgmises lõigus.



Joonis 7. Koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamismudel Kirkpatricku mudeli, disainiredeli ja disainijuhtimise trepi põhjal

Allikad: Autori koostatud Kirkpatrick Partners, *n.d.*; Björklund *et al.*, 2018, lk 502–505; Danish Design Centre, *n.d.*; Kootstra, 2009, lk 12; Veemaa *et al.*, 2018, lk 28–42 põhjal

Eestis on läbi viidud kaks disainikasutuse uuringut – esimene aastal 2013 (TNS Emor) ja teine 2018 (TÜ RAKE). Tulemusi analüüsid on näha arengut, kuid sellele vaatamata on veel vaja teha pingutusi, et jõuda sinnamaani, et ettevõtted kasutaksid disaini kõrgematel tasemetel. TNS Emor (2013) uuringus toodi välja, et "Eesti ettevõtted teenivad rohkem tulu kõrge lisandväärtusega toodetest ja teenustest", seega on oluline redelil üles poole liikumine, et jõuda eesmärgini, kus disaini kasutatakse ettevõttes strateegilisel tasemel.

2018. aastal korraldatud uuringust selgus, et ettevõtted kasutavad disaini jätkuvalt pigem tagasihoidlikult. Need ettevõtted, kes olid viimaste aastate jooksul kaasanud oma tegevustesse professionaalseid disainereid, nägid selles praktilist kasu, eelkõige kliendirahulolu suurenemise ja paranenud konkurentsivõime näol (Disainikeskus, *s.a.*). Uuringust selgus, et suurem osa ettevõtetest paigutub disainiredelil esimesele astmele (43%), ligikaudu veerand (24%) teisele astmele, peaaegu sama palju, kuid veidi vähem (20%) kolmandale astmele ja kõige vähem (14%) ettevõtteid asub neljandal astmel. Sektoripõhiselt on disainiredeli kõrgemal astmel keskmiselt rohkem tootmissektori ettevõtteid ja madalamatel astmetel pigem teenindussektori ettevõtteid. See viitab sellele, et teenindussektoris ei kasutata disaini põhimõtteliselt üldse või nähakse uute lahenduste puhul disaini kui viimase lihvi andmist, erinevalt tootmissektoris, kus disain mängib olulist osa ettevõtte protsessides. Kõige vähemlevinumad disainiliigid, mida ettevõtted kasutavad, on teenusedisain (17%) ja strateegiline disain (18%). (Veemaa *et al.*, 2018, lk 28–42) Kuna need on juba kõrgemal tasemel olevad disainiliigid, siis võib eeldada, et sinna jõudmine eeldab rohkem pingutust ja aega.

Töö autor järeldab sellest, et arenguks on veel ruumi ja selle nimel tuleb teha tööd, et ettevõtetele õpetada kuidas saaks disaini rakendada ja millist võimalikku kasu see võib tuua. Üks võimalus selleks on just teenusedisaini meistriklässid ja erinevad koolitused, töötoad antud teemal. Töö autor usub, et koolitatava kui indiviidi enda tasemel toimunud mõtteviisi muutus ja uued oskused, teadmised kanduvad üle ka organisatsioonile tuues sellega kaasa teatava väärtuse.

2. TEENUSEDISAINI MEISTRIKLASSI TULEMUSLIKKUSE HINDAMISUURING

2.1. Ülevaade Eesti turismisektorist ja EASi teenusedisaini meistriklassist

Turismisektor on oluline majandusvaldkond Eestis, selle osakaal sisemajanduse kogutoodangust on märkimisväärne, enne COVID-19 kriisi oli see ligikaudu 8%. Turism mõjutab ka teisi sektoreid, tasakaalustades regionaalset arengut ja pakkudes töökohti, sealhulgas paljudele neile, kelle jaoks on see esimene töökogemus. Uuringud näitavad, et iga euro, mis tuleb turismisektorisse loob peaaegu poole selle väärtuse ulatuses käivet teistes sektorites ja iga turisti kulutatud ühest eurost jõuab maksudesse kolmandik. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 2)

Turismisektor on saanud viimastel aastatel tugevalt kannatada, esiteks 2020 aastal tabanud COVID-19 kriis, mis praktiliselt sulges reisipiirangute tõttu pikaks ajaks kogu maailma, ja just siis kui turism hakkas tasapisi taastuma, algas 2022. aasta veebruaris Venemaa-Ukraina sõda, mis lõi uuesti olukorra kõikuma. See aeg on ilmestanud hästi seda kui olulist rolli mängib turism nii majanduses (töökohad, sissetulekud, üldine heaolu) kui sotsiaalsfääris ja millised laastavaid tagajärgi on see toonud kogu ökosüsteemile. OECD Turismi Trendid ja Poliitikad 2022 raporti kohaselt (lk 15) vähenes pandeemia ajal OECD riikides keskmiselt turismist tulenev panus SKTsse 1,9% võrra (kukkudes 2,8%-ni) ja teenuste osakaal langes keskmiselt 10,6% võrra (mis on üle poole, jõudes 9,9%-ni). Maailma Turismiorganisatsiooni (UNWTO) baromeetri järgi kahanes suure nõudluse languse ja reisipiirangute tõttu rahvusvaheline turism 2020. aastal võrreldes 2019. aastaga maailmas keskmiselt 73% ja seda kinnitas ka statistika Eesti kohta, kus välituristide ööbimised langesid ligikaudu 70% (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 2). Eestis moodustasid 2019. aastal

turismiteenused kolmandiku kõigist ekspordi teenustest (2,1 miljardit eurot), millest rahvusvahelise turismi osa oli 1,6 miljardit eurot, COVID-19 kriisi järgselt kukkus Eestis tööhõive turismisektoris 3,3%-ni (OECD, 2022, lk 156). OECD prognoosib, et siseturism, mis oli koroonajal ja on praegugi paljudele ettevõtetele oluline võimalus ellujäämiseks, taastub 2023. aastaks pandeemiaeelsele tasemele, kuid rahvusvahelise turismi täielik taastumine võtab veel aastaid ja jõuab samale tasemele alles 2025 või hiljem (OECD, 2022, lk 15).

EAS on sihtasutus, kes aitab Eesti ettevõtetel arendada ärimudeleid, edendada innovatsiooni ja toetada ettevõtete ekspordivõimekust (EAS, *s.a.*). EASi strateegilises tegevuskavas 2019–2023 on kirjas, et nende missiooniks on ehitada edukat Eestit ja visiooniks aidata parandada Eesti positsiooni rahvusvahelise konkurentsivõime edetabelis (Eesti oli aastatel 2017–2018 World Economic Forumi andmetel 137 riigi seas 29. kohal). Sellel eesmärgil keskendub EAS kolmele valdkonnale: ekspordi suurendamine, välisinvesteeringute kaasamine ja turismitulu kasvatamine. Kui nüüd vaadata eraldi viimast valdkonda, siis tegevuskava eesmärgiks oli "suurendada 5 aasta jooksul turismiteenuste ekspordi 2,6 miljardi euronit ja rahvusvaheliste konverentside arvu 100-ni" (EAS, 2019). Selleks, et tuua rohkem turiste Eestisse ning meelitada neid viibima siin kauem ja kulutama rohkem, on vaja järjepidevalt arendada turismiteenuseid.

Eesti turismistrateegia 2022–2025 "It's about time" visiooniks on, et Eesti turismisektor oleks elujõuline ja kohanemisvõimeline. Selleks peab toimuma arenguhüpe viisil, et ettevõtted on paindlikud ja valmis minema kaasa uuendustega ning kohanema tarbijate ootustega. Sel põhjusel läbivateks tegutsemispõhimõteteks on kliendikesksus (kõigi tegevuste keskmesse asetatakse külastaja ja külalislahkus) ja uuendusmeelsus (ollakse innovaatilised turismiteenuste arendamisel ja turundamisel). (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2022) Töö autor usub, et nende põhimõtete järgimine aitab kaasa tuua turismisektoris lisandväärtuse kasvu ja teenusedisaini meistriklass on üks võimalikest viisidest, kuidas saada teadmisi ja oskusi nende rakendamise kohta.

EAS, kes pakub erinevatele sektoritele mitmeid võimalusi enese arendamiseks läbi koolitusprogrammide, nagu antud juhul turismisektorile mõeldud meistriklass. Kui vaadata lähemalt Eesti turismistrateegiat 2021–2025 (vt joonis 8), siis kõigi kolme eesmärgi alla kuuluvates tegevussuundades on seotud vähemalt üks mingil määral

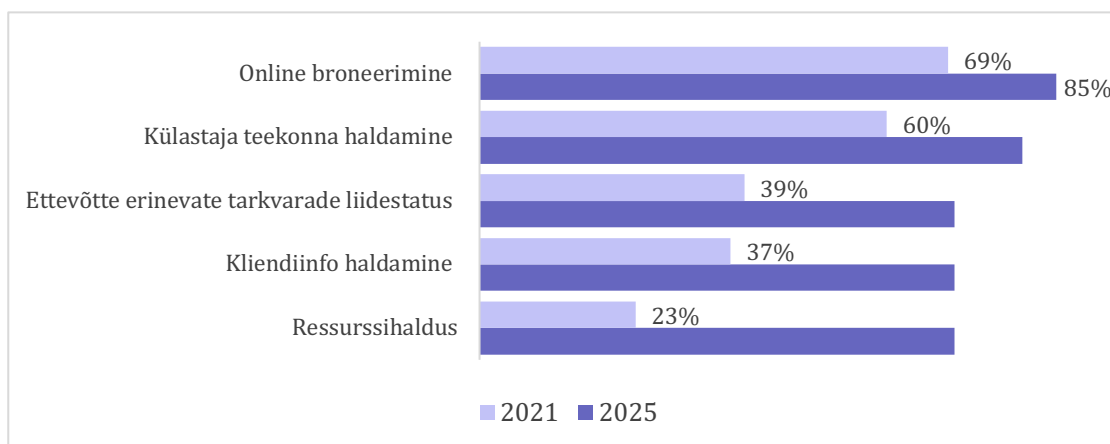
digitaliseerimisega (joonisel märgitud punasega) ning EASi hinnangul (EAS, 2022) saab seda teha läbi erinevate võimaluste (kõige alumine rida).

Eesmärk	TOOTE- JA SIHTKOHA ARENDUS Eesti on kestlik turismisihtkoht, mis pakub külastajale vaheldusrikast ja eheadat reisielamust kõikidel aastaegadel	NÕUDLUSE TAASTAMINE Eesti külastatavus ja turismiteenuste eksport ületavad kriisieelset taset	ÜHENDUSTE TAGAMINE Eesti on hästi ühendatud peamiste sihtturgudega ja pakutavad turismitooted on mugavalt ligipääsetavad
Tegevussuunad	• Uuenduslike turismitoodete arendamine • Sihtkoha arendus • Digi-, innovatsiooni- ja rohepööre • Teadmiste ja oskuste arendamine	• Nutikas andmepõhine turundus • Äriturismi ja sündmuste turundus • Eristuv kultuuri-, toidu- ja loodusturismi turundus	• Rahvusvaheliste ühenduste tagamine • Tervikliku külastajateekonna arendamine • Online kättesaadavuse parandamine
Digitaliseerimine	• Äriprotsessid • Ressursihaldus (<i>master data</i>) • Sise- ja kliendiinfo haldamine	• Turunduse digitaalsed lahendused • Koduleht ja sotsiaalmeedia • Vahendajate online keskkonnad	• Online broneeringu- ja müügikanalid, e-pood • Digitaalne check-in, check-out • Elamused (VR-tuurid jms)

Joonis 8. Eesti turismistrateegia 2021–2025 eesmärgid ja tegevussuunad ning digitaliseerimise võimalused

Allikad: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 2; EAS, 2022

EAS turismiarenduskeskus korraldas 2021. aastal uuringu, mille eesmärgiks oli kaardistada turismisektori ettevõtete digitaalsed lahendused. Joonisel 9 on näha, milline oli olukord turismiettevõtete digitaliseerituses aastal 2021 ja millised on eesmärgid aastaks 2025.



Joonis 9. Turismiettevõtete digitaliseeritus aastal 2021 ja eesmärk aastaks 2025

Allikas: EAS, 2021, autori koostatud

Jooniselt on hästi näha, et arenguks ruumi on veel piisavalt ja seda eelkõige just ressursihalduse osas, kus 2025. aasta eesmärgist on saavutatud vaid kolmandik (23% vs 70%), kliendiinfo haldamine (37% vs 70%) ja ettevõtte erinevate tarkvarade liidestatuse osas (39% vs 70%) on jõutud täita veidi üle poole eesmärgist ning kõige lähemal eesmärgile ollakse külastaja teekonna haldamises (60% vs 80%) ning online broneerimises (69% vs 85%). Peamisteks takistusteks digitaliseerimise teekonnal peeti oskuste, aja ja finantsiliste vahendite puudumist. (EAS, 2021)

EASi sõnul on Eesti turismisektori lähiaastate olulisemateks väljakutseteks arendada konkurentsivõimelisi turismiteenuseid, toetada uute ja nutikamate teenuste turule toomist ning teenuste disaini ja digitaliseerimist eesmärgiga tõsta pakkumise efektiivsust ja aidata ettevõtetel väljuda COVID-19 kriisist. Selleks otstarbeks pakub EAS koolitusprogrammi nimega “Turismiettevõtete teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistrikläss”, läbi mille soovitakse arendada strateegilise teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise kasutamist Eesti turismiettevõtetes ning tänu sellele tõsta ettevõtete ekspordi- ja innovatsioonivõimekust ning turismiteenuste atraktiivsust välisturgudel (Riigihangete Register, 2021). Peamine rahastus selleks tuleb Euroopa Regionaalarengu Fondist. Meistrikläss on mõeldud Eesti turismiettevõtetele, kellel on soov arendada või parendada ja turule tuua uusi turismiteenuseid ja/või kes soovib optimeerida oma teenuseid infotehnoloogiliste lahenduste abil, muutes seeläbi need külastajatele atraktiivsemaks ja kättesaadavamaks (Riigihangete Register, 2021).

Teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistrikläss turismiettevõtetele pakkus võimalust arendada 4–5 kuu jooksul oma turismiteenust koostöös professionaalse teenusedisaineriga kasutades selleks disainimõtlemise teekonda (EAS, 2022). Algselt tehti igas osalevas ettevõttes teenusedisaineri poolt läbi disainiaudit (mahus 10 h), seejärel järgnes viis koolituspäeva (mahus 40 h) lähtudes topeltteemandi mudelist ja terve selle aja jooksul toimus personaalne mentorlus (mahus 30 h). Meistriklässi tulemusena valmis turismiteenuse uus prototüüp. (Puhka Eestis, *s.a.*)

Meistriklässi koolituspäevad toimusid Telliskivis asuvas koostöötamiskeskuses Palo Alto Clubis ja paralleelselt ka Zoom keskkonna vahendusel, mõeldes neile, kes ei saanud mingil põhjusel füüsiliselt kohale tulla. Koolitusi viisid läbi kogemustega koolitajad nagu näiteks Martin Pärn, Daniel Kotsjuba, Hegle Sarapuu-Johanson, Ants Lusti jne.

Meistriklassis õpiti süsteemsemalt kasutama teenusedisaini tööriistu (näiteks disainmõtlemine, intervjuude läbiviimine klientidega, empaatiakaart, kasutajateekond, teenuseplaan, väärtuspakkumine, ideede visualiseerimine, prototüüpimine, testimine, UX/UI jne) ning väärtustama teenusedisaini kui strateegilise juhtimise tööriista. Lisaks anti ülevaade innovatsioonist turismisektoris, teenuse ligipääsetavusest ja kasutajakesksusest, jätkusuutlikkusest ja ringdisainist, turundusest, kommunikatsioonist, teenuse pakendamisest ja elluviimisest. Omandatud teadmised toetasid ettevõtte praktilist ülesannet arendada oma turismiteenus meistriklassi lõpuks prototüübini. Igale koolituspäevale järgnes iseseisev töö seotud teemal, mis oli ühtlasi „sillaks“ koolituspäevade vahel. (Puhka Eestis, s.a.)

Iga meistriklassis osalev ettevõtte sai koostööpaariliseks ühe teenusedisainerist mentori. Maksimaalse kvaliteedi tagamiseks oli ühel mentoril üks ettevõtte. Mentori ja ettevõtte koostööpaarid moodustati avapäeva järgselt vastavalt osalejate ootustele ja sobivusele. Valitud teenusedisainer oli kogu meistriklassi ajal ettevõtte mentoriks teenusedisaini ja/või teenuste digitaliseerimise osas. Koolituste vahepealsel ajal tegelesid osalejad teenusedisaineritest mentorite juhendamisel (mahus 30 tundi) praktilise iseseisva tööga, mis oli määratletud koolitusprogrammis ning vajalik ettevõtte toote- või teenusekontseptsiooni arendamiseks ja prototüübini jõudmiseks. Mentorluse tulemusena olid ettevõtjad võimelised oma teenuste arenguprotsessi iseseisvalt jätkama. (Eesti Disainikeskus, 2022, lk 9) Koolitusprogramm lõppes lõpusündmusega, kus kõik ettevõtted esitlesid oma tulemusi ning 5-liikmeline žürii valis välja võitja, kes pälvis rahalise 5000 eurose preemia, et arendada välja oma turismiteenuse prototüüp.

2.2. Teenusedisaini meistriklassi tulemuslikkuse hindamise meetoodika

Antud magistritöös kasutatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivset uuringut iseloomustab paindlikkus ja erinevate uuringuetappide segunemine ning võimalus vajadusel tagasi pöörduda juba läbitud etappide juurde. Ühest küljest soovitatakse kvalitatiivset uuringut vastandada kvantitatiivsega, kuid samas järjest rohkem otsitakse võimalusi kombineerida neid kahte uurimissuunda. (Laherand, 2008, lk

24) Neid tuleks vaadata pigem teineteist täiendavate, mitte võistlevate suundadena, näiteks võib kvantitatiivne etapp eelnevalt kvalitatiivsele, kus ülevaateuurimus saab luua aluse intervjuude loomiseks (Hirsijärvi *et al.*, 2005, lk 127–128). Seda on teinud ka uurimuse autor ehk siis uurimisküsimustele vastuste saamiseks kombineeritakse kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Uuring oli kolmeetapiline ja selleks kasutati erinevaid andmekogumis- ja analüüsimismeetodeid (vt tabel 2).

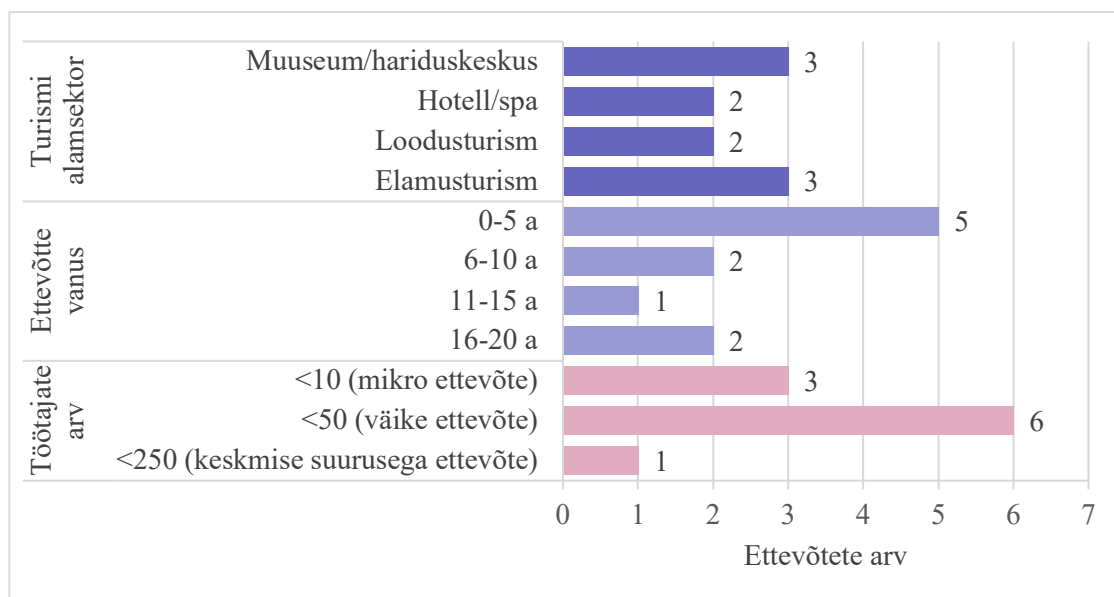
Tabel 2. Uurimismeetodite tabel

Andmekogumis-meetodid	Infoallikas/Valim	Aeg	Analüüsi-meetod
Dokumendi-analüüs	EASi ja Eesti Disainikeskuse dokumendid (strateegiad, statistika, hankedokumendid, hankepakkumine)	November – detsember 2022	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Rahuloluküsitluste analüüs (sekundaarandmed)	Meistriklassis osalenud ettevõtted (küsitlused läbi viidud mais ja oktoobris 2022)	Jaanuar 2023	Kvantitatiivne analüüs
Poolstruktureeritud intervjuud ekspertidega (vt Lisa 1)	EASi esindajad (turismiarenduskeskuse projektijuht, teenusedisaini juht) Eesti Disainikeskuse esindaja (teenusedisaini meistriklassi projektijuht) Meistriklassi koolitaja/mentor	Veebruar 2023	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Poolstruktureeritud intervjuud ettevõtetega (vt Lisa 2)	Esimeses grupis osalenud ettevõtted (Murru Karjäär ja Vangla, EstFish, Mäetaguse von ROSEN spa, Mootorisporti Muuseum, Saaremaa Viikingite Küla) Teises grupis osalenud ettevõtted (Wanderlust Matkad, Kodas, Palmse Mõis, Jääaja Keskus, Pidula Wakepark)	Veebruar – märts 2023	Kvalitatiivne sisuanalüüs

Esmalt tehti dokumendianalüüs, et anda ülevaade Eesti turismisektorist ja EASi meistriklassist (peatükk 2.1.). Seejärel kasutati kvantitatiivse meetodina juba eelnevalt

läbiviidud rahuloluküsitluste ehk sekundaarsete andmete analüüsi. Küsitlus oli kirjalikus ankeedi vormis ja see viidi läbi kõigi osalejate seas peale meistriklassi lõpusündmust Eesti Disainikeskuse kui meistriklassi korraldaja poolt. Rahuloluküsitluse raames uuriti, kuidas vastas meistriklass tervikuna osalejate ootustele, kuidas nad hindasid meistriklassi sisu ja saadud teadmisi, et kasutada neid edaspidises töös oma teenuste arendamisel. Lisaks uuriti millise hinnangu annavad meistriklassis osalejad koolitajatele, mentorile ja valminud prototüübile ning lõpetuseks paluti neil anda koondhinnang meistriklassi korraldusele ja kvaliteedile. See oli hea taustainfo enne kui mindi süvitsi kvalitatiivse uurimusega, kus kasutati andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid. Antud uurimismeetod sobib hästi töötamiseks mitteamvuliste andmetega ja kui on soov mõista ning avastada uusi aspekte, kirjeldada ja tõlgendada tegelikkust ning just intervjuud aitavad peegeldada tähendusrikkamalt vastajate varjatuid tundeid, mõtteid, arvamusi ja ettepanekuid (Õunapuu, 2014, lk 58).

Ettevõtete valimi moodustasid teenusedisaini meistriklassis osalenud turismiettevõtted nii esimesest grupist (koolitusperiood: jaanuar kuni mai 2022) kui ka teisest grupist (koolitusperiood: aprill kuni oktoober 2022). Mõlemas grupis oli 15 ettevõtet ehk üldkogumiks oli 30 ettevõtet, millest valimi moodustas 10 ettevõtet, sealhulgas esimesest grupist viis ja teisest grupist viis ettevõtet. Võimalikult mitmekesise tulemuste saavutamiseks valiti välja erineva taustaga ettevõtted lähtudes järgnevatest kriteeriumitest: alamsektor, ettevõtte vanus ja suurus (vt joonis 10).



Joonis 10. Valimis olevate ettevõtete näitajad

Ekspertide valimi koostamise aluseks sai nende osalus meistriklassis: tellija (EAS esindajad), korraldaja (Eesti Disainikeskuse esindaja), koolitaja/mentor. Selline valik annab hea ülevaate teenusedisaini meistriklassi läbiviimisest eri osapoolte vaates. Kokku tehti 14 intervjuud veebi teel (kõigepealt küsitleti 4 eksperti ja seejärel 10 ettevõtet) ning ühe intervjuu kestvus oli keskmiselt 1,5 h. Esimesed kaks olid testintervjuud (üks eksperdiga ja teine ettevõtte esindajaga), mille järel korregeeriti intervjuukavasid. Intervjuud salvestati, et neid oleks võimalik taas esitada ja seejärel transkribeerida kas tervenisti või osaliselt. Guest, Bunce ja Johnson (2006) tõid välja oma uuringus, et andmete küllasuse saavutamiseks on vaja enamasti 12 intervjuu läbiviimist – neist piisab, et saada kätte kõige olulisem info.

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused tuginesid teooriale ja need jagunesid alateemade kaupa plokkidesse ning need osaliselt kattusid ja teatud osas erinesid ekspertide ja ettevõtete jaoks (vt lisa 1–2). Kõikidelt intervjuueeritavatelt uuriti sissejuhatuseks nende ootusi ja eesmärke meistriklasse, ettevõtete puhul ka motivatsiooni; seejärel küsiti teenusedisaini (selle väärtuse ja konkurentsivõime tõstmise) ja disainmõtlemise arenemise kohta; sellele järgnesid turismi sektoriga seotud küsimused (vajadus turismiteenuste arendamiseks ja turismiteooriate käsitlemiseks meistriklassis) ja digitaliseerimisega seotud küsimused (teenuste digitaliseerimine, selle mõju ettevõttele, peamised arengukohad, takistused). Järgnevalt küsimused lahknesid – ekspertide puhul uuriti koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamise kohta (kui vajalikuks seda peetakse, mis see võimaldab ja kuidas see võiks välja näha), ettevõtetelt uuriti tulemusi läbi Kirkpatricku mudeli hindamismeetodi (reaktsioon, õppimine, käitumine ja tulemused) ning paluti anda hinnang (disainiredeli ja -trepri kombineeritud mudeli põhjal), mis tasemel kasutati disaini organisatsiooni meistriklassi tulles ja millisel nüüd peale lõpetamist. Kõikidelt intervjuueeritavatelt küsiti, et mis väärtust nende arvates meistriklasse toob isiklikult ja organisatsiooni tasandil. Lõpetuseks paluti anda kõigil vastanutel üldist tagasisidet meistriklassi osas ja teha ettepanekuid parandusteks/täiustamiseks. Kokkuvõtteks uuriti, et kas jäädi meistriklassiga rahule ning kas see suutis täita nende ootusi ning eesmärke.

Intervjuude käigus paluti vastajatel anda osade küsimuste puhul ka numbrilisi hinnanguid, et neil võimaldada kergemalt anda oma hinnang ja seda on lihtsam hiljem ka

analüüsida. Samuti annab see võimaluse selgemalt hinnata ajalisi muutusi. Autor juhib tähelepanu nüansile, et kui Eesti Disainikeskuse poolt läbi viidud rahuloluküsitluses (vt lisa 4) paluti anda hinnangud erinevatele aspektidele 10-pallisel skaalal, siis intervjuudes palus autor anda hinnangud 5-pallisel skaalal, kus 1 tähistas kõige madalamat ja 5 kõige kõrgemat. See muudatus tulenes sellest, et EAS läheb hindamistes üle 5 pallisele süsteemile.

Analüüs sisaldas peamiselt kolme faasi: kodeerimine, temaatiline rühmitamine ja kokkuvõtte tegemine (Lagerspetz, 2017). Andmeid kogudes ja analüüsides otsiti vastuseid püstitatud uurimisküsimustele.

2.3. Teenusedisaini meistriklassi uuringu tulemuste analüüs

Antud alapeatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest, analüüsides teemaplokkide kaupa nii rahuloluküsitluste põhjal tulnud tagasisidet kui ka intervjuudest saadud vastuseid. Autor illustreerib järgmises alapeatükis tulemusi tsitaatidega, kus vastajatele viidates tähistatakse intervjuude puhul eksperdid V-ga ja ettevõtete esindajad E-ga ning kirjalikust rahuloluküsitlustest tulnud vastused O-ga (neile ei järgne numbrit, kuna tegemist oli anonüümsete vastustega).

Ekspertide poolt peeti meistriklassi peamiseks eesmärgiks muuta turismisektori ettevõtete mõttemaailma ja anda neile oskused vaadata teadlikumalt oma teenuste sisse ja disainida need kasutajakeskselt. Vastajad leidsid, et läbi meistriklassi on võimalik tutvustada ettevõtetele disaini poolt loodavat väärtust ja kasulikkust, mis omakorda toob kaasa konkurentsivõime tõusu, kuna pakutakse õigeid teenuseid õigetele klientidele. "Mõistetakse, et see aitab probleemi lahendada ja strateegiliselt midagi muuta" (V1). Oluliseks peeti teenusedisaini teadlikkuse ja digitaliseerimise oskuse pagasi kasvu, kuna turismisektor on saanud kannatada erinevatest kriisidest ja see eeldab ümberseadistamist. "Tuleb leida uusi viise klientide rahuldamiseks ja digitaliseerimine annab selleks võimaluse" (V2).

Ekspertide ootused osalejatele olid, et neil oleks tahet ja ambitsiooni midagi muuta, et nad oleks kasvule ja rahvusvahelisusele suunatud. "Et toimuks arenguhüpe – koolituse

käigus muudetakse vajadusel kurssi ja leitakse õige väljakutse, mida lahendada" (V2). Rõhutati, et osalejad usaldaksid protsessi, kuna see on vägagi muutlik ja tsükliline. Loodeti, et suudetakse see programm edukalt lõpetada ilma katkestamata (see on töö- ja ajamahukas) ja et ka peale koolitust oleks osalejatel motivatsiooni antud teemaga edasi tegeleda ja prototüüp realselt ellu viia ning laiendada uutele välisturgudele.

Ettevõtetel endil olid kõigil erinevad eesmärgid, ootused ja motivatsioonid meistriklassis osalemiseks, kuid läbivalt käisid läbi märksõnad, mis olid seotud oma teenuste, töötajate ja ettevõtte arendamisega ning uute teadmiste, tööriistade saamisega ja kontaktide, tulevaste koostööpartnerite leidmisega. Hinnati kõrgelt mentori olemasolu, kes toetas terve teekonna ja andis vajalikku kõrvalpilku. Kolm ettevõtet tõid välja, et meistriklassis osalemine andis neile juurde kvaliteedimärgi (mida üks seostas otseselt EASiga) ja kahte ettevõtet motiveeris võimalus võita auhind. Paar vastajat mainis, et nad ise olid juba teadlikud teenusedisainist, kuid nad tahtsid, et ka nende ülejäänud meeskonna liikmed seda teemat rohkem valdaksid ja saaksid aru selle kasulikkusest. Ainult ühte ettevõtet motiveeris välisturgudele suunatus, ühte teenuste digitaliseerimise osa ja ühte uued teadmised turismisektorist. Üks vastaja tõi välja, et meistriklass oli piisavalt pikk ja soodne ning nende jaoks oli tähtis, et ühest ettevõttest saaks osaleda mitu inimest.

Ettevõtetelt uuriti, et kui palju neil on olnud varasemalt kokkupuudet teenusedisaini ja disainimõtleemisega. Selgus, et 4 vastajat on seda eriala õppinud või on õppimas. Osadel puudus igasugune kokkupuude/teadmine ja mitmed ütlesid, et nad on alateadlikult neid tööriistu juba ühel või teisel moel kasutanud: "Kindlasti midagi tehti ka juba enne, kuid samas mitte teadlikult, pigem oli see kõhutunne ja talupojatarkus" (E8).

Töö autor uuris intervjuueeritavatelt, millist väärtust nende arvates teenusedisain pakub ja kuivõrd see aitab kaasa konkurentsivõime tõstmisele. Ekspertid olid veendunud, et teenusedisain loob väärtust – ettevõtte oskab vaadata teenust kliendist lähtuvalt ja neile mõeldes teha muutusi, et rääkida kliendiga nõ õiges ja talle arusaadavas keeles. Kui see teadmine viiakse ka juhtkonna, strateegilise tasemini, siis kindlasti aitab see kaasa ka konkurentsivõime tõstmisele. Arvati, et teenusedisain pakub eelkõige võimalust meetoodiliselt läheneda oma teenuste ja toodete loomisele. "Need, kes usaldavad protsessi, saavad aru, et see on tulemuslik" (V4). Kõige suuremaks väärtuseks peeti tööriistade süsteemsest kasutamist, mille abil saad ärimudeli lahti mõtestada ja see viib eemale

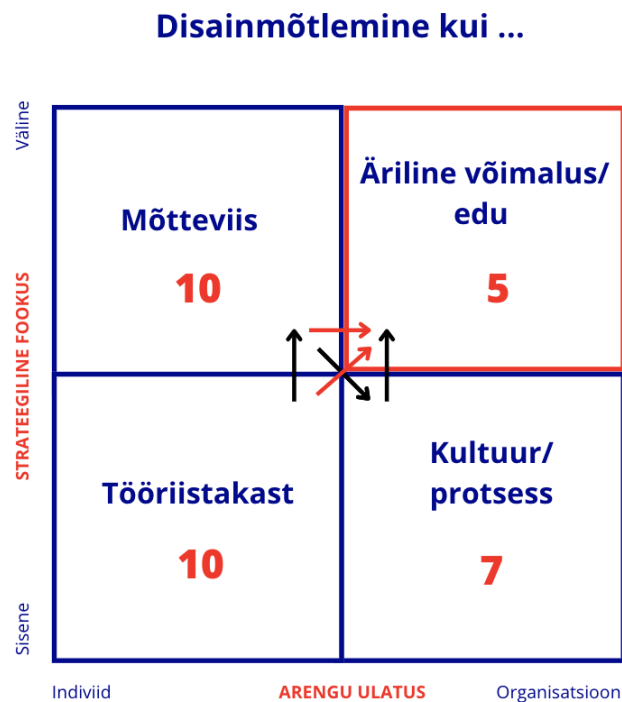
eeldamisest ning annab kindluse, et ollakse õigel kursil. “Mõistad, et teenuse arendus ei ole raketiteadus, vaid pigem talupoja mõistusele sarnane” (V2).

Teenusedisaini rakendamist oma ettevõttes pidas enamik ettevõtteid samuti vajalikuks (keskmine hinnang 4,45/5). Hinnangu põhjenduseks toodi, et teenusedisain on vajalik, et kõigepealt ise aru saada oma teenusest ja seejärel läbimõeldult seda pakkuda ka kliendile ehk see loob ühtse terviku. Kui hoida fookust õigel sihtrühmal ja lähtuda kliendi vajadustest, siis klient saab positiivse kogemuse ja tuleb ise tagasi ning soovib teistelegi.

Nii eksperdid kui suurem osa ettevõtteid olid ühel meelel, et teenusedisain aitab tõsta konkurentsieelist (keskmine hinnang 4,45/5), sest seda kasutades muutuvad teenused kasutajasõbralikumaks ja seeläbi on populaarsemad ning äriselt kasulikud. Oluliseks peeti kogemust, mida klient saab ja millist tagasisidet ta annab – see kujundab ettevõtte kuvandit ja võimaldab eristuda teistest tuues kaasa konkurentsieelse. Üks ekspertidest viitas selle illestamiseks McKinsey raportile, mille kohaselt ettevõtted, kes kasutavad teenusedisaini, kasvavad kaks korda kiiremini kui teised ehk nad on tuntavalt konkurentsivõimelised.

Intervjueeritavatel paluti anda hinnang, millisel määral koolitusprogrammi raames osalejate disainmõtlemine areneb (lähtuvalt joonis 2-st, lk 13). Enamik ekspertidest arvas, et meistriklassi tulemusena saadakse selgeks tööriistakast ja läbi selle hakkab ka muutuma mõtteviis (pakuti, et umbes $\frac{2}{3}$ ettevõtetest jõuab selle tasemeni kui ollakse aktiivsed panustajad). Suuremaks tõenäosuseks peeti just väikese ja keskmise ettevõtte (edaspidi VKE) puhul disainmõtlemise juurutamist organisatsiooni kultuuri ja protsessi, sest need on vähem hierarhilised ja paindlikumad muutuste osas. Arvati, et organisatsioonikultuuri saab hakata seda rakendama siis, kui on piisavalt positiivseid kogemusi, mis annavad juurde usku ja indu. Oluliseks elemendiks peeti aja faktorit ehk siis tulemused tulevad nihkega ja see võtab vähemalt aasta aega enne kui on võimalik saavutada ärilist edu, mõnel üksikul juhul õnnestub see juba meistriklassi ajal. Vastuseks, et kuhu see areng ideaalis võiks jõuda, oldi veidi eri arvamustel – kes ekspertidest soovis, et jõutakse äriliste võimalusteni/eduni, kes arvas, et “ideaalis võiksid nad aru saada protsessist ja osata korrata seda iseseisvalt – valida tööriistakastist sobivaid vahendeid ja kasutada neid ka ise omapäi” (V4).

Ettevõtete endi hinnang antud küsimuses oli järgnev: individuaalsel tasemel jõudsid kõik intervjuueeritavad (10-st ettevõttest) tööriistade tundma õppimise ja samuti mõtteviisi muutmisele, organisatsiooni tasemel jõudis 7 ettevõtet disainmõtlemise juurutamisele protsessi ja/või kultuuri ning 5 ettevõtet nägi selles ärilist võimalust ja edu (vaata joonis 11).



Joonis 11. Disainmõtlemise kasutamine peale meistriklassi lõpetamist

Allikad: Autori koostatud Lewrick, 2022, lk 43; Stickdorn *et al* 2018, lk 21; Nielsen *et al* 2012 ja intervjuudest saadud andmete põhjal

Mitmed tõid välja, et organisatsiooni kultuuri/protsessi ning ärilise võimaluse ja eduni jõudmine võtab aega ning alati ei pruugi meeskonnas kõik liikmed ühte moodi suhtuda disainmõtlemisse – on neid, kes lähevad selle mõttemaailmaga paremini kaasa ja neid, kes vähesemal määral. "Organisatsiooni tasemele jõudmine võtab aega ja selleks on vaja saada kõik meeskonnaliikmed ühele lainele" (E9). Analüüsi tulemusena selgus, et kui joonisel nooled liiguvad teatud suunas, siis reaalsuses ei pruugi see nii minna. Osad jätavad mingi etapi vahele ja liiguvad kohe edasi: "Mõtteviis ja kultuur oli juba olemas, kuidööriistakast kiirendas seda kõike, et jõuda ärilise eduni" (E3). Sellest tulenevalt on joonisele lisatud punasega juurde nooled, mis näitavad võimalikke liikumisi lisaks juba olemasolevatele (mustadele).

Disainmõtlemise edaspidise kasutamise osas olid ettevõtetel erinevad vastused: suurem osa kasutavad tööriistu ja mõtteviisi edasi. Mõned tunnistavad ausalt, et selle teemaga ei ole enam tegeletud: "Motivatsioon langeb pärast meistriklassi tegeleda selle teemaga, eriti juhul kui sa oled laenanud selleks aega teiste tööde arvelt, siis pärast läheb nende võlgade likvideerimise peale palju aega ja energiat" (E1). Koolitusejärgselt on peamiselt tehtud veel persoonasid, kasutaja teekondasid ja väärtuspakkumist ning viidud läbi küsitlusi/intervjuusid oma klientidega. Vabavaralistest veebi platvormidest kasutatakse edaspidi ka Mirot ja Canvat, üksikutel juhtudel Figmat. Mitmed ettevõtted käivad koolitusejärgselt ikka aeg-ajalt vaatamas disainiauditit, et saada sealt innustust või inspiratsiooni mõne teemaga edasi tegelemiseks.

Turismiteenuseid on vaja arendada intervjueeritavate arvates peamiselt kolmel põhjusel. Esiteks on vaja käia ajaga kaasas ja teha vajalikke värskendusi/muutusi, et võimaldada parimat kliendikogemust ja elamust; teiseks turism on suur osa meie SKP-st ja sellega on seotud palju töökohti; kolmandaks see aitab kaasa kohaliku piirkonna arengule ja toob ettevõtetele raha sisse.

Turismiteooriate käsitlemise kohta koolitusprogrammis oldi ekspertide poolt pigem arvamusel, et see ei ole vajalik. Arvati, et parem lähenemine on jätta akadeemiline osa vahele ja minna kohe praktikasse, mis võimaldab jõuda neil töö käigus ise järeldusteni. Ühe-kahe vastaja arvates võiks siiski rääkida turismi lühiteooriatest (kaasaarvatud kestlikkuse teemast) ja lisaks ka EASi turismi strateegiatest, sest see täidaks siis ka EASi enda eesmärgi paremini ning võimaldaks konkreetsemaid mõõdikuid hindamiseks.

Turismiteooriaid ettevõtted oma teenuste disainimisel valdavalt ei kasuta, öeldi, et seda tehakse pigem "kõhutunde pealt", vaid paar inimest ütles, et nad on jälginud globaalseid trende, lugenud erinevaid uuringuid ja üks pidas tähtsaks ringmajanduse teooriat. Vaatamata sellele, suurem osa vastajaid pooldasid, et meistriklassi raames võiks turismiteooriad käsitleda – nad oleksid valmis sellele panustama oma aega ja vajadusel loovutama mõnda muud teemat. Eriti oluliseks peeti seda just nende puhul, kes on turismivallas alles uued tegijad ja seetõttu ka väheste kogemustega. "Kindlasti oleks huvitav seda juurde õppida ja see annaks ideid, mõtteid praktikaks ning seda tasuks integreerida ka antud programmi kohe alguses esimestes moodulites" (E3). Kõige rohkem kõnetas neid teemadest turistide tüpoloogiad, motivatsiooni allikad ja rahulolu

kriteeriumid ning lisaks elust enesest näited nii Eestist kui välisriikidest. Ainult üks vastaja ütles, et teooria osa ei paku talle huvi: "Ma ei ole kuiva teooria fänn, minu arust on praktika kordades olulisem" (E5).

Digitaliseerimise osas arvasid eksperdid, et see on tänapäevases maailmas eriti vajalik hügieenifaktor, mis aitab kaasa üldisele nähtavusele, turundamisele, müügile ja kommunikatsioonile. See võimaldab halduskoormuse vähendamist (ressursi- ja andmehaldus) ja tänu sellele vabaneb aeg, mida saab investeerida ettevõtte arengusse. Toonitati, et teenuste digitaliseerimisel on kahjuks veel palju arenguruumi, eriti väikeettevõtetel, sest neil puuduvad vajalikud teadmised, oskused ehk vundament on nõrk ja sellest tulenevalt on digitaliseerimise võimalused alakasutatud, palju on põlve-otsas nokitsemist ning nõ kaustikute kasutamist. Üks vastaja siiski rõhutas, et digitaliseerimine on võimalus, mitte kohustus ja et kõige tähtsam faktor on inimene: "Selleks, et teenuse omanikul oleks rohkem aega pühendada inimese teenindamisele võiks muud taustsüsteemid ära digitaliseerida" (V1). Teenuste digitaliseerimist pidasid ettevõtted tähtsaks ja hinnati 4,45/5 vääriliseks. Seda peeti kõige aluseks, tänu millele klient üldse jõuab teenuseni. "Oluline on läbi teenuse digitaliseerimise anda kliendile piisavalt infot ostu otsustamiseks ja soetamiseks" (E3). Digitaliseerimine lihtsustab nii kliendi kui ka ettevõtte enda elu, lisaks teeb nähtavaks ja toob kaasa mugavuse. "See on oluline, et jõuda kaugemale ja rohkemate inimesteni" (E8). Paar ettevõtet, kes pakuvad seiklusi ja elamusi looduses, ütlesid, et oluline on teenuste kättesaadavus ja müük läbi digitaalsete vahendite, kuid koha peal teenust tarbides oleks just vastupidiselt vaja olla võimalikult nutiseadmete vaba, et saaks nautida looduses olemist. "Turismi puhul on nii, et osasid asju saad digitaliseerida, kuid osasid mitte – tuleb leida tasakaal" (E10). Üks vastaja ütles lausa, et uue trendi järgi muuseumites toimub isegi vastupidine areng – nimelt ekraanid vahetatakse just käegakatsutavate eksponaatide vastu.

Ekspertid kõrvaltvaatajana hindasid joonis 3-st (vt lk 18) lähtuvalt, et ettevõtted tõstavad sisemist efektiivsust just sellega, et tehakse oma tööprotsessid korda ning tänu sellele jõutakse ka väliste võimalusteni (online broneeringud, koduleht jne). Raputava muutuseni küündivad nende arvates vähesed ettevõtted.

Uuringust selgus, et digitaliseerimine on mõjutanud suuremat osa ettevõtetest (7/10), vaid 3 ettevõtet ütles, et neid digitaliseerimine hetkel väga tugevalt ei mõjuta, kuid tulevikus

plaanitakse teha teatud samme selles suunas, sest mõistetakse, et ilma selleta on raske ellu jääda. "Tulevikus, väliskliendi saamiseks, on vaja teha tööd digitaliseerimisega, et nad meieni jõuaksid" (E3).

Digitaliseerimine aitab ettevõtete arvates kaasa tuua järgnevad muutused. Esiteks sisemise efektiivsuse tõusu – digitaalsed andme- ja ressursihaldussüsteemid ning broneeringusüsteemid lihtsustavad töötajate elu; teenuse mingi osa digitaliseerimine säästab personali aega ja vähendab koormust (näiteks kliendi poolt ankeedi täitmine ja allkirjastamine digitaalsel kujul või elektroonilisel kujul giidi teenus); pilveteenuste kasutamine tagab ühes inforuumis olemist (näiteks päringud on Google Drive's eri osapooltele korraga nähtavad). "Sisemise efektiivsuse tõus on tulnud tänu broneerimissüsteemile ehk siis kaustikud ja kalendrid on kadunud" (E8). Teiseks toob digitaliseerimine kaasa väliste võimaluste kasvu – tänu kodulehe muutmisele/värskendamisele ja sotsiaalmeedia kasutamisele ning Bookingus/Tripadvisoris/Airbnb-s olemise ollakse üle maailma nähtavamad, atraktiivsemad ja usaldusväärsemad; *online*'i teel müüdavad piletid ja digitaalsel kujul check-in tegemine lihtsustavad ja kiirendavad protsessi; digitaalsed lahendused (näiteks väravate avamine äpi kaudu vms) pakuvad võimalust olla avatud tööaja- ja hooajavälisel ajal; digiatraktsioonid ja -mängud on ahvatlevad (eriti nooremale põlvkonnale); ettevõtte enda broneeringusüsteemi kaudu kodulehel saab osta pakette (erinevalt Bookingust, kus saab vaid hotellituba), QR koodide kaudu pakutakse ühelt poolt kliendile infot ja lisavõimalusi, teiselt poolt kogutakse andmeid ja tehakse müüki. "Digitaalselt moodsate vahendite kasutamine on ainult võit, läbi selle saab suunata kliente õigetes kanalitesse" (E7). Kolmandaks võimaldab digitaliseerimine osadel lausa raputavat muutust – uue ärimudeli loomist, milles suurt rolli mängib just digitaalne komponent. Sinnani jõuavad vähesed, vaid 2 ettevõtet vastas, et nad on teel raputava muutuseni.

Peamisteks takistusteks digitaliseerimise osas peeti eelkõige aja ja rahalise ressursi ning teadmiste puudumist. Lisaks vähene info erinevatest võimalustest ning pädevuse ja julguse puudumine, et võtta kasutusele uusi digitaalseid vahendeid. Finantsiliselt ei mõisteta, kui palju digitaliseerimisse tehtud investeering võib hiljem tagasi tuua kasuna, vaid kardetakse, et see ei tasu ära. "Ei suudeta mõelda välja, et kui palju see aitab kokku hoida aega ja energiat – ei suuda kasutegurit ette näha, vot see on võtmeküsimus" (E10).

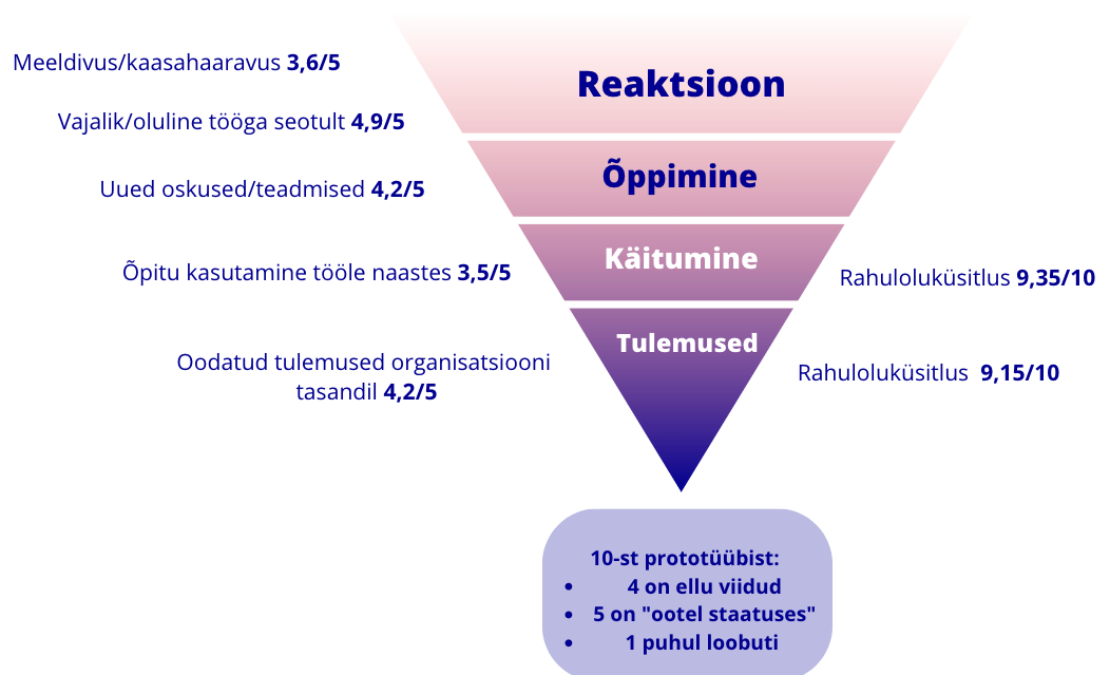
Inimlikust aspektist lähtuvalt on raske tulla välja mugavustsoonist ja murda oma harjumusi ning seetõttu võib tekkida vastumeelsus uuenduste osas. Samas tõdeti, et: "Tegelikult on digitaliseerimine ainuvõimalik ja muud moodi äri teha ei saa" (E7).

Koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamist peeti ekspertide arvates vajalikuks (keskmine hinnang 4/5 palli skaalal) – öeldi, et see võiks olla põhjalikum kui vaid tagasisideküsitlus ja lisandväärtuse valemi kasutamine (nagu hetkel on). Ekspertide arvates annab põhjalikum hindamine parema võimaluse arendada programmi vastavalt tagasisidele. Lisaks võimaldaks see aru saada, kas raha on kulutatud tulemuslikult ja kas meistriklasse oli kasulik/väärtuslik ning vastavalt selle teha vajadusel muudatusi või üldse programm ära lõpetada. Nii tekib ka parem sidusus EASi ja riiklike eesmärkide täitmisega. Kui on head tulemused, siis tänu selle teadmisele võib hankija (EAS) samadel põhimõtetel uuesti koolitusprogrammi tellida ning pakkuja annab see kinnituse jätkata samade meetodite, tööriistade ja inimestega.

Pakuti välja, et hindamismudel võiks uurida, mis ootustega osalejad programmi tulevad ja lõpus selgitada, et kui palju nendest täitus. Samuti tasuks hinnata, et kas nad jätkuvalt kasutavad neid tööriistu ja on neid juurutanud oma protsessidesse. Rõhutati, et tulemuste uurimine peaks olema pehmel ja sõbralikul, võib-olla isegi mängulisel viisil – nii, et keegi ei tunneks ennast halvasti, justkui pannakse neile hindeid. Arvati, et hindamine võiks toimuda vähemalt üks aasta peale meistriklassi läbimist ja selleks peaks olema välja töötatud tulemus- ja mõjuindikaatorid ning neid võiks võrrelda ühe ja kahe aasta perspektiivis, et näha lühi- ja pikaajalist mõju. Toodi välja ka seda, et see meetod peaks olema osalejale selgelt arusaadav ja kõik mõõdikud (näiteks *customer effort/cost score*) võiksid olla seotud EASi eesmärkidega.

Seejärel paluti ekspertidel avaldada arvamust töö autori poolt koostatud meistriklassi tulemuslikkust hindavale kombineeritud mudelile, näidates selleks joonist 7 (vt lk 25) ja selgitades juurde, et kuidas see täpsemalt toimib. Mudelit peeti arusaadavaks ja adekvaatseks ning arvati, et see võimaldab hinnata võimekust muutusteks, mis on antud meistriklassi jooksul väga oluline. "See mudel meeldib mulle ja see oleks hea mõte ning kasulik teenuse edasi arendamise võtmes" (V3). Kaks vastajat arvas, et seda hindamismudelit võiks veel tulevikus täiendada majanduslike näitajaid mõõtvate indikaatoritega.

Koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamine Kirkpatricki mudelist lähtuvalt nägi välja nii, et ettevõtetel paluti anda igale küsimusele numbriline hinnang 5-pallisel skaalal ja lisaks põhjendada ning tuua mõni näide. Töö autor kasutab siin viimasel kahel tasandil võrdluse eesmärgil rahuloluküsitluse andmeid, et võrrelda, mida arvati kohe peale meistriklassi lõppu ja mida hiljem intervjuud andes, et näha kas seal on toimunud muutusi. Kirkpatricku mudeli põhjal hinnatud tulemused on numbriliste näitajate poolest illustreeritud joonisel 12.



Joonis 12. Meistriklassi tulemused lähtuvalt Kirkpatricku mudelist

Reaktsiooni tasandil koolituse meeldivuse/kaasahaaravusele anti hinnang 3,6/5. Siin olid vastused kõikuvad: leidis suuri fänne ja samas ka kriitilisemaid noote, millest tulenevalt ka üldisem madalam hinnang. Üldjoontes siiski jäädigi rahule koolituse korraldusliku poolega (süsteemsus, mõnus koht ja hea õhkkond), kuid kurdeti koolitajate kvaliteedi taseme kõikumist ning et osalejate kaasamise ja juhendamise tase oli erinev. "Algul ehitati tempo kenasti üles, kuid hiljem mõned koolitajad olid nõrgad ja läksid teemast eemale ja siis kadus ära heureka moment" (E3). Ühel ettevõttel ei õnnestunud ka saavutada head kontakti oma mentoriga, samas mitmed teised jällegi kiitsid väga lahkete sõnadega oma mentoreid. Ettepanekuna toodi välja, et: "Oleks võinud olla sujuvamad

üleminekud koolituspäevadel ja kodutööde vahel – praegu olid esimesed liiga teoreetilised ja teised liiga praktilised" (E1).

Praktiliselt kõik, välja arvatud üks ettevõtte, hindasid 5 vääriliseks koolituse vajalikkust ja olulisust tööga seotult (keskmine hinnang 4,9/5). Öeldi, et see koolitus laiendas silmaringi ja andis juurde julgust kasutada teenusedisaini tööriistu, põhimõtteid. Arvati, et palju nendest uutest teadmistest saab rakendada ka edaspidi nii praktilises võtmes tööga seotult kui isegi kanda edasi muudele aladele, kaasa arvatud isiklikku ellu.

Õppimise tasandil paluti hinnata, millisel määral omandati uusi oskusi ja teadmisi ning selle keskmiseks tulemuseks tuli 4,2/5. Siinkohal tuleb ära mainida, et hinnangut võis alla tuua fakt, et 4 vastajat olid juba varasemalt teenusedisaini teemaga rohkem kursis ja neile on seega raskem pakkuda ka uusi teadmisi kui algajana tulnud osalejatele: "Minu jaoks kogu see metoodiline lähenemine oma teenuse ja toote disainimisele oli uus teadmine" (E10.) Uute oskuste ja teadmiste all nimetati disainimõtlemise metoodikat ja tööriistu nagu näiteks kasutaja teekond, teenuseplaan, väärtuspakkumine, empaatiakaart, eraldi mainiti veel Canva ja Miro platvorme. Peeti oluliseks, et saadi harjutada intervjuerimist ehk kasutajauuringute tegemist. Oldi õnnelik selle üle, et täienes sõnavara (mõisted) ja saadakse nüüd rääkida justkui ühte keelt oma kolleegidega. Toodi välja ka see, et antud meistriklass aitas läbi kodutööde tegemise arendada ka meeskonna koostööoskusi.

Vastajatelt uuriti ka seda, kuidas nad muutsid oma suhtumist teenusedisaini ja selgus, et enamus muutsid ja seda just positiivses võtmes ehk siis on hakatud mõistma selle olulisust, kasulikkust. "Muutsin suhtumist – sain aru, et see ei ole ainult disainerite teema, vaid see on kõigi teema, iga teenusepakkuja peaks seda kasutama" (E4). Saadi kinnitust, et see kõik töötab ka päriselus, mitte ainult paberil loengus: "Varem arvasin, et teenusedisain on teoorias hea, kuid praktikas raske ja ajamahukas, palju intervjuusid, testimisi, kuid nüüd tean, et tegelikkuses tulevad tulemused oodatust kiiremini" (E1).

Käitumise tasandil paluti hinnata, kui suures osas kasutatakse õpitut tööle naastes ning kas tööriistu ja mõtteviisi kasutatakse ka järjepidevalt edasi. Selle keskmine hinnang tuli 3,5/5. Oli neid, kes ütlesid, et nad ei ole väga enam midagi kasutanud ja samas ka neid, kes ütlesid, et teadlikult ja järjepidevalt kasutavad ka edaspidi: "Kuklas on teadmised olemas, kuid praktikas sai vähe kasutatud pärast meistriklassi" (E10) versus "Kõik on

juba nii vereringes, et kasutan ka edaspidi neid" (E7). Võrdluseks, et tagasisideküsitluses anti keskmine hinnang 9,35/10 ja oldi valdavalt optimistlikud ning nähti ennast ka edaspidises töös kasutamas neid uusi teadmisi. Arvati, et saadi kasulikke praktilisi juhiseid ja vajalikke tööriistu, mida tulevikus teenuse arendamisel rakendada. "Koolitusel osalemata, ei oskaks ettegi kujutada, kui palju paremini on võimalik teenust üldse pakkuda ning kui lihtsate tööriistadega on võimalik suuri apsakaid vältida" (O).

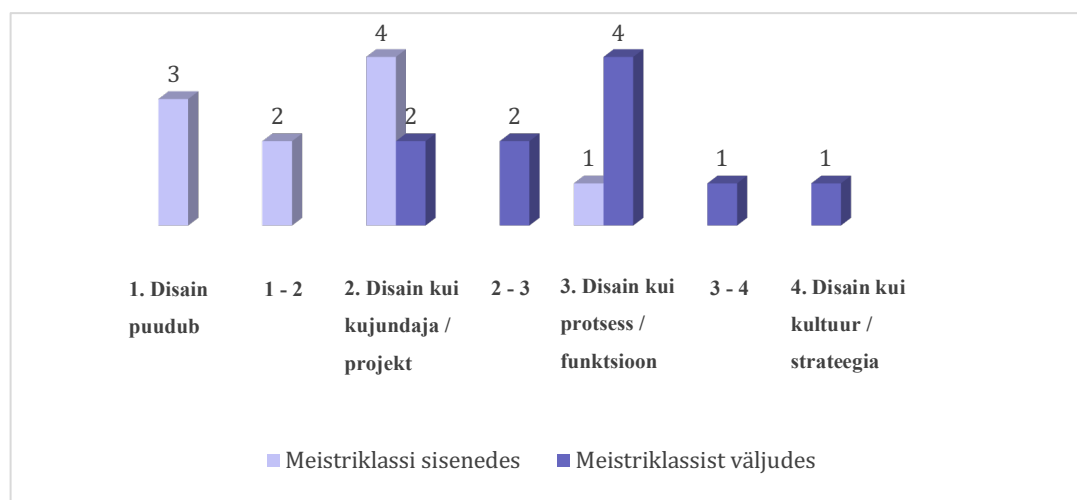
Tulemuste tasandil uuriti, millisel määral tulid oodatud tulemused peale koolituse läbimist organisatsiooni tasandil. Selle keskmiseks hinnanguks tuli 4,2/5. Oli jällegi erinevaid vastuseid, suurema osa jaoks said ootused isegi ületatud, kuid mõne jaoks jäid tulemused saavutamata või pooleli. "Ettevõtte eesmärged isegi ületati – saadi aru kui palju see võib tuua kaasa positiivseid muutusi" (E1). Tagasisideküsitluses oli keskmiseks hinnanguks ootuste osas 9,15/10 – seal enamiku arvates said need pigem ületatud, peamiselt just uute teadmiste, tööriistade näol. Oldi rahul korraldusliku poolega; koolituspäevad olid praktilised ja iseseisvad tööd ning materjalid väga kasulikud; kiideti mentoreid ja suuremas osas koolitajaid. Lõpuüritust peeti inspireerivaks, kuna oli tore näha kui kaugele erinevad ettevõtted olid jõudnud. "Ootasin, et saame selgust oma turismiteenuse loomisel ning saime nii palju rohkem teadmisi, tööriistu ja kontakte kui oskasin ette näha. Oma ärimudeliga saab nüüd õiges ja kontrollitud suunas liikuda." (O).

Tagasisideküsitluses oli mitmeid erinevaid arvamusi valminud prototüübi väärtuse osas (keskmine hinnang 8,95/10) – oli neid, kes olid täiesti veendunud, et plaanivad oma prototüübi ka päriselt ellu viia (uue või parandatud teenusena), siis neid, kes lootsid, et seda on võimalik teha ning ka neid, kes ütlesid, et aeg näitab, kas see õnnestub või mitte. Valdavalt peeti prototüüpi heaks alguspunktiks, millest edasi liikuda: "See on edasise töö alus ja nüüd alles läheb rokkimiseks" (O). Arvati, et ilma sellise protsessita ei oleks jõutud äriidee muudatusteni ja et prototüüpimine oli vajalik, et välja sõeluda kõik takistused, mis kliendil tekkida võivad. Üks ettevõtte tõi välja, et see pani neid vaatama oma võimalusi ja võimekust hoopis teisest vaatenurgast ning avas uuesti teisi tahke ja kasvas seejuures meeskonnavaimu. Intervjuudest tuli välja, et prototüüpidest ellu viidi täies mahus 4, pooleldi sellel teel on 5 ettevõtet (kellel on juba osaliselt midagi tehtud või siis muudetud kujul alles tehakse) ja üks ettevõtte loobus prototüübist sellisel moel nagu meistriklassis sai see loodud. Need, kes alles tegelevad prototüübi ellu viimisega (nõ ootel staatuses),

on siiski lootusrikkad ja usuvad, et leitakse üks hetk nii aega kui rahalisi võimalusi selle rakendamiseks päris elus.

Järgnevalt uuriti intervjueeritavate disainitreppide- ja redeli kombineeritud mudelist lähtuvalt (vt lisa 3), et millisel astmel turismiettevõtte sisenevad meistriklassi ja millisel lahkuvad. Ekspertide arvamused läksid selle küsimuse juures pooleks: oli neid, kes hindasid, et tulla meistriklassi esimesel astmel (disain puudub) ja lahkutakse teisel astmel (disain kui vorm/projekt) ning neid, kes arvasid, et sisenedes ollakse juba teisel astmel ja lahkutakse kolmandal astmel (disain kui protsess/funktsioon). Arvati, et neljandale astmele (disain kui kultuur/strateegia) jõudmine võtab rohkem aega ja selle saavutamiseks on vaja suuremaid jõupingutusi ning sinnani meistriklassi jooksul üldjuhul ei jõuta. Ühiselt nõustuti selles osas, et see on paljuski ettevõtete endi kätes, kuhu tasemini nad jõuavad. Meistriklass annab neile vajalikud teadmised ja tööriistad, kuid ülejäänud on juba nende teha. "See sõltub ettevõttest endast kui suur muutus on – meie poolt on baasteadmised ja hoovad, kuid seejärel nemad peavad ise võtma vastutuse selle eest kui palju nad seda edasi kasutavad ja arendavad" (V2). Üks vastaja tõi välja reaalsust puudutava aspekti: "Oht on, et võidakse langeda tagasi vanadele radadele, eriti kui läheb enam vähem hästi, siis kaob ära vajadus pingutuseks" (V4).

Uuringust selgus, et põhimõtteliselt nii läkski nagu eksperdid eeldasid/ennustasid. Tulemused on nähtavad joonisel 13. Mitmed ettevõtted paigutasid ennast kahe astme vahele ja sellest tulenevalt on tehtud joonisele lisa astmed.



Joonis 13. Disaini kasutamine organisatsioonis enne ja pärast meistriklassi

Jooniselt on näha, millisel astmel tuldi meistriklassi ja millises astmel väljuti või ollakse nüüd mingi aja möödudes (tulpade peal olevad numbrid näitavad ettevõtete arvu). Enamik ettevõtteid sisenesis meistriklassi esimesel astmel (disain puudub) või teisel (disain kui kujundaja ja projekt) või selle vaheastmel ja üks ka kolmandal astmel (disain kui protsess/funktsioon). Lahkudes jõudsid põhimõtteliselt enamus teisele või kolmandale või nende vaheastmele ning vaid üks jõudis peaaegu ja teine päriselt neljandale astmele (disain kui kultuur/strateegia). Liikumine oli pooltel juhtudel ühe astme võrra kõrgemale (5 ettevõtet), kaks astet edasi jõudis 2 ettevõtet, pool astet kõrgemale 2 ettevõtet ja samale tasemele jäi 1 ettevõte. Viimane tuli ja lahkus teisel astmel, sellele vaatamata, olid nad arenenud palju, kuid seda astme siseselt: "Palju asju teeme projektipõhiselt ehk siis see disain sobibki meile teisel astmel. Meil endal muutus pilt selgemaks ja me ei komista enam teisel astmel olles." (E9).

Liikumist järgmisele tasandile põhjendati valdavalt sellega, et nähti disaini rakendamises kasu – mõisteti, et disain on vajalik/oluline ja selle kasutamisel muutub töö lihtsamaks, teenused lähevad paremaks, mis omakorda toob suuremat tulu. "Muutus toimus sellepärast, et need, kes otsustavad protsesside osas, nägid kasutegureid, ja seetõttu on need nüüd meil kasutusel" (E1). Meistriklass andis juurde julgust ja enesekindlust kasutada tööriistu, muutis mõtteviisi ja lükkas mõtlema kastist välja. Mitmed vastajad ütlesid, et tulemusi on veel vara hinnata, kuna ei ole piisavalt aega möödunud ja et nad on veel alles nõ tõusu teekonnal või kasvufaasis. Paar ettevõtet ütles, et neile on antud tegelikult eeldused jõuda kõrgemale, kuid see areng on jäänud meeskonna taha – ühel puhul ei tule juhtkond kaasa ja teisel puhul vahetub meeskond igal hooajal ehk siis sellistes tingimustes on raskem disaini rakendada kõrgematel tasanditel.

Intervjueeritavatel paluti anda hinnang, millist väärtust toob antud meistriklass indiviidi ja organisatsiooni seisukohalt. Eksperdid leidsid, et indiviidi tasemel kasvab eelkõige oskuste pagas uute tööriistade näol ja tõuseb sellega seoses ka enesekindlus nende kasutamiseks. Toimub mõttemaailma nihe – mõistetakse, et disain päriselt aitab midagi muuta paremaks ja lahendab probleeme. Neil tekib veendumus, et see ei ole raketiteadus, vaid läbi empaatia ja kasutaja uuringute on võimalik teha selgeks, et kas sinu mõtted, veendumused on ka päriselt kliendi jaoks parimad. Organisatsiooni tasemel saadakse teada, et disain on rohkem kui lõppviimistlus turunduslikel eesmärkidel ja et on võimalik

oma teenuseid teadlikumalt arendada. Kasutatakse disaini põhimõtteid ka edaspidi teiste teenusete disainimisel ja see saab igapäevaseks praktikaks. Ideaalis juurutatakse see läbi juhtkonna strateegilise tasemeni. Arvati, et mõlemal tasandil on väga oluliseks väärtuseks uute kontaktide saamine ja võrgustiku laienemine.

Ettevõtetega intervjuudest selgus (vaata tabel 3), et viimane väide vastab täiesti tõele – uusi kontakte ja koostööd teiste osalejate tõid ettevõtted korduvalt välja kui ühte peamist väärtust (ühisosana nii isiklikul kui organisatsiooni tasandil). Ekspertide arvamus ühtis ka ettevõtete omadega ja seda eelkõige isiklikul tasandil saadava väärtuse puhul (uued teadmised, oskused, mõtteviis). Ekspertid arvasid, et isiklikul tasandil tõuseb enesekindlus, ettevõtted nimetasid seda sünonüümina eneseusalduse tõusuks, ekspertide poolt jäi aga mainimata eneseteostus, mida ettevõtted mitmel korral välja tõid. Organisatsiooni tasandil nägid eksperdid kaugemale ulatuvat ja pikemaajalisemat väärtust (tööriistade igapäevane kasutus ja disaini jõudmine strateegilisele tasemele) erinevalt ettevõtetest, kelle jaoks oli see pigem rohkem käega katsutavam (koostöö mentoriga, kliendiuuringu tulemused, prototüüp ja disainiaudit) ja seotud rohkem hoiakute muutusega ning teenuse arendamisega tänu ühistele tööriistadele, mis võimaldavad teenust analüüsida, lahti mõtestada ja fookust paika panna. Ettevõtete puhul toodi välja ka mõlema tasandi puhul saadavaks väärtuseks motivatsiooni tõusu ja uue energia saamist. Mõlemad nõustused, et üks peamine väärtus on üleüldine teenusedisaini tähtsusest ja olulisusest aru saamine.

Tabel 3. Meistriklassi väärtus isiklikul ja organisatsiooni tasandil ning nende ühisosa

Isiklik tasand:	Organisatsiooni tasand:	Ühisosa:
• uued teadmised (tööriistakast) • uued oskused (tööriistade kasutamise, koostöö ja, intervjuerimise oskus) • mõtteviisi muutus • erinevate nüansside läbi mõtlemine • eneseteostus • eneseusalduse tõus • efektiivsuse tõus	• ühised tööriistad ja ühine keel • lahtimõtestamine, analüüsimine • fookuse paika panemine • hoiakute muutus • kliendiuuringu tulemused • klientide mõistmine • prototüüp • mentoriga koostöö • teenuste arendamine • organisatsiooni-kultuuri arendamine • disainiaudit	• motivatsiooni tõus • uue energia saamine • uued kontaktid • koostöö teiste osalejatega • teenusedisaini olulisusest ja väärtusest aru saamine • sihtgrupi tähtsusest aru saamine

Lõpetuseks üldise tagasiside küsimuste juures selgus, et koolituse pikkusega (4–5 kuud) ja koolituspäevade arvuga (5 päeva, lisaks ava- ja lõpuüritus) jäid põhimõtteliselt kõik rahule, arvati, et see oli täpselt paras. "See oli täitsa piisav, lühemalt ei oleks saanud ning pikemaks ei saa venitada, inimesed väsivad ära" (E3). Vaid kaks vastajat arvas, et see oleks võinud olla isegi pikem ja veel rohkem süvitsi minna ning lisaks paremini tasakaalustatud. "See võiks olla natuke pikem ja jaotatud ajad loogilisemalt, praegu jäi intervjuude aeg pikaks ja proto aeg mega lühikeseks" (E6). Autori poolne märkus, et sellele grupile jäi koolitusperioodi vahele suvi ehk siis oli paarikuune paus ja sinna aega jäid just intervjuude tegemised. Paar inimest mainis ka, et ajastus oli neile väga oluline, et meistrikläss lõppes just enne hooaja algust. Juhiti tähelepanu sellele, et koolituspäevade arv ise oli mõistlik, kuid osade jaoks olid need liiga pikad ja seetõttu pealelõunal oli juba raske infot vastu võtta. Kodutööde mahtu peeti ka piisavaks – ei olnud liiga kerge ega ka midagi üle jõu käivat. Osalejatele meeldis see, et koolituspäevade vahele jäi kaks nädalat, mille jooksul sai teha nii kodutöid kui jõudis teha ka igapäevatööd. "Sai üheaegselt tegeletud sellega, mis oli reaalsus ja mis on unistus" (E2).

Rahuloluankeetidest tuli välja, et koolitajaid peeti üldjuhul professionaalseteks ja kompetentseteks ning huvitavateks esinejateks, kuid toodi välja, et tase siiski mõnevõrra varieerus ja osade koolitajatega ei oldud rahul – see väljendus nende võimes hoida osalejate tähelepanu või mitte. Kõige rohkem meeldisid need koolitajad, kes töid näited päris elust ning jagasid praktilisi näpunäited. "Oli neid, kes olidki väga head, inspireerivad ja ka kohapealsete grupitööde puhul head tagasisidestajad. Kuid oli ka paar koolituspäeva, kus koolitaja jäi meie jaoks nõrgaks või vähe kogenuks." (O). Üldine keskmine hinnang koolitajatele oli 8,9/10.

Mentori hindamisel oldi kõige lahkemad jagama positiivset tagasisidet – valdavalt hinnati kõrgelt oma mentori panust ja omavahelist koostööd: "Meie mentor oli meiega väga kannatlik ja järjekindel, seletas väga hästi ja aitas meid rasketel hetkedel inspireeruda. Ta oli väga hea kuulaja, kes suutis kõik meie hullud mõtted ära seedida ning seeläbi meid vaikselt õigele teele suunata". (O). Ära tuleb siiski mainida, et mõlemas grupis oli ka üksik juhtum, kus ettevõtte ei saanud head kontakti oma mentoriga ning seetõttu oli nendevaheline koostöö keerulisem. Üldine keskmine hinnang mentoritele oli 9,4/10.

Ekspertide üldine hinnang kogu meistriklassile korralduse ja ka ettevõtete osalemise osas oli pigem positiivne – nõustuti, et kõik võimalused on selleks loodud, et osalejad saaksid maksimaalselt kasu. Paljud tulevad sisse null teadmistega selles vallas ja lahkuvad kirgastumisega. "Neil tekib kirg ja sisemine põlemine uute teadmiste osas ning mõistmine, et metoodika ja tööriistad ka päriselt töötavad" (V1). Eraldi tähelepanuväärne on seos rahulolu ja meeskonna suuruse, osavõtlikkuse vahel – need, kes on tulnud mitmekesi ja osalevad aktiivselt, nende puhul on näha ka paremaid tulemusi versus need, kes tulevad meistriklassi üksi ja on passiivsemad, siis hilisemas tagasisides on nende rahulolu ka väiksem. Üksi olles ongi see koormus liiga suur ja kui sul ei ole kellegagi peegeldada ning arutada, siis kaob ära pool võlu sellest protsessist.

Rahuloluküsitluses peeti samuti korraldust heaks ja sujuvaks. Kiideti koolituste toimumise kohta Palo Alto Clubi, maitsvat toitu ning kommunikatsiooni ja info jagamist. Erilised tänusõnad läksid programmi korraldajale Eesti Disainikeskuse meistriklassi projektijuhile Annemaile mõnusa õhkkonna loomise eest. Lahkarvamus tekkis ülekannete kvaliteedi osas – oli neid, kes ütlesid, et kõik töötas (Zoomis tubadesse jagamine ja tagasi tõstmine) ning neid, kes pidasid seda ainsaks nõrgaks kohaks. Koondhinnang teenusedisaini ja digitaliseerimise meistriklassi korraldusele ja kvaliteedile oli 9,45/10. Meistriklassi lõpus läbi viidud rahuloluküsitluste keskmised hinnangud gruppide kaupa on esitletud lisa 4-s.

Intervjuude põhjal jäid kokkuvõtvalt osalejad rahule meistriklassis osalemisega ning suudeti täita nende isiklikke ja ettevõtte ootusi/eesmärke, mitmetel juhtudel isegi ületati neid. Lisaks eelpool väljatoodud väärtustele (vt tabel 3, lk 48), mainiti veel seda, et saadi kõik oma teenused detailselt lahti võetud ja tagasi kokku pandud ning seejuures mõistetud, et mis on hästi ja mis mitte. Hinnati kõrgelt ekspertide (teenusedisaineritest mentorite) arvamust, saades sellega kinnitust, et ollakse õigel teel, või siis saadi just enesekindlust teha vajalikke muutusi. Oluliseks peeti ka võimalust suhelda teiste ettevõtetega ja kogemuste jagamist: "Silmiavav oli kuulata teiste lugusid ja neist sai häid ideid ka endale, mille peale ise ei oska kohe tulla – nii sai ka mõnele probleemile ootamatult lahenduse" (E10). Vaieldamatult kõik ettevõtted olid valmis soovitama meistriklassi ka teistele tuttavatele ja paljud neist olid seda juba ka teinud.

Meistriklassi täiendamiseks/parandamiseks tegid intervjuueeritavad palju erinevaid ettepanekuid. Järgnevalt on need kategoriseeritud alateemade kaupa kolme etappi: enne koolitust, koolituse ajal ja peale koolitust.

Enne koolitust soovitati lubada uutel potentsiaalsetel osalejatel tulla kuulama lõpuesitlusi, et nad saaksid sealt motivatsiooni osalemiseks. Arvati, et meistriklassi saaks reklaamida läbi mõne positiivse juhtumiuuringu tutvustamise, mis kõnetaks ja tekitaks huvi. Juhiti ka tähelepanu sellele, et tuleb julgustada kandideerima ning anda lootust, et pigem on võimalus saada valituks kui jääda programmist välja.

Koolituse ajal soovitati lisada rohkem praktilisust erinevate *hands-on* ja loovate ülesannete näol; pakuti välja, et ajurünnaku ja ideestamise tegevusi võiks rohkem olla (näiteks kasutada disainsprindi meetodikaid); mõnel koolituspäeval võiks olla võimalus valida alateemade vahel vastavalt enda huvidele, vajadustele ja mõnikord võiks tulla inspiratsiooniks keegi rääkima just digilahendustest turismisektoris. Toodi välja, et väärtuspakkumise loeng võiks olla juba varem, mitte alles lõpus ja vajalikuks peeti parema ettevalmistuse tagamist lõpuesitlusteks. Tehnilise poole osas juhiti tähelepanu sellele, et esinejad võiksid olla nähtavad ka Zoomis osalejatele ja kui on mingeid ootamatuid ajalisi muutusi, siis peaks neid ka teavitama. Koolituspäevadel võiks soovitada erialast kirjandust ja jagada lisaks õppematerjale tööriistade kohta ning näpunäited, et kust mingit huvitavat materjali võib veel leida. Üks ettevõtte arvas, et võiks teha lisa koolituspäeva (ehk siis 5 asemel 6) ja sellevõrra saab teha need lühemaks, tänu sellele säiliks tähelepanu kauem.

Mentorite osas peeti vajalikuks, et nad oleksid ettevõtete kõrval igal koolituspäeval ja käidi välja idee, et need, kes on juba läbinud programmi, võiksid hakata tugimentoriks, andes uutele nõ kogemusnõustamist. Koolitajatel soovitati omavahel kokku leppida rõhuasetused ja ühtlustada teemad ning tuua rohkem elulisi näiteid, kaasaarvatud välisriikidest. Arvati, et võimalusel võiks olla lisaks koolitajatele veel keegi, kes käib nõ ruumis ringi ja aitab vajadusel kui tekib küsimusi.

Koolituspäevadel sünergia loomise eesmärgil võiks olla rohkem aega ja võimalusi omavaheliseks suhtlemiseks teiste ettevõtetega. "Kasvõi esimene kord mingi tutvumisõhtu, kohvipausil bingo või ühine grupitöö" (E5). Prototüüpimiseks on vaja

rohkem aega ja see võiks olla lubatud ka muul kujul kui ainult digitaalsena. Samuti arvati, et ei tasu eeldada, et osalejad suudavad ise ära teha digitaalse prototüübi. Pigem tuleks selleks võimaldada asjatundjat, kas siis mentori või kellegi teise näol.

Peale koolitusprogrammi lõppu võiks kõikidele töödele tulla põhjalik tagasiside žürii poolt, et siis osalejad saaksid sellest õppida ja vajadusel parandusi teha. Ideena käidi välja ka mõte, et ainult ühe auhinna jagamise asemel võiks olla premeeritud esimesed kolm kohta ja üleüldse oleks hea teada, et kes sinna TOP 3 jõuavad. Mitmed ettevõtted arvasid, et ideaalis oleks võinud jätkuda veel koostöö mentoriga pikemaajaliselt peale meistriklassi lõppu – see oleks hoidnud neid paremini “lainel”. Või siis vähemalt oleks võinud olla mingit laadi vestlus oma mentoriga ka peale meistriklassi lõppu mõne aja möödudes, et vaadata asjad värske pilguga üle: "See motiveeriks ja annaks indu edasi tegeleda, sest midagi peab ju ette näitama, kuhu sa vahepeal jõudnud oled" (E10). Ühe ideena käidi välja mõte, et võitja võiks kutsuda kõiki selle grupi osalejaid enda juurde külla ja esitleda oma tehtud prototüüpi toimimas päris elus. Arvati, et oleks hea, kui kirjutatakse rohkem arvamugusid võitjatest ja teistest osalejatest, et hoida kursis, kuhu keegi jõudnud on.

Jätkukoolitust või kohtumist pidas oluliseks 8 ettevõtet 10-st. Arvati, et meistriklassile võiks järgneda teatud aja möödudes mingis formaadis kohtumine (vilistlaste kokkutulek või raamatuklubi stiilis kogunemine), kus kõik saaksid jagada oma vahepealseid rõõme-muresid ja edasimineku arengus (näiteks lühikeste ettekannetena) ja küsida nõu või siis lihtsalt omavahel mitteformaalses õhkkonnas suhelda ja *network*’ida. Arvati, et nendel kohtumistel võiks olla ka mingi koolituselement sees. Teretulnud oleks ka järelkoolitus suuremas mahus (pikem programm), *a’la* meistriklass 2.0. või siis väiksemal määral (päevane), kus võiks minna mõne teemaga süvitsi, õppida uut tööriista või kuulata elust-enesest juhtumiuuringut. "Kui EASil oleks vahendeid, siis võiks olla kord aastas koolitus või siis pikema aja tagant konverents selle sama teema jätkuks" (E1).

Lõpetuseks peeti väga oluliseks meistriklassi järgselt EASi poolset toetust. Kõigil osalejatel võiks olla läbi mingi meetme, toetuse vms võimalus ellu viia oma ärimudeli muudatust või siis saada rahastust prototüübi loomiseks. Digitaalsete lahenduste osas võiks olla ühine platvorm, mille baaslahendusi saaksid kõik turismiettevõtted kasutada ja vajadusel edasi arendada. Hetkel peab igaüks ise rätseplahendusena neid looma. Ideaalis

võiks olla lisaks nõ “teenuste uss”, kust oleks näha, et kuidas EAS saaks olla koolitusejärgselt toeks ettevõtetele läbi erinevate koolituste, toetuste, meetmete jne.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et uuringu tulemusena selgus palju sellist, mis kinnitab varasemalt välja toodud teooriat. Tulemuste põhjal saab teha nii järeldusi kui ettepanekuid.

2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Antud peatükis, tuginedes olemasolevale teooriale ja uuringu tulemustele, tehakse alateemade lõikes järeldusi ja ettepanekuid. Lisaks annab autor ka omapoolsed soovitusel teenusedisaini koolituse tulemuslikkuse mõõtmise mudeli arendamiseks, rakendamiseks kui ka meistriklassi parandamiseks, täiendamiseks.

Meistriklassi eesmärgi, ootuste, motivatsiooni osas ekspertide ja ettevõtete arvamused kattusid selles osas, et mõlemad pidasid oluliseks uusi teadmisi, mõttemaailma muutust ja disaini väärtuse teadvustamist. Erinevus tuli sisse aga selles osas, et eksperdid peavad tähtsaks välisturgudele suunatust ja digitaliseerimist (need on ka antud meistriklassi fookused) ning disaini jõudmist strateegilisele tasemele, ettevõtte ise aga mitte niivõrd. Neid motiveerivad lisaks eelpool öeldule ka rohkem käega katsutavad asjad nagu mentori olemasolu, nõ kvaliteedimärgi saamine ja võimalus võita auhind. Autor teeb ettepaneku, et koolitusprogrammi kandideerijatele tuleb kommunikeerida veelgi selgemalt meistriklassi eesmärgi ja oodatud tulemusi ehk rõhuda välisturgudele ja digitaliseerimise suunale.

Uuringust selgus, et teenusedisaini rakendamist oma ettevõttes pidasid suuremas osas vastajad vajalikuks ja oldi ühel meelel, et see aitab tõsta konkurentsivõimet. Siinkohal peab ära mainima, et nii mõnigi ettevõte andis kaks hinnangut – üks lähtudes teadlikkusest (kõrgem hinnang) ja teine reaalsuse kohta (madalam hinnang) ehk siis tunnistati, et kuigi nad teavad, et teenusedisaini rakendamine on oluline, siis päriselt sellega ei tegeleta piisavalt (vt tabel 4).

Tabel 4. Teenusedisaini rakendamine

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Mõistetakse, et läbi teenusedisaini on võimalik luua väärtust ja seeläbi tõsta konkurentsieelist, kuid reaalsuses ei rakendata seda piisavalt.
Seos teooriaga	Teenusedisaini olulisus (Stickdorn <i>et al.</i> , 2018; Lewrick, 2022) ja seeläbi väärtuse loomine (Osterwalder <i>et al.</i> , 2015; Lockwood, 2009) ning konkurentsieelise tõstmise (D'Ippolito, 2014).
Ettepanek	Tuleb leida viise (nt regulaarsed järelkohtumised, mentori tugi ka koolitusejärgselt jne), mis innustaksid osalejatel püsima nõ õigel lainel, et nad ei unustaks ära teenusedisaini olulisust/tähtsust oma igapäevatööd tehes. See aga eeldaks ka osalejate enda rahalist panust, kuna ilma selleta see ei oleks jätkusuutlik.

Meistriklassi raames arenes osalejatel disainmõtlemine märgatavalt – kõik omandasid isiklikul tasandil uued tööriistad ja muutsid oma mõtteviisi, organisatsiooni tasandil lausa 70% juurutas seda kultuuri ja protsessi ning 50% jõudis ärilise võimaluseni/eduni. Selles küsimuses olid eksperdid skeptilisemad kui ettevõtted ise ehk siis eksperdid ei osanud oodata selliseid tulemusi. Ekspertide arvamus selle kohta, et disainmõtlemise jõudmine organisatsiooni tasandile on tõenäolisem VKE-de puhul osutus tõeks. Intervjuudest tuli välja, et väiksemate meeskondade puhul on see kergemini saavutatav, sest nende struktuur ei ole nii hierarhiline ja nad on paindlikumad muudatuste osas. Tõdeti, et kultuuri tasandile jõudmine eeldab meeskonna ühtset meelt ja tahet ja toodi välja ka see, et tihti võib saada takistuseks juhtkonnapoolne vastumeelsus (vt tabel 5).

Tänu meistriklassile tekib grupp inimesi, kes on teadlikud teenusedisaini põhimõtetest ja selle kasulikkusest ning nad saavad viia selle uue mõtteviisi edasi organisatsiooni teistele liikmetele (olles justkui nõ saadikud) ja seeläbi andes võimaluse vastava organisatsioonikultuuri tekkimisele. Siinkohal sõltub see paljuski sellest, et mis rollis need inividid on ja kui palju nad sellesse teemasse ise usuvad ning kuidas nad suudavad veenda teisi kaasa tulema. Kui neil on otsustav positsioon, siis on suurem tõenäosus, et midagi ka reaalselt muutub.

Tabel 5. Disainmõtlemise areng

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Tänu meistriklasse arenes kõigil osalejatel disainmõtlemine isiklikul tasandil, kuid selleks, et see jõuaks ka organisatsiooni tasandile on vaja juhtkonna toetust ja meeskonna ühtset valmisolekut muutusteks. See on kergemini teostatav VKE-de puhul tänu nende paindlikkusele ja väiksemale hierarhiale.
Seos teooriaga	Disainmõtlemise tööriistade kasutamine käivitab protsessi, mis toetab organisatsioonis kultuuri tekkimist (Elsbach & Stigliani, 2018, lk 2301).
Ettepanek	Meistriklassis osalemiseks on vajalik (kohustuslik) võtmeisikute ja juhtkonna liikme(te) osalemine koolituspäevadel – see tõstab tõenäosust, et ka hilisemas etapis võetakse kasutusele uued oskused ja teadmised.

Turismiteenuseid on vaja arendada ühelt poolt sel põhjusel, et parandada kliendikogemust ja elamust ning teisalt seetõttu, et turismisektor on oluline osa meie üldisest majandusest ja ta loob vajalikke töökohti ning seeläbi aitab kaasa kohaliku piirkonna arengule. Vähemtähtsam ei ole muidugi ka see, et turism on ettevõtete jaoks oluline tuluallikas (vt tabel 6).

Tabel 6. Turismiteenuste arendamine

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Turismiteenuseid on vaja arendada nii kliendi rahulolu tagamiseks kui ka majanduslikel põhjustel (Eesti SKP, kohaliku piirkonna areng, ettevõtte käive/tulu).
Seos teooriaga	Maailm on liikumas suunas, kus väärtuse loomiseks tuleb füüsiliste toodete asemel pakkuda pigem kogemusi ja elamusi (Sundbo & Darmer, 2008, lk 1-8). Turism on võimas majanduslik jõud pakkudes nii tööhõivet, sissetulekuid kui maksutulu (Hudson & Hudson, 2017, lk 13). Eestis on turismisektor oluline majandusvaldkond (SKP oli kriisi eel ligikaudu 8%) ja turism mõjutab ka teisi sektoreid, tasakaalustades regionaalset arengut ja pakkudes töökohti (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 2).
Ettepanek	Jätkata teenusedisaini meistriklassi tegemist eraldi just turismiettevõtetele, kuna sellel sektoril on oma eripära ja vajadused ning vajab spetsiifilisemat lähenemist.

Turismiteooriate käsitlemise osas läksid seisukohad lahku ehk siis eksperdid arvasid pigem, et neid ei ole vaja antud koolitusprogrammi raames ja ettevõtted vastupidiselt arvasid, et neid võiks käsitleda (vt tabel 7), vaatamata sellele, et nad üldjuhul ei ole varasemalt võtnud neid teooriaid aluseks oma teenuste disainimisel. Enim kõnetas neid

väljapakutud variantidest turistide tüpoloogiad, motivatsiooni allikad, rahulolu kriteeriumid ja globaalsed trendid.

Tabel 7. Turismiteooriate kasutamine meistriklassi

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Meistriklassi osalejad peavad vajalikuks koolituspäevadel erinevate turismiteooriate käsitlemist, sest nende varasem kokkupuude on olnud pigem vähene/tagasihoidlik.
Seos teooriaga	Turistide tüpoloogiad (Cohen, 1972 & 1979; Inkson & Minnaert, 2012; Pearce, 2008); turisti motivatsiooni allikad (Goeldner & Ritchie, 2007; Prebensen <i>et al.</i> , 2014); rahulolu kriteeriumid (Conway & Swift, 2000; Horner & Swarbrooke, 2021); globaalsed trendid (Hudson & Hudson 2017).
Ettepanek	Edaspidi võimalusel lisada koolitusprogrammi ka turismiteooriate käsitlemine, et laiendada veelgi ettevõtete teadmisi ja silmaringi selles valdkonnas.

Digitaliseerimise osas on paradoksaalne olukord – ühelt poolt praktiliselt kõik vastajad mõistavad, et see on oluline faktor mitmetel põhjustel ja samas teisalt poolt tunnistatakse, et digitaliseerimise võimalused on alakasutatud. Eesti on maailmas tuntud kui digiriik (tänu e-valitsusele, e-valimistele, e-maksuametile ja teistele avaliku sektori digiteenustele), samas on veel osadel sektoritel palju arenguruumi ja seda eriti just VKE-de puhul.

Teenuste digitaliseerimist peetakse tähtsaks ja selles nähakse võimalust tõsta sisemist efektiivsust (tänu erinevatele andme-, ressursi- ja broneeringute süsteemide kasutamisele väheneb põlve-otsas nokitsemine ja kaustikute kasutamine) ja kasvatada väliseid võimalusi (parem nähtavus digikanalites, online müük, digitaalsed lahendused toovad juurde uusi kliente). Antud sektoris vähesed jõuavad raputava muutuseni, mis eeldaks uue ärimudeli loomist tuginedes puhtalt digitaliseerimise komponendile.

Uuringust selgus, et peamised takistused digitaliseerimisel on aja ja rahalise ressursi ning teadmiste/oskuste puudus, lisaks ei ole piisavalt julgust/pädevust võtta kasutusele uusi digitaalseid vahendeid (mugavustsooni ja harjumustesse kinni jäämine) ning tihti ei osata hinnata kasutegurit (seetõttu kardetakse teha suuri investeeringuid). Lisaks kurdeti selle üle, et tihti tuleb luua ise lahendusi täiesti nullist (vt tabel 8).

Tabel 8. Teenuste digitaliseerimine turismisektoris

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Turismisektoril, kes suuremas osas koosneb VKE-dest, on veel palju arenguruumi teenuste digitaliseerimises – nad mõistavad selle teema olulisust, kuid ei tee piisavalt samme selle rakendamiseks.
Seos teooriaga	Azzopardi et. al, 2020 (lk 20–24) sõnul vaatamata sellele, et Eesti on ülemaailmne liider avaliku sektori digiteenuste poolest, jäävad siiski paljud Eesti ettevõtted (eelkõige just traditsioonilised ning keskmised- ja väikeettevõtted) maha võrreldes teiste OECD riikidega digitehnoloogiate kasutamise poolest. OECD 2022 (lk 16) soovib turismi ökosüsteemi vastupidavuse suurendamiseks ühe variandina “rakendada meetmeid tagamaks, et sektor saaks võimalikult palju kasu digipöörde pakutavatest võimalustest, kus paljud turismiettevõtted ja turismisihtkohad on maha jäänud”. Turismiettevõtete digitaliseeritus on veel madal, näiteks ressursihalduse osas on 2025 aasta eesmärkidest saavutatud vaid kolmandik ja alles poolel teel eesmärgini ollakse kliendiinfo haldamises ja erinevate tarkvarade liidestatuse osas (EAS, 2021)
Ettepanek	EAS võiks jätkuvalt ja veelgi rohkem toetada turismi ettevõtteid digitaliseerimise vallas (läbi koolituste, meetmete jne), et nad ei jääks nõ maha, vaid jõuaksid järele teistele sektoritele (avalik- ja tootmissektor), kes on selles teemas juhtivatel positsioonidel.
Järeldus	Digitaliseerimine aitab kaasa eelkõige ettevõtte sisemise efektiivsuse tõusule ja väliste võimaluste kasvule. Osad digitaalseid lahendused on mõeldud kõigile kasutamiseks, kuid mitmetel juhtudel peavad ettevõtted neid rätseplahendusena looma.
Seos teooriaga	Digitaliseerimise mõju organisatsiooni seisukohast saab hinnata lähtuvalt kolmest aspektist: sisemine efektiivsus, välised võimalused; raputav muutus (Parviainen <i>et al.</i> , 2022, lk 66).
Ettepanek	Lua platvorm, kus on turismiettevõtetel võimalus saada infot erinevatest võimalustest oma teenuste digitaliseerimisel ja ideaalis seal võiks olla just antud sektorile mõeldud baaslahendused, mida saaks reaalselt ilma suurema vaeva ja kuluta rakendada ning vajadusel edasi arendada.
Järeldus	Digitaliseerimise peamiseks takistusteks on ressursside (aeg, raha, teadmised, oskused) puudus ning suutmatus näha, et kui palju kasu see võib hilisemalt kaasa tuua.
Seos teooriaga	EAS turismiarenduskeskus korraldas 2021. aastal uuringu, kust selgus, et peamiseks takistusteks digitaliseerimise teekonnal peeti oskuste, aja ja finantsiliste vahendite puudumist (EAS, 2021)
Ettepanek	Motiveerida ettevõtteid kasutama digitaliseerimise võimalusi tõestades neile läbi <i>case study</i> /arvamuslugude ja positiivsete näidete (põimides neid koolitusprogrammi), et sellesse valdkonda tehtud investeeringud toovad reaalselt kasu ettevõttele.

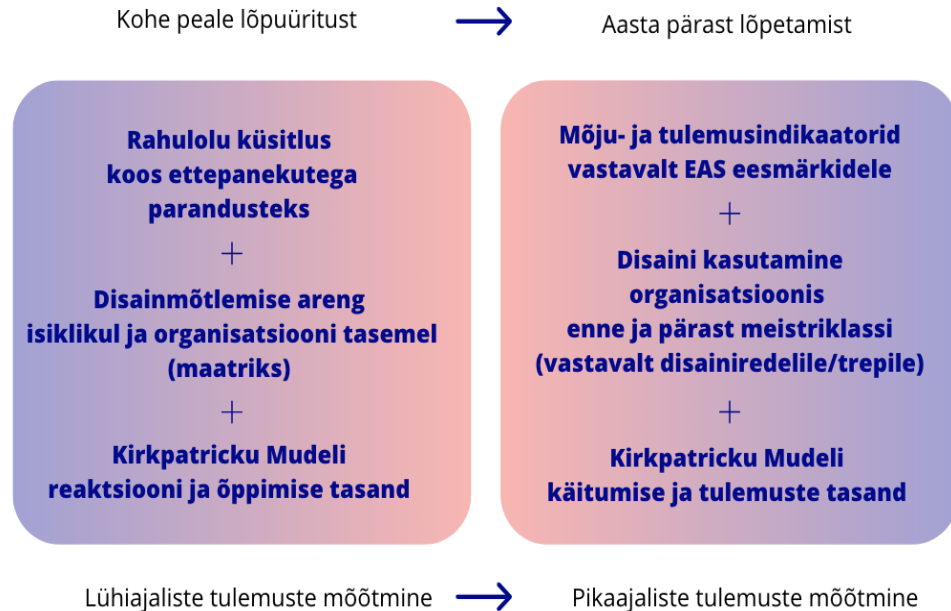
Koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamine on vajalik, sest sealt saadud tagasiside põhjal on võimalik analüüsida, kas antud meistriklass täitis EASi eesmärgi ja kas see oli ettevõtetele väärtuslik, kasulik ning sellest lähtuvalt otsustada, et kas seda programmi tasub jätkata või mitte. Hindamise tulemusena saab ka meistriklassi edasi arendada ja teha vajadusel muudatusi (vt tabel 9).

Tabel 9. Meistriklassi tulemuslikkuse hindamine

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Teenusedisaini meistriklassi tasub hinnata põhjalikumalt kui seda tehakse hetkel (tagasiside küsitlused ja lisandväärtuse valem) – see võimaldab koolituse tellijal ja pakkujal teha vajalikke otsuseid meistriklassi jätkamise ja parandamise osas.
Seos teooriaga	Koolituste tulemusi tuleb mõõta, et aru saada, millist mõju need avaldavad nii koolitavatele endile kui ka ärilistele eesmärkidele. (Rama Devi & Shaik, 2012, lk 722-723) Selle raames saab hinnata, et kuidas ühtivad koolitusprogrammid organisatsiooni eesmärkidega (Horwitz, 1999, lk 183). Koolitusprogrammid on on asjakohased kui sinna panustatud ressursid toovad tagasi rohkem kasu kui algne investeering ise oli (Brown, 2002, lk 570). Läbi hindamise me saame teada, et kas me peaksime jätkama seda programmi/koolitust ja et kuidas saaks seda täiustada, parandada (Kirkpatrick Partners (<i>n.d.</i>). Boller & Fletcher (2020, lk 150) toovad oma raamatus välja kolm põhjust, miks on oluline teha koolituste hindamist: kinnitada koolituste tõhusust, leida võimalused parandusteks ja tõestada nende kasumlikkust.
Ettepanek	Kaaluda teenusedisaini meistriklassi tulemuste hindamiseks mudeli loomist ja võimalusel viia läbi hindamine kaheetapiliselt, et mõõta lühi- ja pikaajalisi tulemusi (vt joonis 14, lk 59).

Töö autori poolt loodud kombineeritud hindamismudel on (ekspertide hinnangul) sobilik kasutamiseks ja nende arvates võiks veel seda täiendada majanduslikke näitajaid mõõtvate komponentidega. Töö autor arvab, et tulevikus tasuks teha jätkuvalt kohe peale meistriklassi lõpetamist tagasisideküsitlus, kus uuritakse üldist rahulolu ja arvamust ning juurde võiks veel lisada küsimused parandusettepanekute kohta ning Kirkpatricku mudelist reaktsiooni ja õppimise tasandid. Selles faasis võib ka uurida, kuidas on osalejatel arenenud disainmõtlemine isiklikul ja organisatsiooni tasandil (lähtuvalt maatriksist). Need vastused illustreeriksid värskete emotsioonide ja kogemuste põhjal lühiajalisi tulemusi ja annaksid sisendit vajalikeks kohesteks muudatusteks. Pikaajalist mõju saaks aga alles hinnata aasta pärast, sest teatud tulemuste saavutamine (näiteks disaini juurutamine organisatsiooni kultuuri ja selle kasutamine strateegilisel tasemel) eeldab rohkemat aega. Selleks saaks kasutada Kirkpatricku mudeli käitumise ja tulemuste tasandit ning disainiredelil/trepil liikumise hindamist. Siia etappi saab lisada juurde ka veel erinevad mõju- ja tulemusindikaatorid, mida saab siduda EASi eesmärkidega. Eelnevad soovitused on kokkuvõtvalt illustreeritud joonisel 14.

Koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamismudel



Joonis 14. Autoripoolne soovitus koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamismudeliks

Antud juhul saaks hindamist läbi viia kahel moel – kas jällegi ankeedi vormis, kus on nii valikvastused kui ka lahtised küsimused (see versioon on kergemini ja kiiremini läbiviidav ning lihtsam on analüüsida vastuseid, et saada üldisemat ülevaadet) versus fookusgruppide või individuaalsete intervjuudena (see eeldab suuremat ja ajamahukat töömahtu, kuid annab see-eest põhjalikumad vastused ja detailsema ülevaate).

Töö autor kahtleb, kas ühe aasta pärast on võimalik juba mõõta ka majanduslikke muutusi. Autor eeldab, et see vajab veel pikemat aega (vähemalt paari aastat) ja selle hindamisel on oluline (ja arvatavasti raske) eristada, et kuidas just konkreetselt mõjutab antud meistriklass ettevõtte klientide, käibe, kasumi, ekspordi osakaalu, lisandväärtuse jms numbraid ja millised muud faktorid mängivad selles suurt rolli (näiteks majanduse üldisest olukorrast tingitud ostujõu suurenemine või vähenemine; või ootamatud, etteennustamatud olukorrad analoogselt COVID-19 epideemiale, 2022. aastal alanud Ukraina-Vene sõjale, mis võivad mõjutada tugevalt turistide arvu).

Kirkpatricku mudeli põhjal tulemuste hindamisest järeldub, et osalejate reaktsiooni tasandil on lõhe meeldivuse/kaasahaaravuse osas (madalam hinnang) versus vajalikkus/olulisus tööga seotult (väga kõrge hinnang) ehk siis oli mõistlik neid küsida erinevate hinnangutena, mitte kokkupanduna – see ei oleks andnud adekvaatset vastust. Ära mainimist väärrib, et meeldivuse/kaasahaaravuse madalama hinnangu tõi peamiselt koolitajate kvaliteedi taseme kõikumine ehk siis tulevikus tasub tähelepanu selle pöörata, et see tase oleks ühtlasem. Tööga seotud vajalikuks/oluliseks pidasid seda meistriklassis osalemist praktiliselt kõik vastanud, mis on hea alguspunkt ja motivatsiooniallikas kogu programmi läbimiseks.

Õppimise tasandil ei ole osalejate jaoks tähtsad vaid uued teadmised ja tööriistad, vaid ka oskus neid kõiki kasutada õigel moel (näiteks kasutajauuringute läbiviimine) ning oluliseks peeti ka lisaboonusena meeskonnas koostöö tegemise oskuse arenemist. Siin tasandil sai ka kinnitust see, et vastajatel muutus suhtumine teenusedisaini positiivses võtmes – mõisteti selle tähtsust ja saadi aru, et see ei ole ainult disainerite pärusmaa, vaid reaalselt toimiv süsteem, mida saavad kõik oma ettevõtte hüvanguks kasutada.

Käitumise ja tulemuste tasandil tuli välja, et algselt kohe peale meistriklassi lõpetamist (rahuloluküsitluses) ollakse positiivsemalt ja optimistlikumalt meelestatud kui hiljem intervjuusid läbi viies ehk siis võib järeldada, et ootused ja reaalsus ei pruugi vastata üksteisele (vt tabel 10). Alguses arvatakse suure õhinaga, et hakatakse ka edaspidi kasutama aktiivselt värskest õpitud tööriistu ja teadmisi, oskusi ning plaanitakse viia ellu ka oma prototüübid, kuid tegelikult tulevad igapäevased jooksvad tööülesanded vahele ja see järjepidevus võib saada kannatada ja motivatsioon langeda ning prototüübid jääda “ootel olevasse” staatusesse (see viimane on tingitud suures osas ka finantsilistest võimalustest). On ka mitmeid positiivseid näited, mis ilmestavad vastupidist käitumist ehk siis teadlikku ja järjepidevat tööriistade kasutamist ning prototüüpide realiseerimist. Sellest tulenevalt võib teha järelduse, et kõik vajalikud eeldused on osalenutele antud, et nad saaksid võtta sellest programmist maksimumi, kuid lõpuks on see ettevõtete endi kättes kui palju sellest rakendatakse.

Tabel 10. Algsed ootused versus reaalne käitumine

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Osalejad on optimistlikumad kohe peale meistriklasi lõpetamist oma edaspidise käitumise (uute teadmiste/oskuste järjepidev kasutamise) ja tulemuste (sh prototüüpide elluviimise) osas võrreldes hilisemas etapis tehtud intervjuudega, kus selgus, et reaalsuses võib pilt olla tagasihoidlikum.
Seos teooriaga	Intervjuu küsimused tuginesid Kirkpatricku mudelile, mis on maailmas kõrgelt hinnatud ja tunnustatud ning üks enim kasutatud viis koolituste tulemuslikkuse mõõtmiseks (Kirkpatrick Partners, <i>n.d.</i>)
Ettepanek	Tutvustada meistriklasi lõpus osalejatele täiendavaid võimalikke toetus- ja koolitusprogramme, et soodustada neil nii uute teadmiste rakendamist järjepidevalt aidata leida võimalusi prototüübi ja/või uue ärimudeli elluviimiseks.

Disaini kasutamine organisatsioonis (lähtuvalt disainiredeli ja -treppide kombineeritud mudelist) liikus tänu meistriklasi edasi kõikidel ettevõtetel – kes arenes astme siseselt, kes poole, kes ühe või kahe astme võrra edasi. Meistriklasi siseneti valdavalt esimesel (disain puudub) ja teisel (disain kui kujundaja ja projekt) astmel ning programmi väljades jõuti peamiselt teisele või kolmandale astmele (disain kui protsess/funktsioon). Viimasele, neljandale astmele (disain kui kultuur/strateegia), jõudis vaid üks ettevõtte ja see on ka arusaadav, sest sinna jõudmine võtab rohkem aega ja nõuab suuremaid jõupingutusi. Arengu peamine põhjus seostus mõtteviisi muutusega ja julgusega kasutada uusi tööriistu ning oluline faktor oli ka ühiselt meeskonnaga kasuteguri nägemine. Peamine takistus siinjuhul oli aga meeskonna vahetus igal hooajal ja juhtkonna poolne vähene toetus – sellistel tingimustel ongi raske disaini rakendada kõrgematel tasanditel. Autoripoolne tähelepanek selle kombineeritud mudeli juures oli see, et paljud osalejad soovisid ennast paigutada kahe astme vahele, vaatamata sellele, et sellist võimalust ei olnud joonisel olemas. Praeguses kombineeritud mudelis olevad astmed on liiga mahukad/ambitsioonikad ja neid oleks vaja pigem jagada väiksemateks osadeks (vt tabel 11).

Tabel 11. Disaini kasutamine organisatsioonis

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Meistriklassis osalemine arendas kõigil ettevõtetel disaini kasutamist organisatsioonis. Uuringu käigus selgus, et hinnates olukorda enne ja pärast meistriklassi, oli osadel raske ennast paigutada konkreetsetesse lahtrisse (joonisel 4 astet), nad eelistasid määratleda ennast kahe astme vahele ehk siis joonisel olevad astmed olid liiga “ambitsioonikad” ja need vajavad kitsamat määratlust.
Seos teooriaga	Disaini kasutamist organisatsioonis mõõdeti disainiredeli (Danish Design Centre, <i>n.d.</i> ; Björklund <i>et al.</i> , 2018) ja disainijuhtimise trepi (Kootstra, 2009) kombineeritud hindamismudeli põhjal.
Ettepanek	Tulevikus tasub tulemuste hindamisel lisada juba kombineeritud mudelile nõ lisaastmed (vt joonis 15). See aitab ettevõtetel enda hindamisel kergemini leida nõ õiget/sobivat astet ja annab adekvaatsema pildi.

Autoripoolne ettepanek täiendada disainiredeli ja -trepi kombineeritud mudelit vaheastmetega on nähtav joonisel 15. Kui algses versioonis oli astmeid 4 nagu ka originaal mudelites, siis täiendatud mudelis on astmeid 7 ja neile on antud nimetused vastavalt sellele, mis tuli välja intervjuudest ja lähtuvalt autori enda poolsest nägemust, et millises järjekorras loogiliselt see areng võiks toimuda.



Joonis 15. Autori poolne ettepanek hindamismudeli täiendamiseks vaheastmetega

Meistriklassis osalemine toob kaasa väärtuse nii isiklikul kui ka organisatsiooni tasandil, lisaks on nende kahe vahel suur ühisosa. Isiklikul tasandil saavad osalejad eelkõige uued teadmised, oskused ja mõtteviisi muutuse ning võimaluse eneseteostuseks. Organisatsiooni tasandil toimub hoiakute muutus ning tekib meeskonnas ühine keel tänu samade tööriistade ja meetodite kasutamisele. See annab omakorda võimaluse organisatsioonikultuuri arendamiseks. Ühisosana seisneb peamine väärtus uue energia tekkimisel koos motivatsiooni tõusuga ning oluliseks peetakse uute kontaktide saamist ja koostööd teiste osalejatega ehk siis võrgustiku laienemist. Kõige märkimisväärsim on see, et mõlemal tasandil mõistetakse teenusedisaini olulisust ja saadakse aru, kui suurt väärtust see võib tuua. Ekspertide ja ettevõtete seisukohad väärtuste osas erinesid selle poolest, et esimesed nägid rohkem kaugemale ulatuvaid väärtuseid (tööriistade igapäevane kasutus ja disaini jõudmine strateegilisele tasemele) ja teised pigem lühiajalisemaid väärtuseid (koostöö mentoriga, kliendiuuringu tulemused, prototüüp ja disainiaudit).

Autoripoolne tähelepanek oli, et osad vastajad ei osanud selle küsimuse juures eristada isiklikku ja organisatsiooni tasandit, vaid nad panid nende vahele justkui mõttelise kriipsu. Sellest võib järeldada, et isiklikul tasandil saadud väärtused kanduvad üle organisatsiooni tasandile (vt tabel 12) või muidugi mõnes teises olukorras võib juhtuda ka vastupidine olukord, kus organisatsiooni väärtused muudavad indiviidi omasid.

Tabel 12. Meistriklass väärtus isiklikul ja organisatsiooni tasandil

Aspekt	Sisu kirjeldus
Järeldus	Meistriklass loob väärtust osalejatele nii isiklikul kui ka organisatsiooni tasandil ja need väärtused kanduvad üldjuhul läbi indiviidi ettevõttesse
Seos teooriaga	Koolitusprogrammi käigus saadud teadmiste, oskuste ja võimete ulatus väljendub omakorda tulemuslikkuses nii indiviidi, tiimi kui organisatsiooni tasemel (Aguinis & Kraiger, 2009, lk 453–458). Indiviidi ja kollektiivsetel oskustel on organisatsioonide jaoks väga oluline väärtus – need aitavad tagada nii produktiivsuse, konkurentsivõime kui ka ennetamis- ja kohanemisevõime (Pineda 2010, lk 673).
Ettepanek	Selleks, et indiviidi tasandilt väärtused kanduksid üle ettevõtte tasandile võiksid luua meistriklassi aktiivsemad lõpetanud üksteise toetamise eesmärgil foorumi või FB grupi või “vilistlaste klubi”, kus nad saaksid <i>onlines</i> või füüsiliselt kohtudes jagada oma rõõme ning muresid ja kogemusi, seal saaks näiteks kutsuda teisi oma uute teenuste testimisele, jagada põnevaid artikleid, lugusid elust enesest jne. See aitaks neil inimestel saada justkui disainimõtlemise saadikuteks oma enda ettevõttes.

Üldise positiivse tagasiside põhjal võib järeldada, et osalejatele meeldis meistriklass tervikuna – jäädi rahule meistriklassi korraldusega, kiideti väga mentoreid ja ka suuremas osas koolitajaid. Ettevõtetele sobis koolitusprogrammi kogu pikkus ja koolituspäevade arv ning kodutööde mahtu peeti piisavaks. Kokkuvõtvalt võib öelda, et osalejate ootuseid sai pigem ületatud ja kõik on valmis soovutama seda meistriklassi ka teistele.

Parandusettepanekutena pakuti palju erinevaid ideid ja mõtteid ning neid sünteesides toob töö autor järgnevalt välja olulisemad, mida tasub meistriklassi jätkates rakendada või vähemalt kaaluda nende ellu viimist mingis versioonis.

1. Koolituspäevadel teha veel rohkem praktilisi ja loovaid ülesandeid ning koolitajatel paluda tuua teemade lõikes elulisi näiteid ja huvitavaid lugusid nii Eestist kui välismaalt.
2. Osalejatele jagada soovitusi erialase kirjanduse kohta ja lisa õppematerjale, mida siis neist huvitatud saavad vastavalt oma soovidele kasutada.
3. Juba koolitusprogrammi läbinud võiksid soovi korral vabatahtlikuna hakata kogemusnõustajateks järgmistele gruppidele.
4. Ettevõtete vahelise suhtlemise ja sünergia tekitamise eesmärgil võimaldada teha neil rohkem ühiseid grupitöid ja kasutada ära lõunaid ning pause selleks, et nad saaksid rohkem omavahel tuttavaks (näiteks läbi mingi kiire seltskonnamängu vms). See on oluline, sest üheks suurimaks väärtuseks peeti just uute kontaktide saamist, mis võimaldab teha hilisemalt koostööd.
5. Prototüüpimise puhul on ettevõtetel vaja rohkem aega ja lisaks mentori toele võiks ideaalis olla keegi veel, kes on selle valdkonna spetsialist (UX/UI disainer) ja saaks anda nõu, kuna neil endil enamustel puuduvad oskused selles vallas ja ei saa ka loota, et nad nii kiiresti õpivad kasutama Figma või muud programmi. Hetkel on see suuresti sõltuvuses sellest, et kuivõrd mentor on valmis panustama prototüübi loomise protsessi, kuid see võiks olla kõigile ühtlaselt tagatud, et võimaldada võrdseid võimalusi.
6. Prototüüpe võiks lasta üksteisel testida – see annab hea võimaluse õppida üksteise tugevustest ja vigadest ning oskuse vahetada rolle (looja vs kasutaja).
7. Lõpusündmusel võiks avalikustada esimesed kolm parimat ettevõtet ja võimalusel premeerida ka teist ning kolmandat kohta (rahalise auhinna asemel näiteks mõne teenusedisainiga seotud konverentsi, töötoa, seminari piletid).

8. Peale koolitusprogrammi lõppu võiksid kõik osalejad saada põhjaliku tagasiside žürii poolt, et sellest lähtuvalt teha vajadusel parandusi.
9. Koolituse järgselt erinevad jätkutegevused kas siis kohtumiste (vilistlaste kokkutulek, “raamatuklubi”), koolituste (meistriklass *vol 2*) vms näol, et tekitada seda disaini kogukonna tunnet ja hoida osalejad jätkuvalt nõ lainel.
10. Meistriklassi korraldaja võiks kirjutada rohkem kogemuslugusid osalejatest ja nende arengutest – see aitab hoida kursis, et kuhu keegi jõudnud on ja teiselt poolt innustab/motiveerib kandideerima uutel ettevõtetel.
11. Luua “teenuste uss”, kus on kogu info selle kohta, et kuidas EAS saaks olla koolitusejärgselt toeks ettevõtetele läbi erinevate koolituste, toetuste, meetmete jne.

Kõigi ettepanekute eesmärk on ühel või teisel moel toetada osalejad selles, et nad püsiksid meistriklassist alguse saanud teekonnal veel pikalt. Töö autor usub, et läbi eduelamuse tekib motivatsioon rakendada disainmõtlemist järjepidevalt nii, et see saaks üheks osaks nende organisatsiooni kultuurist, mis annab omakorda eelduse, et disain võib tõusta ettevõttes ka üks hetk strateegilisele tasemele tuues kaasa konkurentsivõime tõusu. Ja just see ongi antud meistriklassi üks peamisi eesmärke.

KOKKUVÕTE

Teenusedisaini tähtsus on aasta-aastalt tõusnud nii era- kui avalikus sektoris, sest on mõistetud, et disainmõtlemine ja kasutajakeskne lähenemine loob väärtust nii kliendile kui ka ettevõtte enda jaoks. Turismisektor kui oluline majandusvaldkond Eestis sai COVID-19 kriisist palju kannatada. Selleks, et tuua rohkem turiste Eestisse ning meelitada neid viibima siin kauem ja kulutama rohkem, on vaja järjepidevalt arendada turismiteenuseid. EAS pakub turismiettevõtetele teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistriklassi, mille raames saab turule tuua uusi ja nutikaid teenuseid, mis aitavad tõsta ettevõtete ekspordi- ja innovatsioonivõimekust ning turismiteenuste atraktiivsust välisturgudel.

Magistritöö eesmärk oli hinnata teenusedisaini meistriklassi tulemuslikkust läbi saadava väärtuse ja teha EASile ettepanekud hindamismudeli arendamiseks ning koolitusprogrammi parandamiseks. Töö teooria osas andis autor ülevaate teenusedisaini ja disainmõtlemise olemusest ning olulisusest ning kirjeldas turismisektori eripära ja digitaliseerimise tähtsust konkurentsivõime tõstmisel. Kui suudetakse teenusedisaini meetodeid ja tööriistu kasutades pakkuda läbimõeldult õiget teenust õigele sihtgrupile arvestades nende tõelisi vajadusi ja ootusi ning rakendatakse seda mõtteviisi ka strateegilisel tasemel, siis annab see tuntava konkurentsieelise. Lisaks analüüsis autor, milliseid meetodeid ja mudeleid kasutatakse koolitusprogrammide tulemuslikkuse hindamiseks ning millised neist sobiksid antud meistriklassi puhul. Tuginedes teooriale ja arvestades antud meistriklassi, koostas töö autor kombineeritud hindamismudeli antud töö empiirilise osa läbiviimiseks Kirkpatricku mudeli, disainiredeli ja disainijuhtimise trepi põhjal.

Töö empiirilises osas anti ülevaade Eesti turismisektorist ja EASi rollist selle sektori arendamisel, teenusedisaini meistriklassi eesmärkidest ja ülesehitusest. Seejärel viidi läbi uuring, et selgitada välja, millist väärtust saavad osalejad antud meistriklassi läbimisel isiklikul ja organisatsiooni tasandil. Ning lõpetuseks tehti tulemuste põhjal järeldused ja

ettepanekud. Magistritöös kasutati kombineeritud uurimusmeetodit, kus kvantitatiivse meetodina teostati dokumentatsioonianalüüsi, sh analüüsiti meistriklassi osalejate seas läbiviidud rahuloluküsitlusi ehk sekundaarseid andmeid ning kvalitatiivse meetodina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud nelja eksperdi ja 10 meistriklassis osalenud ettevõtte esindajaga.

Uuringu tulemustena selgus, et tänu meistriklassile arenes kõigil osalejatel disainmõtlemine individuaalsel tasemel - õpiti tundma uusi tööriistu ja muutus mõtteviis. Organisatsiooni tasemel integreeris suurem osa ettevõtetest disainmõtlemist oma protsessidesse ja kultuuri ning pooled jõudsid läbi disainmõtlemise ärilise võimaluse ja eduni. Samuti selgus, et digitaliseerimine mõjutab enamikke ettevõtteid ja nende arvates aitab see kaasa tuua sisemise efektiivsuse tõusu, väliste võimaluste kasvu ja mõningal juhul lausa raputava muutuse. Peamisteks takistusteks digitaliseerimise osas peeti eelkõige aja ja rahalise ressursi ning teadmiste ja julguse puudumist.

Koolitusprogrammi tulemuslikkust hinnati lähtuvalt Kirkpatricki mudelist ja reaktsiooni tasandil peeti koolitust üle keskmise meeldivaks/kaasa haaravaks ning maksimaalselt vajalikuks, oluliseks tööga seotult. Õppimise tasandil arvasid enamus, et nad said piisavalt uusi teadmisi ja oskuseid. Käitumise tasandil oldi algselt kohe peale meistriklassi lõpetamist rahuloluküsitluses optimistlikumad selles osas, et hakatakse kasutama uusi tööriistu ja meetodeid ka edaspidi, kuid hiljem intervjuudes selgus, et reaalsuses ei läinud kõigil planeeritult - oli neid, kes kasutavad neid aktiivselt edasi ja ka neid, kellel on motivatsioon langenud või tähelepanu läinud muudele jooksvatele tööülesannetele. Sama tendents oli ka oodatud tulemuste osas - algselt pigem arvati, et suure tõenäosusega viiakse oma prototüübid ellu, hiljem selgus, et 10-st prototüübist viidi ellu neli, ootel staatuses on viis ja loobuti ühest. Sellele vaatamata enamik vastajaid arvas, et üleüldiselt ootusi pigem ületati ja jäädgi väga rahule meistriklassi korraldusega ning oldi tänulikud võimaluse eest läbida meistriklass.

Disainiredeli ja -trepi kombineeritud mudelist lähtudes hinnati disaini kasutamist organisatsioonis meistriklassi sisenedes ja hiljem sealt lahkudes. Enamik ettevõtteid paigutasid ennast meistriklassi tulles esimesele (disain puudub) või teisele astmele (disain kui kujundaja ja projekt) ning väljudes jõudsid nad astme või kahe võrra edasi ehk siis teisele või kolmandale astmele (disain kui funktsioon/protsess), vaid üks jõudis viimasele

neljandale astmele (disain kui kultuur/strateegia). Meistriklassi peamiseks väärtuseks isiklikul tasandil peeti eelkõige uusi teadmisi, oskuseid ja mõtteviisi muutust ning võimalust eneseteostuseks. Organisatsiooni tasandil hinnati peamiseks väärtuseks hoiakute muutust ning meeskonnas ühise keele tekkimist tänu samade tööriistade ja meetodite kasutamisele. Nende kahe ühisosaks seisnes väärtus uue energia tekkimisel koos motivatsiooni tõusuga ning oluliseks peeti uute kontaktide saamist ja koostööd teiste osalejatega.

Töö tulemuste alusel võib järeldada, et üldiselt meistriklassi osalejad mõistavad, et läbi teenusedisaini ja ka teenuste digitaliseerimise on võimalik luua väärtust ja seeläbi tõsta konkurentsieelist, kuid reaalsuses ei rakendata neid piisavalt. Töö autor teeb ettepaneku jätkata meistriklassidega ning leida erinevaid viise ja võimalusi, mis innustaksid osalejatel püsima koolitusejärgselt nõ õigel (disainmõtlemise) lainel. Näiteks regulaarsed järelkohtumised ja -tegevused, mentori tugi ka koolitusejärgselt, täiendavate võimalike toetus- ja koolitusprogrammide loomine ja tutvustamine, et soodustada neil nii uute teadmiste rakendamist järjepidevalt kui ka aidata leida võimalusi prototüübi ja/või uue ärimudeli elluviimiseks.

Teise põhijäreldusena leiab autor, et teenusedisaini meistriklassi tasub hinnata põhjalikumalt kui seda tehakse hetkel (rahuloluküsitlused ja lisandväärtuse valem) – see võimaldab koolituse tellijal ja pakkujal teha vajalikke otsuseid meistriklassi jätkamise ja parandamise osas. Autor tegi teooria põhjal loodud kombineeritud hindamismudelisse empiirilise osa järgselt omapoolseid parandusi (näiteks vaheastmete lisamine ja mõju- ja tulemusindikaatorite rakendamine) ning täpsemaid ettepanekuid, kuidas seda tulevikus võiks rakendada (lühi- ja pikaajaliste tulemuste mõõtmiseks).

Kokkuvõtvalt leiti autori hinnangul antud magistritöö raames vastused püstitatud uurimisküsimustele ja täideti uurimisülesanded. Magistritöö tulemused koos järelduste ja ettepanekutega on suunatud eelkõige meistriklassi tellijale EASile ja korraldajale Eesti Disainikeskusele, samuti võivad need pakkuda huvi turismiettevõtetele. Ettepanekud on rakendatavad ka teiste analoogsete koolitusprogrammide puhul.

Edaspidi on võimalik läbi viia sarnaseid uuringuid ka teistes EASi meistriklassides, mis võimaldab teha tellijal argumenteeritud otsuseid avaliku raha jagamisel nende

korraldamiseks. Hindamismudelisse on soovitatav lisada ka erinevad mõju- ja tulemusindikaatorid, sealhulgas majanduslikke näitajad, lähtuvalt EASi strateegilistest eesmärkidest. Käesolevas töös jäid need käsitlemata, kuna uuringus osalenud ettevõtetel oli meistriklassi lõpetamisest veel liiga vähe aega möödas, et neid oleks saanud adekvaatselt hinnata.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abrell, T. (2016). Design thinking and corporate entrepreneurship: An integration and avenues for future research. *Design Thinking for Innovation*, 25–39. Springer, Cham.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60(1), 451–474.
- Andreassen, T. W., 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 Management*.
- Azzopardi, D., Lenain, P., Molnar, M., Mosiashvili, N., & Pareliussen, J. (2020). Seizing the productive potential of digital change in Estonia. [https://one.oecd.org/document/ECO/WKP\(2020\)47/En/pdf](https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2020)47/En/pdf)
- Björk, P. (2018). Tourist experience value: tourist experience and life satisfaction. Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Uysal, M. (eds). *Creating experience value in tourism* (pp. 21–30). Wallingford UK: CAB International.
- Björklund, T. A., Hannukainen, P., & Manninen, T. (2018). Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. *ServDes2018-Service Design Proof of Concept Politecnico di Milano*, 12.
- Boller, S., & Fletcher, L. (2020). *Design Thinking for Training and Development: Creating Learning Journeys That Get Results*. American Society for Training and Development.
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design thinking as mindset, process, and toolbox. *Design thinking for innovation*, 3–21. Springer.
- Brown, J. 2002. Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, vol. 31, no. 4, 569–578.
- Cohen, E. (1972). Towards a sociology of international tourism. *Social Research* 39, 64–82.
- Cohen, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences. *Sociology*, 13(2), 179–201.

- Cohen, S. A., Prayag, G., & Moital, M. (2014). Consumer behaviour in tourism: Concepts, influences and opportunities. *Current issues in Tourism*, 17(10), 872–909.
- Conway, T., & Swift, J. S. (2000). International relationship marketing. The importance of psychic distance. *European journal of marketing* 34 (11/12), 1391–1413. <https://doi.org/10.1108/03090560010348641>
- D'Ippolito, B. (2014). The importance of design for firms' competitiveness: A review of the literature. *Technovation*, 34, 716–730. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.01.007>
- Design Council (n.d.) Design methods for developing services. https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf
- DesignMinds (s.a.) Mis on disainmõtlemine? <https://designminds.ee/disainmotlemisest>
- Divyaranjani, R., & Rajasekar, D. (2013). A study on evaluating training and development programme on organizational performance. *Amet International Journal of Management*, 6(6), 1–7. http://ametjournal.com/attachment/ametjournal6/7_Divya_ranjani_-_UPDATE.pdf
- Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). Design thinking in IS research projects. *Design thinking for innovation*, 67–83. Springer.
- EAS (s.a.) EASi ja Kredexi ühendatud. <https://eas.ee/eas/>
- EAS (2019). EASi strateegiline tegevuskava 2019–2023. https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2020/06/EAS_Strateegiline_Kava_200603_EST.pdf
- EAS (2021). Eesti turismisektori digilahendused. https://static.visitestonia.com/docs/3657428_2021-04kysitlus-eesti-turismisektori-digilahendused-kokkuvote-profiveebi.pdf
- EAS (2022). Teenusedisaini ja digitaliseerimine turismis. <https://eas.ee/services/turismiettevotete-teenusedisaini-ja-digitaliseerimise-meistriklass/>
- Eesti Disainikeskus (2022). Meistriklassi 1. ja 2. grupi lõpparuanne.
- Eesti Disainikeskus (s.a.). Disaini arendused. <https://disainikeskus.ee/ariarendused>
- Elsbach, K. D., & Stiglian, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306
- Euroopa Komisjon (2022). Digitaalmajanduse ja -ühiskonna indeks (DESI) 2022 Eesti

- Ferencz, J. (2019), The OECD Digital Services trade Restrictiveness Index, *OECD Trade Policy papers No. 221*. <http://dx.doi.org/10.1787/16ed2d78-en>
- Gal, P., Nicoletti, G., Renault, T., Sorbe, S., & Timiliotis, C. (2019). Digitalisation and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries. *OECD Economics Department Working Papers, No. 1533*, OECD Publishing, Paris. <https://dx.doi.org/10.1787/5080f4b6-en>
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. B. (2007). *Tourism principles, practices, philosophies*. John Wiley & Sons.
- Grots, A., & Creuznacher, I. (2016). Design Thinking: Process or Culture? *Design Thinking for Innovation* (pp. 183–191). Springer, Cham.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods* 18. 59–82. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1525822X05279903>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Helsinki: Medicina.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2021). *Consumer behaviour in tourism*. Fourth Edition. Routledge.
- Horwitz, F. M. (1999). The emergence of strategic training and development: the current state of play. *Journal of European Industrial Training*, vol 23, No. 4/5, 180–190. <https://doi.org/10.1108/03090599910272068>
- Hudson, S., & Hudson, L. (2022). *Customer service for hospitality and tourism. Second Edition*. Goodfellow Publishers Ltd.
- Ideo Design Thinking (n.d.) How do people define design thinking? <https://designthinking.ideo.com/faq/how-do-people-define-design-thinking>
- Inkson, C., & Minnaert, L. (2012). *Tourism Management: An Introduction*. SAGE.
- Interaction Design Foundation (2022). The History of Design Thinking <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>
- Kirkpatrick Partners (n.d.) The Kirkpatrick Model. <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>
- Kirkpatrick, J. & W. (2015). The four levels of Evaluation - an update. *Learning and Development - Vol 32. Issue 1502*.

- Kolb, B. (2006). *Tourism Marketing for Cities and Towns*. Routledge
<https://doi.org/10.4324/9780080460758>
- Kootstra, G. L. (2009). The incorporation of design management in today's business practices. An analysis of design management practices in Europe.
http://lastrategiedesign.com/public/DME_Survey09.pdf
- Kõuts-Klemm, R. & Lauristin, M. (2022). Cultural involvement and media use in the context of social morphogenesis. Lauristin, M., Opermann, S. & Vihalemm, T. (eds). *Researching Estonian Transformation: Morphogenetic Reflection*, 75–103
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: sissejuhatuse ja väljajuhatus*. TLÜ Kirjastus.
- Laherand, M-L. (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.
- Laudien, S.M., Pesch, R (2019). Understanding the influence of digitalization on service firm business model design: a qualitative-empirical analysis. *Rev Manag Sci* 13, 575–587. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0320-1>
- Lewrick, M.(2022). *Design Thinking for Business Growth*. Wiley.
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-01-2014-0004/full/html>
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72-79.
<https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
- Lobjakas, M. (2016). Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine Euroopa Disainiauhindade kriteeriumite näitel. [Magistritöö, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž] D Space. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/54817>
- Lockwood, T. (editor). 2009. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value (3rd Ed.)*. New York, NY: Allworth Press.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41–67.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2022). Turismistrateegia 2022-2025 it's about time. https://static.visitestonia.com/docs/3814060_turismistrateegia2022-202531.03
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2016). *Design for services*. Routledge.

- Micheli, P. (2014). *Leading Business by Design. Why and how business leaders invest in design.*
https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbld_report_08.11.13_FA_LORES.pdf
- Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical access to an evolving Field.* London: KISD.
- Nielsen, S. L., Lassen, A. H., Nielsen, L. M., & Mikkelsen, M. (2013). Opportunity design: understanding entrepreneurial opportunities through design thinking. *International Entrepreneurship and Management Journal.*
- OECD (2022), *OECD Tourism Trends and Policies 2022*, OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/e2830495-en>
- OECD (2022), *OECD Tourism Trends and Policies 2022*, OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want.* John Wiley & Sons.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes.*
<http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>
- Pareliussen, J. and N. Mosiashvili (2020). Digital technology adoption, productivity gains in adopting firms and sectoral spill-overs – Firm-level evidence from Estonia. *OECD Economics Department Working Papers, OECD Publishing, Paris.*
<https://doi.org/10.1787/ba9d00be-en>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Pearce, D. G. (2008). A needs-functions model of tourism distribution. *Annals of tourism research*, 35(1), 148–168.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy.* Harvard Business Press
- Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 No. 7, 673–693.
<https://doi.org/10.1108/03090591011070789>
- Puhka Eestis (s.a.) *Turismiettevõtete teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistriklass* 2022-2023.

- <https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile/teenused-ja-toetused-turismisektorile/teenusedisaini-meistriklass-2022-2023>
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design: From insight to implementation*. Rosenfeld media.
- Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Uysal, M. (2014). Co-creation of tourist experience: Scope, definition and structure. *Creating experience value in tourism*, 1–10
- Rama Devi, V., & Shaik, N. (2012). Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. <http://dSPACE.cus.ac.in/jspui/bitstream/1/3824/1/Evaluating%20training%20%26%20development%20effectiveness-%20a%20measurement%20model.pdf>
- Reinecke, S. (2016). What is it that Design Thinking and Marketing Management can learn from each other? *Design Thinking for Innovation*, 151–162. Springer.
- Riigihangete register (2022). Turismiettevõtete teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistriklass 2021–2022 https://riigihanked.riik.ee/rhr-web/?fbclid=IwAR2INK7vR8p1ilHTMwZNwvfKIYsrPnjK8hEXgTWGM_zZDiSzfzaQjEeWN4Q#/procurement/3358296/documents?group=B
- Smith, A. J., & Piper, J. A. (1990). The Tailormade Training Maze: A Practitioner's Guide to Evaluation. *Journal of European Industrial Training*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599010139722/full/html>
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., & Dore, F. (2018). The business value of design. | McKinsey Quartely.
- Sorbe, S., Gal, P., Nicoletti, G., & Timiliotis, C. (2019). Digital dividend: Policies to harness the productivity potential of digital technologies. *Economic Policy Papers*, No. 26, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/273176bc-en>
- Sotsiaalse Innovatsiooni Labor, (s.a.) Disainmõtlemine muudab innovatsiooniprotsessi. <https://koosloome.ee/winter/>
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media.
- Stickdorn, M., Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Sundbo, J., & Darmer, P. (Eds.). (2008). *Creating experiences in the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

- Tartu Ülikool RAKE, 2018. Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes. [https://media.voog.com/0000/0038/1850/files/2018.10.31_Disainikasutuse_uuring_1%C3%B5ppversioon%20\(1\).pdf](https://media.voog.com/0000/0038/1850/files/2018.10.31_Disainikasutuse_uuring_1%C3%B5ppversioon%20(1).pdf)
- Tihinen, M., Kääriäinen, J., Ailisto, H., Komi, M., Parviainen, P., Tanner, H., ... & Valtanen, K. (2016). The Industrial Internet in Finland: on route to success? VTT Technical Research Centre of Finland. *VTT Technology No. 278* <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2016/T278.pdf>
- TNS Emor (2013). Kokkuvõte uuringust "Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes". https://www.looveesti.ee/attachments/141_EDK_Emori_uuring_FINAL.pdf
- UNWTO (n.d.) Glossary of tourism terms. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Veemaa, J., Puolokainen, T., Varblane, U. & Trumm, E. (2018). Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuurigute keskus. https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/12/Disainikasutuse_uuring_2018_AMP.pdf

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused ekspertidele koos teoreetilise tausta ja allikatega

EASi esindajad (meistriklassi tellija)	Disainikeskuse esindaja (meistriklassi pakkuja)	Koolitajad/mentorid	Teoreetiline taust ja allikad
Sissejuhatus			
- Kust tuli idee teha eraldi meistriklass turismisektori ettevõtetele? - Mis on selle meistriklassi eesmärk? Peamised ootused korraldajale ja osalejatele?	- Miks oli soov osaleda EASi hankepakkumises, kus otsiti teenusedisaini meistriklassi korraldajat? Mis eelkõige selle juures kõnetas? - Mis on Teie arvates meistriklassi eesmärk ja ootused korraldajale ning osalejatele?	- Mis motiveeris osalema koolitajana/mentorina? - Mis on Teie arvates meistriklassi eesmärk ja ootused koolitajatele/mentoritele ning osalejatele?	
Teenusedisaini ja disainimõtlemise olemus			
- Mis väärtust teie arvates teenusedisain pakub? Kuivõrd see aitab kaasa konkurentsivõime tõstmisele? - Andke hinnang millisel määral koolitusprogrammi raames osalejate disainimõtlemine areneb (vt joonis 2)? Kuhu te tahaksite et see areng ideaalis jõuaks programmis väljumisel?	- Mis väärtust teie arvates teenusedisain pakub? Kuivõrd see aitab kaasa konkurentsivõime tõstmisele? - Andke hinnang millisel määral koolitusprogrammi raames areneb osalejate disainimõtlemine (vt joonis 2)? Kuhu te tahaksite et see areng ideaalis jõuaks programmis väljumisel?	- Mis väärtust teie arvates teenusedisain pakub? Kuivõrd see aitab kaasa konkurentsivõime tõstmisele? - Andke hinnang millisel määral koolitusprogrammi raames areneb osalejate disainimõtlemine (vt joonis 2)? Kuhu te tahaksite et see areng ideaalis jõuaks programmis väljumisel?	Teenusedisaini olulisus ja vajalikkus konkurentsivõime tõstmisel (D'Ippolito, 2014; Eesti Disainikeskus, <i>s.a.</i>; Moritz, 2005; Stickdorn <i>et al.</i>, 2018) Disainimõtlemine (Brenner <i>et al.</i>, 2016; Lewrick, 2022; Lockwood, 2009; Stickdorn <i>et al.</i>, 2018; Osterwalder <i>et al.</i>, 2015; Polaine <i>et al.</i>, 2013)
Turismi sektori eripära ja digitaliseerimise vajalikkus			
- Miks on vaja arendada turismiteenuseid? - Kuna tegemist on just turismiettevõtetega, siis kuivõrd	- Miks on vaja arendada turismiteenuseid? - Kuna tegemist on just turismiettevõtetega, siis kuivõrd	- Miks on vaja arendada turismiteenuseid? - Kuna tegemist on just turismiettevõtetega, siis kuivõrd	Turismiteenuste arendamise vajadus (EASi strateegiline tegevuskava 2019–2023; Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021;

koolitusel võiks / peaks käsitlema ka turismi teooriaid nagu näiteks turistide tüpoloogiad, turistide käitumise mudelid, motivatsiooni allikad, rahulolu kriteeriumid, globaalsed trendid? - Kui tähtsaks te peate turismisektoris teenuste digitaliseerimist? Kus on peamised arengukohad? - Palun hinnake, kuidas on digitaliseerimine mõjutanud meistriklassis osalenuid ettevõtteid – kas sellega on kaasnenud eelkõige sisemine efektiivsus, välised võimalused või hoopis raputav muutus (joonis 3)?	koolitusel võiks / peaks käsitlema ka turismi teooriaid nagu näiteks turistide tüpoloogiad, turistide käitumise mudelid, motivatsiooni allikad, rahulolu kriteeriumid, globaalsed trendid? - Kui tähtsaks te peate turismisektoris teenuste digitaliseerimist? Kus on peamised arengukohad? - Palun hinnake, kuidas on digitaliseerimine mõjutanud meistriklassis osalenuid ettevõtteid – kas sellega on kaasnenud eelkõige sisemine efektiivsus, välised võimalused või hoopis raputav muutus (joonis 3)?	koolitusel võiks / peaks käsitlema ka turismi teooriaid nagu näiteks turistide tüpoloogiad, turistide käitumise mudelid, motivatsiooni allikad, rahulolu kriteeriumid, globaalsed trendid? - Kui tähtsaks te peate turismisektoris teenuste digitaliseerimist? Kus on peamised arengukohad? - Palun hinnake, kuidas on digitaliseerimine mõjutanud meistriklassis osalenuid ettevõtteid – kas sellega on kaasnenud eelkõige sisemine efektiivsus, välised võimalused või hoopis raputav muutus (joonis 3)?	Riigihangete Register, 2021; TNS Emor, 2013; Veemaa <i>et al.</i>, 2018) Turistikäitumise mudelid (Cohen, Prayag & Moital, 2014; Dann, 1977) Turistide tüpoloogiad (Cohen, 1972 & 1979; Inkson & Minnaert, 2012; Pearce, 2008) Turisti motivatsiooni allikad (Goeldner & Ritchie, 2007; Prebensen <i>et al.</i>, 2014) Rahulolu kriteeriumid (Conway & Swift, 2000; Horner & Swarbrooke, 2021) Globaalsed trendid (Hudson & Hudson 2017) Digitaliseerimise olulisus ja transformatsioon (Azzopardi <i>et al.</i>, 2020; Gray & Rumpe, 2015; Laudien ja Pesch, 2019; Parviainen <i>et al.</i>, 2022; Tihinen <i>et al.</i>, 2016) Digitaliseerimise suunad (EAS, 2021)
Koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamine			
- Kui vajalikuks peate, et teenusedisaini meistriklassi tulemusi hinnatakse koolituse järgselt põhjalikumalt kui vaid rahulolu küsitluse ja lisandväärtuse valemiga? Hinnake palun 5 palli skaalal - Mida see hindamine võimaldaks? - Milline võiks see hindamismeetod Teie arvates välja näha? - Andke omapoolne hinnang joonisel 7 oleva hindamismudeli kohta – mis te sellest arvate? - Vaadates disainiredelit ja -treppe, siis millisel tasemel keskmine ettevõtte on kui ta tuleb	- Kui vajalikuks peate, et teenusedisaini meistriklassi tulemusi hinnatakse koolituse järgselt põhjalikumalt kui vaid rahulolu küsitluse ja lisandväärtuse valemiga? Hinnake palun 5 palli skaalal - Mida see hindamine võimaldaks? - Milline võiks see hindamismeetod Teie arvates välja näha? - Andke omapoolne hinnang joonisel 7 oleva hindamismudeli kohta – mis te sellest arvate? - Vaadates disainiredelit ja -treppe, siis millisel tasemel keskmine ettevõtte on kui ta tuleb	- Kui vajalikuks peate, et teenusedisaini meistriklassi tulemusi hinnatakse koolituse järgselt põhjalikumalt kui vaid rahulolu küsitluse ja lisandväärtuse valemiga? Hinnake palun 5 palli skaalal - Mida see hindamine võimaldaks? - Milline võiks see hindamismeetod Teie arvates välja näha? - Andke omapoolne hinnang joonisel 7 oleva hindamismudeli kohta – mis te sellest arvate? - Vaadates disainiredelit ja -treppe, siis millisel tasemel keskmine ettevõtte on kui ta tuleb meistriklassi ja	Koolituste tähtsus konkurentsivõime tõstmisel (Luthans <i>et al.</i>, 2010; Pineda 2010) Koolituste tulemuste mõõtmise vajalikkus (Rama Devi & Shaik, 2012; Aguinis & Kraiger, 2009; Horwitz, 1999; Brown, 2002; Kirkpatrick Partners, <i>n.d.</i>; Boller & Fletcher, 2020) Koolitusprogrammi hindamise meetod -Kirkpatrick mudel (Kirkpatrick Partners, (<i>n.d.</i>): 1) reaktsioon 2) õppimine 3) käitumine 4) tulemused

meistriklassi ja millisel tasemel ta on koolitusprogrammi järgselt? • Kuidas see vastab EASi ootustele/eesmärkidele? Mida saaks veel teha selleks, et see tulemus oleks parem? • Mis on peamised väärtused, mis teie arvates indiviididid ja organisatsioonid selle koolitusprogrammi läbimisel saavad?	meistriklassi ja millisel tasemel ta on koolitusprogrammi järgselt? • Kuidas see vastab Disainikeskuse ootustele/eesmärkidele? Mida saaks veel teha selleks, et see tulemus oleks parem? • Mis on peamised väärtused, mis teie arvates indiviididid ja organisatsioonid selle koolitusprogrammi läbimisel saavad?	millisel tasemel ta on koolitusprogrammi järgselt? • Kuidas see vastab Teie ootustele/eesmärkidele? Mida saaks veel teha selleks, et see tulemus oleks parem? • Mis on peamised väärtused, mis teie arvates indiviididid ja organisatsioonid selle koolitusprogrammi läbimisel saavad?	Disaini kasutamine organisatsioonis: kombineeritud hindamismudel disainiredeli (Danish Design Centre, <i>n.d.</i> ; Björklund <i>et al.</i> , 2018) ja disainijuhtimise trepi (Kootstra, 2009) põhjal. 1. aste – puudub disain; 2. aste – disain kui kujundaja/projekt; 3. aste – disain kui protsess/ funktsioon; 4. aste – disain kui kultuur/strateegia
Üldine tagasiside ja parandusettepanekud			
• Millise üldise hinnangu annaksite teenusedisaini meistriklassile – selle korraldus, sisu, koolitajad, mentorid? Millise hinnangu osalejatele? Kas nad üllatasid millegi poolest? • Kui piisavaks hindate 4,5 kuud kestvat programmi selleks, et täita oma eesmäärke? • Milliseid ideid või mõtteid on Teil meistriklassi parandamiseks/täiustamiseks (rahulolu küsitluste ja tagasiside põhjal tekkinud)?	• Millise üldise hinnangu annaksite teenusedisaini meistriklassile – selle korraldus, sisu, koolitajad, mentorid? Millise hinnangu osalejatele? Kas nad üllatasid millegi poolest? • Kui piisavaks hindate 4,5 kuud kestvat programmi selleks, et täita oma eesmäärke? • Milliseid ideid või mõtteid on Teil meistriklassi parandamiseks/täiustamiseks (rahulolu küsitluste ja tagasiside põhjal tekkinud)?	• Millise üldise hinnangu annaksite teenusedisaini meistriklassile - selle korraldus, sisu? Millise hinnangu osalejatele? Kas nad üllatasid millegi poolest? • Kui piisavaks hindate 4,5 kuud kestvat programmi selleks, et täita oma eesmäärke? • Milliseid ettepanekuid on Teil meistriklassi parandamiseks/täiustamiseks? Mida võiks teha tulevikus teisiti?	
Kokkuvõtteks			
• Kuivõrd peate vajalikust teha jätkukoolitust või -kohtumisi, et meistriklassis osalejad arendaksid oma teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimisega seotud uusi teadmisi/oskusi edasi? • Soovite midagi veel lisada omalt poolt, mis jäi eelnevalt välja?	• Kuivõrd peate vajalikust teha jätkukoolitust või -kohtumisi, et meistriklassis osalejad arendaksid oma teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimisega seotud uusi teadmisi/oskusi edasi? • Soovite midagi veel lisada omalt poolt, mis jäi eelnevalt välja?	• Kuivõrd peate vajalikust teha jätkukoolitust või -kohtumisi, et meistriklassis osalejad arendaksid oma teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimisega seotud uusi teadmisi/oskusi edasi? • Soovite midagi veel lisada omalt poolt, mis jäi eelnevalt välja?	

Lisa 2. Intervjuu küsimused turismiettevõtetele koos teoreetilise tausta ja allikatega

Küsimused	Teoreetiline taust ja allikad
Sissejuhatus · Millega teie ettevõtte/organisatsioon tegeleb? Kui palju inimesi teil töötab? · Kust Te saite infot teenusedisaini meistriklassi kohta? Kuidas Teie jaoks kandideerimisprotsess tundus? · Mis motiveeris Teid osalema teenusedisaini meistriklassis? Millised olid Teie ootused ja eesmärgid?	
Teenusedisaini vajalikkus · Kuivõrd vajalikuks peate teenusedisaini rakendamist oma ettevõttes/organisatsioonis? Miks? · Kuivõrd palju teenusedisaini rakendamine võimaldab suurendada ettevõtte konkurentsieelist? Disainimõtlemise kasutamine · Kas Teil on olnud varasemalt kokkupuudet või teadmisi disainimõtlemise/teenuse disaini osas? · Kuivõrd palju kasutate koolituse tulemusena disainimõtlemit ka edaspidi? Palun andke joonis 2-st lähtuvalt hinnang, et millisel kujul te seda teete – disainimõtlemine kui tööriistakast, mõtteviis, protsess/kultuur, äriiline võimalus/edu?	Teenusedisaini olulisus, väärtus ja vajalikkus konkurentsivõime tõstmisel (D'Ippolito, 2014; Eesti Disainikeskus, s.a; Moritz, 2005; Stickdorn <i>et al.</i> , 2018; Lockwood, 2009) Disainimõtlemine kui tööriistakast, mõtteviis, protsess, kultuur, äriiline võimalus (Brenner <i>et al.</i> , 2016; Lewrick, 2022; Lockwood, 2009; Stickdorn <i>et al.</i> , 2018; Osterwalder <i>et al.</i> , 2015; Polaine <i>et al.</i> , 2013; Elsbach & Stiglioni, 2018; Nielsen <i>et al.</i> , 2012; Lewrick, 2022)
Turismi sektori eripära · Miks on vaja arendada turismiteenuseid? · Kui arendate oma teenuseid, siis kas olete võtnud aluseks mingeid teoreetilisi turismivaldkonna teadmisi ja kui jah, siis milliseid? (Turistide tüpoloogiad, turistide käitumise mudelid, motivatsiooni allikad, rahulolu kriteeriumid, globaalsed trendid) · Kas peaksite vajalikuks nende käsitlemist teenusedisaini meistriklassis, kuna see on mõeldud just turismisektorile, või pigem mitte? Miks?	Turismiteenuste arendamise vajadus (EASi strateegiline tegevuskava 2019–2023; Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021; Riigihangete Register, 2021; TNS Emor, 2013; Veemaa <i>et al.</i> , 2018) Turistikäitumise mudelid (Cohen, Prayag & Moital, 2014) Turistide tüpoloogiad (Cohen, 1972 & 1979; Inkson & Minnaert, 2012; Pearce, 2008) Turisti motivatsiooni allikad (Goeldner & Ritchie, 2007; Prebensen <i>et al.</i> , 2014) Rahulolu kriteeriumid (Conway & Swift, 2000; Horner & Swarbrooke, 2021) Globaalsed trendid (Hudson & Hudson 2017)

Digitaliseerimise olulisus · Kui tähtsaks te peate teenuste juures digitaliseerimist? · Kuidas on digitaliseerimine mõjutanud teie ettevõtet – kas sellega on kaasnenum eelkõige sisemine efektiivsus, välised võimalused või hoopis raputav muutus (joonis 3)? · Millised on peamised takistused digitaliseerimisel?	Digitaliseerimise olulisus ja transformatsioon (Azzopardi et. al, 2020; Laudien ja Pesch, 2019; Parviainen <i>et al.</i>, 2022; Tihinen <i>et al.</i>, 2016) Digitaliseerimise takistused (Azzopardi et. al, 2020; EAS, 2021)
Koolitusprogrammi tulemuslikkus · Millisel määral pidasid antud koolitust meeldivaks/kaasahaaravaks? Millisel määral vajalikuks/oluliseks oma tööga seotult? · Millisel määral omandasid sa uusi teadmisi ja oskusi? Kas muutsid kuidagi oma suhtumist teenusedisaini/ disainmõtlemisse? · Kui suures ulatuses kasutad sa õpitut tööle naastes? Kas kasutad neid tööriistu/mõtteviisi järjepidevalt? · Mis tulemused tulid peale koolituse läbimist organisatsiooni tasandil? Kas meistriklassis tehtud prototüüp viidi ka realselt ellu? · Mis oli peamine väärtus, mis Te selle koolitusprogrammi läbimisel saite isiklikul ja organisatsiooni tasandil?	Koolitusprogrammi hindamismeetod – Kirkpatrick mudeli 4 taset (Kirkpatrick Partners, <i>n.d.</i>): 1. reaktsioon 2. õppimine 3. käitumine 4. tulemused
Disaini kasutamine organisatsioonis · Palun vaadake joonist 7 ja hinnake, et millisel tasemel teie ettevõtte kasutas disaini enne meistriklassi tulemist? Millisel tasemel aga nüüd peale meistriklassi läbimist? · Kui on toimunud muutus, siis mis on selle peamiseks põhjuseks? Kui aga ei ole toimunud edasiminekut, siis mille taha on areng jäänud?	Disaini kasutamine organisatsioonis: kombineeritud hindamismudel disainiredeli (Danish Design Centre, <i>n.d.</i>; Björklund <i>et al.</i>, 2018) ja disainijuhtimise trepi (Kootstra, 2009) põhjal: 1. aste – puudub disain 2. aste – disain kui kujundaja/projekt 3. aste – disain kui protsess/funktsioon 4. aste – disain kui kultuur/strateegia
Üldine tagasiside ja parandusettepanekud · Kas 4,5 kuud kestev programm oli piisav või liiga lühike/pikk, et täita oma eesmärged? · Kas koolituspäevi oli piisavalt või jäi neid väheks/paljuks? · Kuidas tundus olevat kodutööde maht? · Kas teil on ettepanekuid meistriklassi parandamiseks/täiustamiseks?	
Kokkuvõtteks · Kas Te jäite rahule meistriklassis osalemisega? Suutis see täita teie enda ja ettevõtte ootusi ja eesmärged? · Julgeksite soovitada antud meistriklassi ka oma tuttavatele? · Soovite te midagi veel lisada omalt poolt, mis jäi eelnevalt välja?	

Lisa 3. Intervjuudes kasutatav joonis hindamaks disaini kasutamist organisatsioonis



Allikas: Autori poolt koostatud Danish Design Centre, *n.d.*; Björklund *et al.*, 2018, lk 502–505 ja Kootstra, 2009, lk 12–13 põhjal

Lisa 4. Turismiettevõtete keskmised hinnangud rahuloluküsitluses

Küsimus	Keskmine hinnang (1.grupp)	Keskmine hinnang (2.grupp)	Aritmeetiline keskmine
Kuidas vastas meistriklass tervikuna teie ootustele (avapäev, koolituspäevad, iseseisvad tööd, töö mentoriga, lõpuüritus)?	9,2	9,1	9,15
Kuidas hindate meistriklassi sisu ja saadud teadmisi, et kasutada neid edaspidises töös oma teenuste arendamisel?	9,5	9,2	9,35
Kuidas hindate koolitajaid (oskus teemat edasi anda ja auditooriumi kaasata)?	9,3	8,5	8,9
Kuidas hindate oma ettevõtte mentorit (protsessi juhtimine, koostöö, kogemused, suunamine, tagasiside andmine jms)?	9,3	9,5	9,4
Kuidas hindate meistriklassi käigus valminud teenuse-toote prototüübi väärtust?	9,3	8,6	8,95
Palun andke koondhinnang teenusedisaini ja digitaliseerimise meistriklassi korraldusele ja kvaliteedile	9,7	9,2	9,45

Allikas: Autori koostatud Disainikeskuse poolt läbi viidud rahuloluküsitluse ankeetide põhjal

SUMMARY

EVALUATING THE VALUE OF A SERVICE DESIGN TRAINING PROGRAMME ON THE EXAMPLE OF EAS SERVICE DESIGN AND DIGITALIZATION MASTERCLASS FOR TOURISM COMPANIES

Kairi Loomet

The importance of service design has increased year by year in the private and public sectors, as it has been understood that design thinking and a user-centred approach creates value for both – the customer and the company/organization itself. The tourism sector, as an important economic sector in Estonia, suffered a lot from the COVID-19 crisis. To bring more tourists to Estonia and attract them to stay longer and spend more, it is necessary to continuously develop tourism services. The EAS offers tourism companies a masterclass in service design and service digitalization to bring new and smart services to the market, which will help to increase their export and innovation capacity and the attractiveness of tourism services in foreign markets.

The purpose of the master's thesis was to evaluate the effectiveness of the service design masterclass through the value it provides to participants and to make proposals to EAS for the development of the evaluation model and the improvement of the training program. In the theoretical part, the author gave an overview of service design and design thinking and described the specificities of the tourism sector and the importance of digitalization in increasing competitiveness. Using service design methods and tools to provide the right service to the right target group, considering their real needs and expectations, and applying this approach at a strategic level, will provide a significant competitive advantage. In addition, the author analysed which methods and models are used to evaluate the effectiveness of training programs and which of them would be

appropriate for this masterclass. Based on the theory and considering the given master class, the author of the thesis designed a combined evaluation model for the empirical part based on the Kirkpatrick's model, the Design Ladder, and the Design Management Staircase.

The empirical part of the thesis gave an overview of the Estonian tourism sector and the role of EAS in the development of this sector, explained the goals and structure of the service design masterclass. Then, a survey was conducted to find out the value the participants get on a personal and organizational level from completing this masterclass. And finally, conclusions and suggestions were made based on the results. A combined research method was used in the thesis: as a quantitative method, a documentation analysis was made, including an analysis of satisfaction surveys (secondary data) conducted among the participants of the masterclass and as a qualitative method, semi-structured interviews were conducted with four experts and 10 representatives of companies that participated in the masterclass.

The results of the study revealed that thanks to the masterclass, all participants developed design thinking on an individual level - learned new tools and changed their mindset. At the organizational level, most companies integrated design thinking into their processes and culture, and half achieved business opportunities and success through design thinking. It also turned out that digitalization affects most companies, and, in their opinion, it helps to bring an increase in internal efficiency, wide external opportunities and even make a disruptive change in some cases. The main obstacles of digitalization were a lack of time and financial resources, as well as lack of knowledge and courage.

The effectiveness of the training program was evaluated according to the Kirkpatrick Model. On the reaction level the training was above average in terms of enjoyability/engaging and maximally necessary/relevant with their role at work. At the learning level, the majority felt that they gained sufficient new knowledge and skills. At the behavioural level, the satisfaction survey showed that initially right after the masterclass was completed, people were more optimistic that they would continue to use new tools and methods in the future, but later in the interviews it became clear that in reality, not everything went as planned - some

continued to actively use them and some had lost motivation or had their attention distracted by other ongoing work tasks. The same tendency was found also in terms of the expected results - initially, it was rather thought that the prototypes would most likely be implemented, but later it turned out that four out of 10 prototypes were implemented, five were put on-hold status and one was abandoned. Nevertheless, most of the respondents felt that, in general, the expectations were rather exceeded, and they were very satisfied with the organizational part of the masterclass and were grateful for the opportunity to attend the masterclass.

Based on a combined model of the Design Ladder and the Design Management Staircase, the use of design in the organization was assessed upon entering and later leaving the masterclass. Most companies placed themselves in the first (no design) or second (design as form-giving/project) level when entering the masterclass, and when they exit the masterclass, they moved up a level or two, i.e., to the second or third level (design as a function/process), only one reached the highest, fourth level (design as culture/strategy). The main value of the masterclass on a personal level was primarily new knowledge, skills, and a change in mindset, as well as an opportunity for self-realization. At the organizational level, the main value was seen as a change in attitudes and the emergence of a common language within the team using the same tools and methods. For both parts, the common elements in value were a generation of new energy, together with increased motivation, and gaining new contacts and collaboration with other participants.

Based on the results of the work, it can be concluded that in general, the participants of the masterclass understand that service design and digitalization of services can create value and thereby increase competitive advantage, but they are not applied sufficiently. The author proposes to continue with the masterclasses and to find different ways and opportunities to encourage the participants to stay on the "right (design thinking) track" after the training. For example, regular follow-up meetings and activities, mentoring support also after training, creation and introduction of additional possible support and training programs to encourage them to apply new knowledge continuously as well to help find ways to implement a prototype and/or a new business model.

As another main conclusion, the author considers that it would be worth evaluating the service design masterclass more thoroughly than it is currently done (satisfaction surveys and the formula of added value). This allows the procurer (EAS) and provider of the training to make the necessary decisions regarding the continuation and improvement of the masterclass. Following the empirical part, the author made some corrections to the theory-based combined evaluation model (for example, adding intermediate steps and applying impact and performance indicators) and made more specific suggestions on how it could be applied in the future (to measure short- and long-term results).

In conclusion, the author believes that the thesis answered the research questions and fulfilled the research tasks. The results of the master's thesis, together with conclusions and proposals, are primarily addressed to the EAS (the masterclass orderer) and the Estonian Design Centre (the organizer) and they may offer interest to tourism companies. The suggestions are also applicable to other similar training programs.

In the future, it will be possible to carry out similar studies in other EAS masterclasses, which will allow EAS to make reasoned decisions on the allocation of public funds for organizing different masterclasses. It is recommended to include in the evaluation model various impact and performance indicators, including economic parameters, in line with EAS strategic goals. These have not been addressed in this paper, as the companies that participated in the study had not yet completed the masterclass long enough time ago to be adequately evaluated.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kairi Loomet,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Teenusedisaini koolitusprogrammi tulemuslikkuse hindamine EAS-i turismiettevõtete teenusedisaini ja teenuste digitaliseerimise meistriklassi näitel“, mille juhendajad on Jaana Kikas, Gerda Mihhailova, Annemai Mägi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative 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.

Kairi Loomet
19.05.2023