

TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽ

Teenuste disain ja juhtimine

Piret Randveer

**KESTLIKE JA KLIENDIKESKSETE
SADAMATEENUSTE ARENDAMINE EESTI
VÄIKESADAMATES**

Magistritöö

Juhendaja: Marit Piirman, MBA

Pärnu 2026

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Marit Piirman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Piret Randveer

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Kliendikesksus kestlike sadamateenuste arendamisel.....	8
1.1. Kestlike teenuste osutamise teoreetilised mudelid.....	8
1.2. Kliendikesksuse põhimõtted kestlike sadamateenuste arendamisel.....	14
2. Kestlikud ja kliendikesksed teenused Eesti väikesadamates.....	25
2.1. Väikesadamad Eestis, nende toimimine ja uuringu metoodika.....	25
2.2. Klientide ootuste uuringu tulemused ja analüüs	32
2.3. Järeldused ja ettepanekud jätkusuutlike kliendikesksete sadamateenuste pakkumiseks.....	50
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad.....	61
Lisa 1. Sõõriku mudel ja HOME mudel.....	68
Lisa 2. Sadamateenuste teoreetilised käsitlused ja kestlikkus	69
Lisa 3. Toodepõhised ja kliendikesksed lähenemisviisid.....	71
Lisa 4. Sadamateenuste ja sadama lisateenuste jaotus	72
Lisa 5. ÜRO Säästva arengu eesmärgid	73
Lisa 6. Tugevused ja arenguvajadused 2020 Eestis SDG eesmärkide täitmise osas ..	74
Lisa 7. Sadamate külastuste arv aluste ja külastajate löikes 2010–2024	75
Lisa 8. Veesõidukite registreerimised 2010-2025.....	76
Lisa 9. Persoonad Jüri ja Mihkel.....	77
Lisa 10. Väikesadama klienditeekond <i>As-Is</i> vaates	78
Lisa 11. Väikesadama klienditeekond <i>To-Be</i> vaates.....	79
Lisa 12. Eesti väikesadamate huvirühmade kaart	80
Lisa 13. Teoreetiliselt põhjendatud ankeetküsitluse küsimused	81

Lisa 14. Tagasiside uuringu ankeetküsitluse vorm	86
Lisa 15. Ekspertintervjuu valimi kirjeldus	95
Lisa 16. Ekspertintervjuude küsimused	96
Lisa 17. Vastajate demograafiline jaotus	99
Lisa 18. Veesõidukite omandijaotus, sadamakülastajate üldine rahulolu.....	100
Lisa 19. Ankeetküsitlusele vastajate kodusadamate ülevaade	101
Lisa 20. Infokanalite ülevaade sadamakülastuse planeerimisel	102
Lisa 21. 2026. a. hooaja eelistatud sadamad ja külastusmotiivid.....	103
Summary	104

SISSEJUHATUS

Sadamatel on keskne roll riikide majanduse arengus, toetades tööhõivet ja kohalikke kogukondi ning edendades sotsiaal-majanduslikke eesmärke. Euroopas tegutseb umbes 2200 sadamaoperaatorit, andes tööd rohkem kui 110 000 inimesele, toimides samal ajal mereliste tarneahelate kriitiliste sõlmpunktidenä. (Alamouch *et al.*, 2021) Sadamate ja laevanduse tegevus on tõsine keskkonnareostuse allikas, suurendades sadamalinnades õhusaastet ning avaldades mõju nii inimeste tervisele kui kohalikele ökosüsteemidele (Ducruet *et al.*, 2024, lk 3–4). Seetõttu on oluline arendada sadamateenuseid kestlikult, rakendades keskkonnasäästlikke lahendusi ja vähendades negatiivset mõju keskkonnale ning kogukondade heaolule (Cocuzza *et al.*, 2025, lk 1–2).

Kliendid peavad kestlikkust järjest olulisemaks ning keskkonna- ja sotsiaalse vastutuse kaalutlused omavad tarbijate ostukäitumises üha suuremat rolli, mõjutades nii ostukoha kui ka ostuviisi valikut (Proserpio *et al.*, 2025, lk 1). Kliendikesksus tugevdab ettevõtte võimet muudatustega kohaneda ja uusi lahendusi luua ning kujundab kogu organisatsiooni toimimist strateegilise ärimudelina. (Sankur *et al.*, s.a.). Kliendikesksuse idee kohaselt sõltub organisatsiooni edu otseselt sellest, kui hästi mõistetakse enda klientide vajadusi ja ootusi (Shah *et al.*, 2006).

Kestlikkust käsitletakse sadamajuhtimises üha enam strateegilise väärtusloome osana, mis mõjutab lisaks keskkonna- ja sotsiaalsetele mõjudele ka sadamate mainet ja konkurentsivõimet. (Stein & Acciaro, 2020, lk 1–2) Rahvusvahelised sadamauuringud rõhutavad, et kestlik sadamaarendus hõlmab majanduslikule tõhususele lisaks looduskaitse eesmärke, nagu mere- ja rannikualade ökosüsteemide kaitse ja saaste vähendamine, mis mõjutavad otseselt sadamate kasutajate rahulolu ja pikaajalist konkurentsivõimet (European Sea Ports Organisation, 2018, lk 6–9). Seetõttu toetab kliendikeskne juhtimine, mis ühendab looduskaitse meetmed teenuste ja taristu

planeerimisse, sadamate kestlikku arengut ja konkurentsivõimet ning kasutajate positiivset kogemust (Argyriou & Tsoutsos, 2023, lk 1-3).

Eesti kui mereriigi valdkondliku arenguga tegeletakse pidevalt. Avaliku sektori tegevused peavad toetama merenduse arengut. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 31). Valdkond vajab uut lähenemist, mis keskenduks kestlike teenuste ja infrastruktuuri arendamisele põhivõrgustiku sadametes (Kliimaministeerium, 2023).

Eestis on 248 sadamat, millest enamik on väikesadamad ning Transpordiameti andmetel on Eestis registris umbes 33 000 väikelaeva ja vaba aja veetmine veekogudel on muutunud järjest populaarsemaks (Sadamaregister, 2026). Varasem statistika näitab sama trendi, sest 2020. aastal kasvas väikelaevade ja jettide esmane registreerimine olukorras, kus autoturg samal ajal kahanes (Statistikaamet, 2021). Väikelaevade kasutuse kasv toetab teema aktuaalsust. Meresõiduohutuse seaduse (MSOS) § 2 kohaselt on väikelaev veesõiduk kogupikkusega 2,5–24 meetrit, mida kasutatakse vaba aja veetmiseks (Meresõiduohutuse seadus, 2001).

Kasvav sadamate kasutus ja kasutajate ootuste mitmekesistumine suurendavad vajadust arendada lisaks tehnilisele taristule ka kliendikeskseid ja kestlikke teenuseid. Sarnased arengusuunad on nähtavad ka lähiriikides, eriti Soomes, kus meresõidul on pikaajalised traditsioonid (Finnish Ports Association, n.d.). Laiem kasutajaskond seab teenusepakkujatele uusi ootusi, mistõttu on kliendikeskne lähenemine väikesadamate arendamisel strateegiliselt oluline ning võimaldab ressursse sihipärasemalt suunata.

Magistritöö uurimisprobleem seisneb selles, et Eesti väikesadamate teenuste arendamisel puudub terviklik ja andmepõhine ülevaade klientide ootustest ning teenuste kliendikesksuse ja kestlikkuse tasemest. Senised uuringud on keskendunud üksikutele sadamatele või piirkondadele, mistõttu ei ole selgelt teada, millised arendusvaldkonnad vajavad prioriteetset tähelepanu.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, mil määral vastavad Eesti väikesadamates pakutavad teenused klientide ootustele ning teha väikesadamatele ettepanekud kestlike ja kliendikesksete teenuste arendamiseks.

Eesmärgist lähtudes, on töö autor sõnastanud uurimisküsimused:

1. Millised on Eesti väikesadamate klientide ootused kestlikele teenustele?
2. Kuidas hindavad erinevad külastajagrupid Eesti väikesadamates pakutavate teenuste kliendikesksust?

Magistritöö koosneb sissejuhatusest, kahest peatükist, kokkuvõttest, viidatud allikate loetelust, 21 lisast ja ingliskeelsest resümeeist. Töö esimeses peatükis ehk teoreetilises osas selgitatakse mõisted, keskendutakse kestlikkuse ja kliendikesksuse teemadele maailmas laiemalt ning nende käsitlemisele sadamate valdkonnas. Olulisemate autoritena leiavad töös kajastamist J. Elkington, A. Skaržauskienė, R. W. Palmatier, K. N. Lemon & P. C. Verhoef, J. N. Sheth, D. Shah, A. Pantouvakis & A. Gerou, R. M. Gunton, B. Purvis, I. Argyriou & T. Tsoutsos, S. Pardo-Jaramillo, G. Dikeç & A. C. Töz. Nimetatud autorite seisukohtadele tugines autor ka töö uuringu sisulisel ettevalmistamisel. Töö teises peatükis ehk empiirilises osas antakse ülevaade Eesti väikesadamate toimimisest, sadamaid reguleerivast seadusandlusest ning eelnevatest läbi viidud uuringutest Eestis. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring väikesadamate külastajate seas ning poolstruktureeritud intervjuud purjetamise valdkonna ekspertidega, kellel on pikaajaline kogemus väikesadamate kasutamisel. Tulemuste sünteesina ja teenusedisaini meetodeid kasutades tuuakse välja järeldused, valmivad ettepanekud väikesadamatele kestlike ja kliendikesksete teenuste arendamiseks.

Magistritöö on suunatud sadamateenuseid osutavate ettevõtete võtmeisikutele: sadama operaatorid, sadama omanikud, kohapealsed teenusepakkujad sadamates. Töö tulemusena valminud ettepanekud peaksid andma sisendi väikesadamatele teenuste kestlikumaks ja kliendikesksemaks arendamiseks.

Autor tänab magistritöö juhendajat Marit Piirmani ning magistriseminaride juhendajaid toetuse ja suunamise eest. Samuti on autor tänulik kõigile, kelle panus aitas kaasa magistritöö valmimisele.

Märksõnad: kestlikud teenused, kliendikesksed teenused/*customer centricity*, Eesti väikesadamad, teenusedisain.

1. KLIENDIKESKSUS KESTLIKE SADAMATEENUSTE AREN DAMISEL

1.1. Kestlike teenuste osutamise teoreetilised mudelid

Selleks, et järeltulevatel põlvadel oleks võimalik elu planeedil Maa jätkata, on võetud kasutusele erinevad seadused, mis reguleerivad ressursside kasutust ja seeläbi toetavad jätkusuutlikkust ja kestlike teenuste osutamist. Järgnevalt antakse ülevaade kestlikkuse mõistest, selle kasutusest, õiguslikust raamistikust ja teoreetilistest mudelitest. Kestlikkust ja jätkusuutlikkust kasutatakse magistritöös vaheldumisi sünonüümidenä.

Kestlikkuse sisuliseks mõtestamiseks on oluline arvestada ajalist mõõdet, kuna ökosüsteemid, millest sõltuvad inimeste tervis, majanduslik heaolu ja elukvaliteet, on kujunenud miljardite aastate jooksul. Selle ajaskaala taustal on inimtsivilisatsiooni areng olnud väga lühiajaline: kaasaegse ühiskonna kujunemist arvestatakse ligikaudu 5000 aasta pikkusena, mis vastab umbes 70 keskmise eluea pikkusele perioodile või ligikaudu 200 põlvkonnale (Santillo, 2007, lk 61). Kestlikkuse (inglise keeles *sustainability*) mõistet kasutati esmakordselt 1713. aastal Hans Carl von Carlowitzi poolt Saksamaal (saksa keeles *Nachhaltigkeit*, inglise keeles eelnevalt kasutusel ka *lasting-ness*) ning tema idee kohaselt kasutada metsa nii, et seda oleks võimalik säilitada ka tulevaste põlvkondade jaoks. Järjest kasvava rahvaarvu ja piiratud loodusvarade tingimustes on jätkusuutlikkuse roll muutunud ajas üha olulisemaks (Kotob, lk 3–4). Kestlikkus sai ametliku tähenduse 1987 a. Brundtlandi komisjoni raportis, kus esitati esmakordselt kestlikkuse definitsiooni: „Jätkusuutlik areng on areng, mis rahuldab tänaste põlvkondade vajadused ilma ohustamata tulevaste põlvkondade võimet rahuldada oma vajadusi.“ (United Nations, 1987, lk 11)

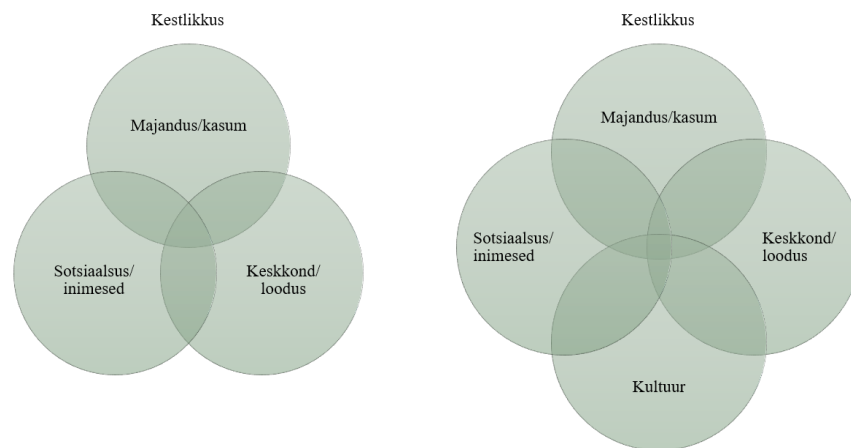
Brundtlandi komisjoni raportis, World Commission on Environment and Development dokumendis tuvastatud peamised ideed kestliku arengu põhimõtetest, mis on koondatuna esitatud allolevas tabelis 1.

Tabel 1. Ülevaade Brundtlandi komisjoni raportis (1987, ptk.2) käsitletud kestliku arengu eesmärkidest ja väljakutsetest

Kestliku arengu eesmärk	Rahuldada praeguste põlvkondade vajadused nii, et see ei kahjustaks tulevasi põlvkondi ja tagaks kestliku arengu.
Majandustegevuse ja keskkonnamõjude seos	Majanduse areng peaks toimuma viisil, mis vähendab survet ökosüsteemidele ja hindab majandusliku tegevuse tegelikke keskkonnamõjusid.
Vaesuse ja keskkonnaseisundi vastastikune mõju	Vaeusus süvendab keskkonnakahjusid, samas keskkonnaseisundi halvenemine süvendab sotsiaalset ebavõrdsust. Kestlik areng on võimalik üksnes siis, kui parandatakse inimeste heaolu ja vähendatakse ebavõrdsust.
Ressursside säästlik ja pikaajaline kasutamine	Toetada tõhusamat energia- ja veekasutust ning taastuvate energiaallikate arendamist. Ressursse tuleb kasutada nii, et need oleksid kättesaadavad ka tulevikus.
Globaalsete keskkonnaprobleemide esiletoomine	Fookuses on mitmed ülemaailmsed ohud: kliimamuutused, elurikkuse vähenemine, metsade kadumine ja ookeanide saastumine, mis nõuavad kiiret tegutsemist ja ühtseid globaalseid lahendusi.
Rahvusvahelise koostöö olulisus	Kestlikkuse eesmärged on võimalik saavutada vaid läbi riikidevahelise koostöö. Selleks on vaja ühiseid poliitikaraamistikke, tehnoloogiate jagamist ja ühtseid keskkonnavalaseid eesmärged.

Allikas: Brundtlandi komisjoni raport, World Commission on Environment and Development (1987) dokumendi alusel, peatükk 2.

Kestlikkuse tähendust annab edasi kolme mõõtme kombinatsioon, mida esmakordselt mainis Barbier 1987 aastal. Kestlikkus on kompleksne probleem, mis hõlmab kolme omavahel seotud aspekti: sotsiaalsed, majanduslikud ja keskkonna-alased aspektid. (Purvis *et al.*, 2019, lk 681–682) Joonisel 1. on välja toodud kestlikkusega seotud teemade käsitlemine erinevate teadlaste poolt.



Joonis 1. Kestlikkuse kolme mõõtme mudel ja selle täiendatud käsitlused. Allikad: Purvis *et al.*, 2019, lk 682; Dessein *et al.*, 2015, lk 29 põhjal

Elkington (1997) esitab kestliku ettevõtluse kolme mõõtme mudeli *triple bottom line* raamistikule, mille kohaselt on organisatsiooni pikaajaline edukus võimalik vaid siis, kui majanduslik tulemuslikkus, keskkonnahoid ja sotsiaalne vastutus on tasakaalus (Elkington, 1997, lk 2, 73–74).

Elkingtoni käsitluses ei ole kestlikkus üksiktegevus, vaid strateegiline juhtimis põhimõte, mis rõhutab pikaajalise väärtuse loomist, ressursitõhusust ja uute lahenduste väljatöötamist kui konkurentsieelise allikaid (Elkington & Elkington John, 1997, lk 320–321). Keskkonnamõõde eeldab vastutust toodete ja teenuste kogu elutsükli ulatuses ning liikumist üksikute keskkonnanõuete täitmiselt süsteemse keskkonnamõju juhtimise suunas ning sotsiaalse mõõtme kaudu seob TBL-raamistik kestlikkuse sidusrühmade heaoluga, juhtides tähelepanu vajadusele arvestada õiglasema hüvede ja koormuste jaotusega ühiskonnas (Elkington, 1997, lk 83–84; lk 320–321). Joost Dessein jt lisavad enda uuringus (2015, lk 30) kolmele mõõtmele lisaks kultuuri olulisuse, kus kestliku arengu kolme põhitelje raames täidab kultuur olulist rolli vastandlike huvide ja prioriteetide tasakaalustajana, võimaldades kommunikatsiooni kaudu anda kestlikule arengule laiemat inimlikku ja sotsiaalset tähendust. Kultuuri saab käsitleda vahendava tegurina, mis loob seoseid kestlikkuse eri mõõtmete vahel ning aitab neid terviklikult siduda. Mitmed kestlikkuse kriteeriumide laiendamise ettepanekud, mis ületavad nn *triple bottom line*’i raamistiku, ei toetu selgesõnaliselt filosoofilisele alusele, mistõttu jääb

nende teoreetiline sidusus ja rakendatavus sageli ebamääraseks (Gunton *et al.*, 2025, lk 6). Ühtne ja filosoofiliselt põhjendatud raamistik võiks anda sellistele lähenemistele suurema kontseptuaalse kaalu ning samal ajal suunata kestlikkuse uurimist selgema ja süsteemsema uurimisplaani poole (Gunton *et al.*, 2025, lk 6). Viimastes kestlikkuse käsitlestes on globaalsel tasandil üha enam rõhutatud inimtegevuse keskkonnamõjude püsivust kindlates „ohututes“ piirides, samal ajal kui arengu kontseptsioon seostatakse inimeste põhivajaduste ja ühiskondlike püüdluste õiglasema rahuldamisega (Gunton *et al.*, 2025, lk 2). Lisades (vt lisa 1) on esitatud Kate Raworthi sõõriku mudel, kus ühendatakse need kaks vaatenurka. Sisemine piir tähistab sotsiaalset miinimumtasest ehk inimeste põhivajaduste rahuldamist, välimine piir aga ökoloogilist ülempiiri ehk planeedi taluvuspiire. Nende kahe piiri vahele jääb ruum, kus inimeste vajadusi saab täita ilma keskkonna taluvuspiire ületamata (Raworth, 2017, lk 9).

Kestlikkust käsitletakse erinevates raamistikes alates lihtsast kolmikjaotusest kuni mitmekümne kriteeriumiga mudeliteni, kus inimlike hüvede ja planeedi seisundi eristus moodustab ühise lähtekoha ning täiendavad mõõtmed varieeruvad finantsilise, valitsemisalase ja majandusliku vastutuse käsitluseni (Gunton *et al.*, 2025, lk 2). Järgnevalt on joonisel 2 esitatud kestlikkuse erinevad kontseptuaalsed käsitlused, mis ulatuvad lihtsamast kaheosalisest jaotusest kuni olulisemate detailsemate süsteemideni. Tabel võimaldab võrrelda, kuidas eri mudelid rõhutavad inimeste, planeedi ning täiendavate mõõtmete, nagu valitsemise, majandusliku vastutuse või sotsiaalsete süsteemide rolli kestlikkuse mõtestamisel.

INIMESED	12 sotsiaalset alust	Inimese kestlikkus	Sotsiaalne (18 teemat)	Hoolimine
				Sotsiaalne õiglus
				Biokultuuriline rikkus
				Kogukonnaelu
				Heaolu
		Finantsiline kestlikkus	Majanduslik (7 teemat)	Haridus
				Innovatsioon
				Majandus
PLANEET	9 planeedi piirid	Ökoloogiline kestlikkus	Keskkond (8 teemat)	Ökostisteemi terviklikkus
				Ökostisteemi integratsioon
				Puhtus
				Maa/mere kasutus
Sõõriku mudel (globaalne vaade)		Kolme mõõtmise mudel (investori vaade)	GRI Universal standardid	HOME mudel

Joonis 2. Jätkusuutlikkuse kontseptuaalne analüüs erinevate kriteeriumite alusel. Allikas: Gunton *et al.*, 2025, lk 2

Joonisel 2 on põimitud kokku 4 erinevat jätkusuutlikkuse mudelit. Kõige üldisemal tasandil eristatakse kahte põhikategooriat: inimesed ehk inimeste heaoluga seotud hüved ning planeet ehk looduskeskkond, mida võib käsitleda nii iseseisva väärtusena kui ka inimkonna heaolu saavutamise eeltingimuseks. Sama loogika avaldub ka sõõriku mudelis (vt lisa 1), mis seob omavahel planeedi taluvuspiirid ja ÜRO säästva arengu eesmärgid. Järgnev kolme mõõtmise mudel, mille tähendus sõltub konkreetsest käsitlusest (näiteks majandusliku vastutuseks GRI universaalsetes standardites või sotsiaalsete süsteemide toimimise rõhutamisena HOME-mudel). GRI (*Global Reporting Initiative*) Universal standardite puhul on tegemist globaalse aruandluse algatusega, mis edendab organisatsioonide vabatahtlikku kestlikkuse aruandlust, aidates seeläbi hinnata ja mõista enda tegevuse majanduslikku, keskkonna- ja sotsiaalset mõju (Global Reporting Initiative, n.d.). Gunton jt (2025, lk 3) lisavad kolmele eelnevale mudelile juurde HOME mudeli (vt lisa 1), mis koosneb 12'nest erinevast kitsamast valdkonnast. Mudelite võrdlus näitab, et lihtsamatelt käsitlustelt keerukamatele liikudes laieneb käsitletavate kriteeriumide hulk, kusjuures iga järgnev raamistik hõlmab üldjoontes eelnevate mudelite põhimõtteid. Kõik mudelid koos kasutatuna täiendavad teineteist, andes edasi võimalikult laia tervikpilti. (Gunton *et al.*, 2025, lk 3)

Kestlike lahenduste planeerimist takistavad piiratud ressursid, tehnilise pädevuse nappus ning sidusrühmade kaasamise keerukus. Samal ajal suureneb surve vähendada sadamate tegevuse keskkonna- ja kliimamõjusid ning rakendada kestlikumaid praktikaid. Kuznetsov jt (2015, lk 59–60) rõhutavad, et sadamate vastutus keskkonnasäästliku teenusearenduse eest kasvab, kusjuures eriti väikese ja keskmise suurusega sadamad peaksid olema nii keskkonna- kui digipöörde eestvedajad, tagades ligipääsu ka äärealadele.

Rakendades kestliku planeerimise meetodeid, saavad sadamad tagada kulutõhususe, keskkonnasäästlikkuse ja võime pakkuda kohalikele elanike ning ettevõtetele pikaajalisi kestlikke teenuseid (Argyriou & Tsoutsos, 2023, lk 1). Sadamate kestlikkust toetav ohutus- ja riskijuhtimise süsteemi (PSMS-*Process Safety Management System*) loomine ja kasutuselevõtt pakuks tuge nii sadamajuhtidele kui ka umbes 700 väiksemale Inglismaa sadamale, kellel napib ressursse ja tehnilisi oskusi, et kaasata spetsialiste oma tegevuse mõju hindamiseks sadama jätkusuutlikkusele. (Kuznetsov *et al.*, 2015). Mudelit on täiendatud kujul rakendatud ka Brunila (2023) uuringus, kus analüüsitakse sadamate keskkonnatulemuslikkuse hindamise tööriistu ning töötatakse kirjanduse põhjal välja kasutajasõbralik ja kohandatav enesehindamisvahend sadamate keskkonnajuhtimise, keskkonnamõjude ja kestlikkuse taseme hindamiseks. (Brunila *et al.*, 2023, lk 4–6). Testimine ja tagasiside kogumine viidi läbi Hamina Kotka, Helsingi ja Turu sadamates (Brunila *et al.*, 2023, lk 15). Väikeste sadamate kestlikkuse juhtimisel osutub traditsiooniliste raamistike, näiteks kolme mõõtme mudeli, rakendamine piiratud ressursside ja praktiliste rakendusmehhanismide puudumise tõttu sageli ebatõhusaks. (Brunila *et al.*, 2023, lk 1–4; Kuznetsov *et al.*, 2015 lk 65–66).

Brunila ja Kuznetsovi uuringud rõhutavad vajadust kohandatavate, enesehindamisel põhinevate ja kontekstipõhiste juhtimistööriistade järele, mis võimavad sadamatel süstemaatiliselt hinnata oma keskkonna- ja kestlikkuse tegevusviise ilma kulukate sertifitseerimissüsteemide rakendamiseta (Brunila *et al.*, 2023, lk 4–7; Kuznetsov *et al.*, 2015, lk 60–63). Seetõttu loovad need käsitlused tugeva teoreetilise aluse empiirilisele metoodikale, kus kestlikkuse hindamine põhineb süsteemsel eneseanalüüsil, juhtimispraktikate kaardistamisel ja praktilisel rakendatavusel sadamate teenuste

osutamise kontekstis (Brunila *et al.*, 2023, lk 7–9; Kuznetsov *et al.*, 2015, lk 66–68). Skaržauskienė jt (2022, lk 652) analüüsi kohaselt kujundavad turismisektori kestlikumat arengut kaks peamist tõukejõudu: 2018. aastal kinnitatud 2030. aasta säästva arengu tegevuskava eesmärgid ning vajadus kohandada riiklikul ja kohalikul tasandil tasakaalustatud turismimudel. Viimane eeldab linnade, kaitsealade, ettevõtete ja kogukondade kaasamist ning külastajate kasvavat teadlikkust.

Ülevaade sadamateenuste teoreetilistest käsitlustest ja kestlike teenuste osutamisest sadamates on esitatud lisades (vt lisa 2). Kokkuvõtvalt näitab kestlike teenuste arendamise mudelite võrdlus, et ükski raamistik ei hõlma terviklikult kõiki sadamateenuste või teiste komplekssete teenuste süsteemide jätkusuutlikkuse aspekte, vaid iga mudel keskendub kindlale fookusele ja rõhuasetusele (Gunton *et al.*, 2025, lk 2–3). Seetõttu on mõistlik käsitleda neid mudeleid üksteist täiendavatena, mitte konkureerivatena, sest jätkusuutlikkus eeldab mitmekülgset ja väärtustel põhinevat lähenemist. (Dessein *et al.*, 2015, lk 8–9). Integreeritud lähenemine aitab käsitleda jätkusuutlikkust tervikuna, kus erinevad väärtused ja tegurid on omavahel seotud ning toetavad tasakaalustatud teenuste arendamist (Gunton *et al.*, 2025, lk 8–9). Jätkusuutlik sadamateenuste arendamine eeldab mitme teoreetilise lähenemise integreerimist vastavalt kontekstile.

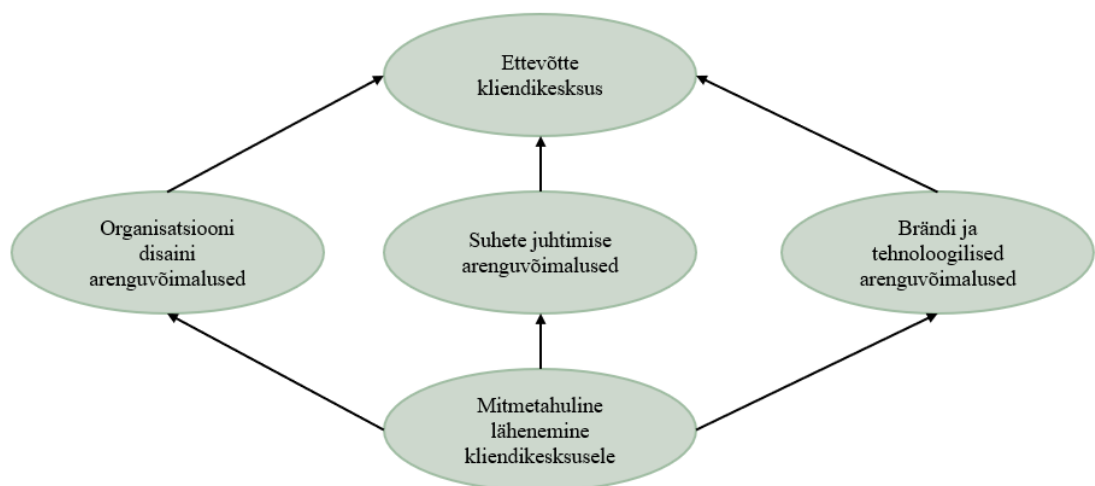
1.2. Kliendikesksuse põhimõtted kestlike sadamateenuste arendamisel

Käesolevas peatükis käsitletakse kliendikesksuse teoreetilisi aluseid ja teenusedisaini põhimõtteid ning analüüsitakse nende rakendamist sadamateenuste arendamisel. Peatükk loob aluse kliendikesksuse, klienditeekonna ja kestlikkuse sidumiseks väikesadamate kontekstis ning toetab seeläbi uurimismudeli kujunemist.

Teenusedisaini mõtteviis (*Service Design Thinking*) toetab igati kliendikesksete teenuste arendamist, mille kohaselt on kliendikeskne lähenemine see, mis ühendab süsteemse mõtlemise, kasutajauuringud ja prototüüpimise, et kujundada kestlikke, kasutajasõbralikke ja tõhusaid teenuseid (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 21). Toetades innovatsiooni, on teenusedisain rakendatav erinevates sektorites ning võimaldab

integreerida erinevad mõjud ühtsesse teenuse ökosüsteemi (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 34–35). Teenusedisain aitab organisatsioonidel parandada olemasolevaid teenuseid ja luua uusi väärtuspakkumisi. See võimaldab ühendada kasutajakogemuse, tegevusprotsessid ja ärilised eesmärgid ning toetab erinevate sidusrühmade kaasamist ühise töökeele ja praktiliste tööriistade abil, lähtudes väärtuse loomise ökosüsteemi tervikvaatest (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 14–15). Ökoteenuse disaini meetod seob keskkonnahoidlikud põhimõtted teenusedisaini inimkeskse lähenemisega, et arendada keskkonnasäästlikke teenuseid, mis pakuvad samal ajal positiivset kasutajakogemust. (Sierra-Pérez *et al.*, 2021, lk1) Teenuste arendamist saab käsitleda mitmemõõtmeliselt, arvestades keskkondlikke, sotsiaalseid ja majanduslikke aspekte ning nende omavahelist seotust väärtuse loomisel ja süsteemi toimimisel (Gunton *et al.*, 2025, lk 8–9).

Palmatier jt (2019, lk 1–4) selgitavad kliendikesksuse mõistet kui kogu organisatsiooni hõlmavat juhtimisfilosoofiat, mille keskmes on ettevõtte sisemise arhitektuuri, strateegia, võimekuste ja väärtuspakkumiste süstemaatiline ning pidev kooskõlastamine klientide vajaduste ja ootustega. Lähenemine eeldab organisatsioonisiseseid muutusi juhtimises, mõõdikutes, motivatsioonisüsteemides, struktuurides, protsessides ja infosüsteemides ning on tihedalt seotud pikaajalise väärtuse loomisega nii klientidele kui ka ettevõttele. Joonisel 3 tuuakse välja mitmetahulised lähenemised kliendikesksusele.

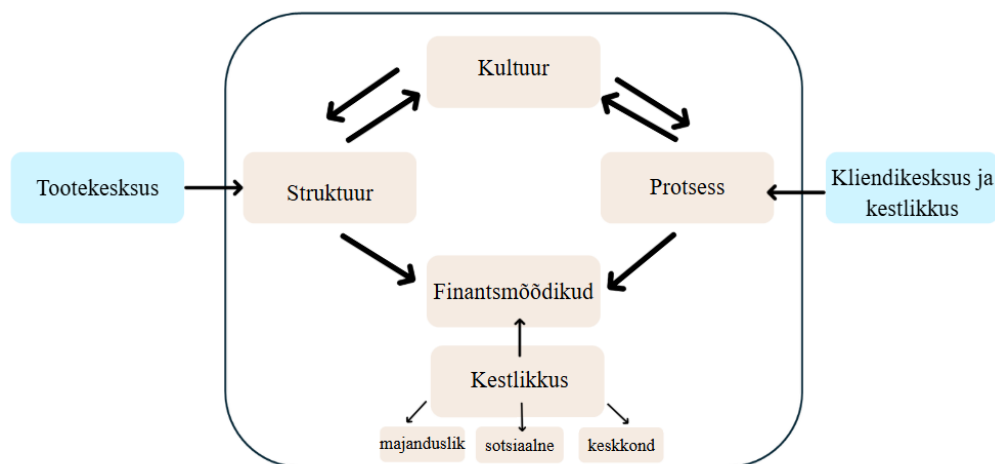


Joonis 3. Mitmetahuline lähenemine kliendikesksusele. Autori koostatud ja kohandatud Palmatier *et al.* (2019, lk 4) põhjal.

Joonis 3 on koostatud Palmatier jt (2019, lk 2–4) käsitluse põhjal, kus kliendikesksuse eesmärgiks on kolm arendusvaldkonda ning täiendatud autori poolt mitmetahulise lähenemise elemendiga, mis rõhutab erinevate arengusuundade omavahelist seost. Kliendikesksuse kontseptsioon on viimase kolme aastakümne jooksul oluliselt arenenud ja laienenud. Varasemates teoreetilistes käsitlustes käsitleti kliendikesksust peamiselt turu- ja kliendiorientatsiooni kaudu, rõhutades organisatsiooni kultuurilist valmisolekut mõista klientide vajadusi ning reageerida neile konkurentidest tulemuslikumalt. Selline lähenemine rõhutas eelkõige organisatsiooni väärtushinnanguid ja käitumismustreid, kuid ei käsitlenud kliendikesksust veel tervikliku juhtimis- ja tegevusmodelina. (Slater & Narver, 1995 lk 63–64; Narver *et al.*, 1998 lk 241–243).

1990. aastate teoreetilistes käsitlustes defineeriti kliendikesksust valdavalt turuorientatsiooni kaudu, keskendudes klienditeabe haldamisele ja selle strateegilisele kasutamisele, samas kui kliendikogemuse terviklik käsitlemine jäi tagaplaanile (Pardo-Jaramillo *et al.*, 2020, lk 2–3; Asheq & Hossain, 2019, lk 4–5). Ettevõtte seab esikohale, millist väärtust klient tegelikult ootab ning kliendikesksus loob ettevõtte ja kliendi vahel tõhusama vastastikuse väärtusloome (Shah *et al.*, 2006, lk 113–116).

Kaasaegsed käsitlused rõhutavad kliendikesksuse rolli ärimudeli keskse elemendina, kus kliendi sügav mõistmine, andmepõhine otsustamine ning personaliseeritud väärtuspakkumised loovad aluse pikaajaliste ja emotsionaalselt tähenduslike kliendisuhete kujunemisele (Pardo-Jaramillo *et al.*, 2020, lk 4–6). Zivcevska-Stalpers (2025, lk 4229–4230) toob esile, et digitaalsed tehnoloogiad ja sügavam personaliseerimine on muutnud kliendikesksuse strateegiliseks konkurentsieeliseks, võimaldades ettevõtetel liikuda traditsiooniliselt turuorientatsioonilt proaktiivsele ja ennustavale kliendisuhete juhtimisele. Joonis 4 kirjeldab üleminekut tootekesksest juhtimisloogikalt kliendikesksele ja kestlikule lähenemisele, tuginedes Shah jt (2006, lk 116) esitatud mudelile. Mudeli keskmes olevad elemendid – kultuur, struktuur, protsessid ja finantsmõõdikud – võivad toimida nii arengut toetavate kui ka seda takistavate teguritena, mille muutmine on kliendikesksuse saavutamise eelduseks. Kestlikkuse mõõde hõlmab majanduslikke, sotsiaalseid ja keskkondlikke aspekte, tuginedes Purvise jt (2019, lk 682) käsitlusele ning suunab organisatsiooni arengut terviklikult.



Joonis 4. Üleminek tootekesksuselt kliendikesksele ja kestlikule juhtimisloogikale.

Allikas: Autori koostatud Shah *et al.*, 2006, lk 116; Purvis *et al.*, 2019, lk 682 põhjal

Kliendikesksele strateegiale üleminekul seisavad organisatsioonid sageli silmitsi sisemiste tõketega, mis on seotud organisatsioonikultuuri, struktuuri, protsesside ja finantsmõõdikutega hoides fookust toodetel, mitte klientidel (Shah *et al.*, 2006, lk 116). Digitaalsed tehnoloogiad ja sügavam personaliseerimine võimaldavad neid tõkkeid ületada, muutes kliendikesksuse strateegiliseks konkurentsieeliseks ning toetades liikumist reaktiivselt turuorientatsioonilt proaktiivsele ja ennustavale kliendisuhete juhtimisele (Zivcevska-Stalpers, 2025, lk 4236). Seega eeldab kliendikesksus mitte üksnes tehnoloogilisi lahendusi, vaid ka organisatsiooniliste praktikate ja tulemusmõõdikute ümberkujundamist, et pikaajaline kliendiväärtus oleks juhtimisotsuste keskmes (Shah *et al.*, 2006, lk 116; Zivcevska-Stalpers, 2025, lk 4238–4239).

Kliendikesksus (*Customer Centricity*) tähendab organisatsiooni terviklikku lähenemist, kus strateegilised ja operatiivsed otsused lähtuvad klientide vajadustest, ootustest ja väärtusloome võimalustest (Kandampully & Solnet, 2024, lk 89). Kliendikeskse loogika kohaselt ei piirdu väärtus üksnes teenuse kasutamise hetkel tekkiva kogemusega, vaid kujuneb pikemaajaliselt kliendi igapäevases elukeskkonnas. Väärtus on seotud varasemate kogemuste, sotsiaalsete suhete ja tulevikuootustega ning areneb ajas kumuleeruvalt (Heinonen *et al.*, 2013, lk 6–7). Seega ei ole väärtus üksnes ettevõtte pakutava tulemus, vaid kliendi tõlgenduslik ja ajaliselt kujunev kogemus. Drucker (1954)

rõhutas, et iga ettevõtte peamine eesmärk on klientide mõistmine ja nende murede lahendamine, mis määrab organisatsiooni elujõulisuse. Druckeri ja hiljem Levitti (1981) käsitlused tõid esile olulise nihke tootepõhiselt lähenemiselt kliendi vajadustest lähtumisele. Levitt väitis, et ettevõtted ei peaks defineerima end toodete, vaid klientide vajaduste kaudu. Kliendikeskne lähenemine suunab organisatsioone looma ühtset ja kvaliteetset kliendikogemust, kus teenus on väärtuse loomise põhiline mehhanism. Kuigi ettevõtted kombineerivad sageli nii toodetepõhiseid kui kliendikeskseid elemente, peavad enamik juhte kliendiorientatsiooni ettevõtte edukuse üheks peamiseks eelduseks. (Kandampully & Solnet, 2024, lk 89–90) Toodetepõhiste ja kliendikesksete lähenemisviiside erinevused ja nende omavaheline võrdlus on esitatud magistritöö lisades (vt lisa 3).

Kliendikeskse käsitluse keskmes peaks olema inimeste tegelike soovide ja vajaduste mõistmine ning tema käsitluse kohaselt tarbijad ei soeta üksnes konkreetseid tooteid, vaid otsivad lahendusi enda probleemidele (Grant *et al.*, 1999, lk 401). See nihutab tähelepanu toodete omadustelt nende tähenduslikule väärtusele ning loob ootuse, et ettevõtte tegutseb inimkeskselt ja vastutustundlikult, uuringute keskmes on tarbija vajaduste kaardistamine ja nende rahuldamine (Grant *et al.*, 1999, lk 397). Shah (2006) arendab käsitlust edasi, rõhutades, et kliendikesksus ei ole turunduslik põhimõte, vaid organisatsiooni strateegiline ja operatiivne juhtimisraamistik, mis seob ühtseks süsteemiks kliendiandmed, sisemised protsessid ning ettevõtte kultuuri. Kliendikesksus eeldab mitte üksnes müügi suurendamist, vaid kogu kliendi elutsükli teadlikku juhtimist – alates teadlikkuse loomisest ja esmase suhtluse kujundamisest kuni ostujärgse teenindusprotsessini ja pikaajalise suhte hoidmiseni. (Shah *et al.*, 2006, 113–119) Sheth laiendab kliendikeskset loogikat, analüüsides enda artiklis (Sheth *et al.*, 2023 lk 1), kuidas ettevõtted saavad oma tugiteenuseid ümber mõtestada, et need toetaksid kogu klienditeekonda – alates esmase kontaktini jõudmisest kuni ostujärgse kogemuseni, mitte vaid probleemide lahendamise etapis. Kliendikesksus ei seisne ainult reageerimises, vaid tähendab ennetavat tegutsemist, personaalsete lahenduste pakkumist ja väärtuse loomist kliendi vaatepunktist, tugevdades seeläbi kliendisuhete väärtust ja tagades ettevõttele tulevikus konkurentsieelise. (Sheth *et al.*, 2023 lk 1) Sheth (2023, lk 1–2) uurimuses rakendati klienditoe ja kliendikogemuse teekonna kontseptuaalset raamistikku, mis

hõlmab kogu kliendisuhte protsessi alates ostueelsest etapist kuni järelteeninduseni eesmärgiga süvitsi analüüsida ja saada põhjalik ülevaade kliendi perspektiivist ja hinnangust klienditoe kogemusele. Klienditeekonna terviklik käsitlus eeldab teenuseprotsessi kõrval ka sihtrühma käitumismustrite ja ootuste süvendatud mõistmist vastavas teenuskeskkonnas.

Kliendikeskse lähenemise kaasaegne käsitlus rõhutab, et kliendikogemus kujuneb ajas läbi kliendi kui teenusepakkuja kokkupuutepunktide ning eeldab inimese, tehnoloogia ja õppimise sidumist terviklikuks väärtusloomeprotsessiks, mis kujundab ettevõtte tulevikku (Sheth *et al.*, 2023, lk 7; Lemon & Verhoef, 2016, lk 71). Kliendikogemusena määratletakse kliendi kumulatiivset ja subjektiivset hinnangut, mis kujuneb kogu klienditeekonna vältel, hõlmates ostueelset, ostuetappi- ja ostujärgset etappi. Seetõttu eeldab kliendikesksus terviklikku vaadet klienditeekonnale, mitte keskendumist üksikutele teenindusmomentidele (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–73). Väärtus ei ole episoodiline nähtus, vaid kujuneb ajas kumuleeruvalt, olles seotud kliendi mineviku, oleviku ja tulevikuproгноosidega. Heinonen jt (2013, lk 6–7) rõhutavad, et väärtuse kujunemine on pikemaajaline ja erinevatest teguritest mõjutatud protsess, mis ulatub enne teenuse kasutamist, selle ajal ning kaugemale pärast seda, mis hõlmab teenuse kasutamise eelset, kasutusaegset ja järgset kogemust.

Klienditeekond koosneb erinevatest kontaktpunktidest, mida mõjutavad nii ettevõtte, partnerid kui ka sotsiaalne keskkond, sealhulgas teiste klientide kogemused, digikanalid (Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75). Nende kokkupuutepunktide koosmõju kujundab kliendi tervikliku kogemuse ning muudab klienditeekonna juhtimise strateegiliseks juhtimisülesandeks (Lemon & Verhoef, 2016, lk 75–77). Pantouvakis ja Gerou (2022, lk 4–6) käsitluse põhjal võimaldab klienditeekonna kaardistamine tuvastada teenuse kitsaskohti ning suunata teenuse arendamist vastavalt kliendi käitumisele ja ootustele.

Kliendikeskne teenusearendus tähendab üleminekut organisatsioonisisestelt eesmärkidelt kliendi tajutava väärtuse loomisele, kujundades teenuseid lähtudes kliendi vajadustest ja kogetavast väärtusest (Shah *et al.*, 2006, lk 114–115). Pantouvakis ja Gerou (2022) rõhutavad, et klienditeekonna käsitlemine toetab kliendikeskse mõtteviisi kujunemist, kuna see toob esile kliendi aktiivse rolli väärtuse loomise protsessis (Pantouvakis &

Gerou, 2022, lk 2–4). Selline lähenemine soodustab pikaajalisi kliendisuhteid ning parandab teenuste tajutavat kvaliteeti.

Kliendikesksuse saavutamine eeldab klienditoe ja teenuste lõimimist kogu klienditeekonda ning organisatsiooniülese kliendikeskse lähenemise kujundamist, mis parandab kliendikogemust (Sheth *et al.*, 2023, lk 2). Turismivaldkonna näitel ootavad külastajad teenusepakkujalt senisest laiemat ning nende vajadustele kohandatud teenuste valikut (nt toitlustus, majutus, peresõbralikud võimalused) ning kestlike põhimõtete järgimist – need tegurid tõstavad kliendirahulolu ja loovad lisaväärtust (Skaržauskienė *et al.*, 2022, lk 659–660). Nii Sheth ja Skaržauskienė uurimused rõhutavad, et kliendikeskne teenusekäsitlus eeldab pidevat kohanemist kliendi vajaduste ja väärtustega, vastastikuse kliendisuhtluse hoidmist ning ühise väärtusloome võimaldamist kogu teenindusprotsessi vältel (Sheth *et al.*, 2023, lk 5; Skaržauskienė *et al.*, 2022, lk 660). Samas kestlikkuse vaatenurgast käsitlevad Mele jt (2025, lk 3–6; lk 8–10) teenuseid osana laiemast teenuseökosüsteemist, kus väärtus luuakse koostöös mitmete erinevate osapooltega ning kus kestlikkus peab olema integreeritud kogu teenuse elutsükklisse. Klienditeekonna integreerimine kestlikkuse raamistikku võimaldab paremini mõista seoseid kliendikogemuse, ressursside kasutuse ja keskkonnamõjude vahel (Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 1–3). Lemon ja Verhoef (2016, lk 73–75) rõhutavad, et negatiivne kogemus ühes klienditeekonna etapis võib mõjutada kogu teenuse tajumist, mistõttu on kliendikesksus ja kestlikkus omavahel tihedalt seotud.

Eeltoodud käsitlused näitavad, et kliendikesksuse ja kestlikkuse integreerimine eeldab sügavamat arusaama klientide vajadustest ja käitumismustritest. Üheks oluliseks meetodiks selle saavutamisel on persoonade kasutamine, mis aitab koondada ja korrastada klienditeavet ning toetab klienditeekonna mõistmist ja arendamist. Persoonade kontseptsiooni algatajaks oli Alan Cooper (Micheaux & Bosio, 2019, lk 130). Töötades välja persoonad eesmärgipõhise disaini osana ja käsitledes seda pigem tarkvaradisaini lähenemisviisina. Persoonade lähenemine levis laiemalt pärast Alan Cooperi raamatu „The Inmates Are Running the Asylum” ilmumist. (Blomkvist, 2002, lk 1) Aja jooksul on see arenenud lihtsatest visanditest süsteemselt koostatud ja sisukateks kasutajaprofiilideks,

mis võimaldavad klientide vajadusi selgemini mõtestada ja disaini- ning arendusprotsessides arvesse võtta (Micheaux & Bosio, 2019, lk 130).

Persoonade loomine põhineb kliendiandmebaasidest saadud teabel kui ka kvalitatiivsetel meetoditel, nagu intervjuud ja vaatlused (Pruitt & Grudin, 2003, lk 1). Uuemates käsitlustes on metoodilist raamistikku täiendatud lisaks kvantitatiivsete ja analüütiliste lähenemistega, kus andmepõhisus võimaldab luua statistiliselt usaldusväärseid ja tegelikel kliendiandmetel põhinevaid persoonasid, muutes need organisatsiooni jaoks usutavamaks ja praktilisemaks. Eelisenä on sisemine meeskond kaasatud kogu protsessi ning persoonarühmad kujunevad andmete analüüsi, mitte eelnevate oletuste põhjal. (McGinn & Kotamraju, 2008, lk 1524) Tavapäraselt hõlmavad persoonad demograafilisi ja käitumuslikke tunnuseid ning laiemat kontekstuaalset teavet, nagu kasutuskeskkond, peamised probleemkohad, olulised suhted ja eesmärgid (Goodwin, 2008; Stickdorn jt, 2018), ning süsteemne andmeanalüüs võimaldab eristada erinevaid persoonade profile (Cooper, 1999), ja seetõttu on kogu klienditeekonna jooksul kogutud andmestik persona kujundamisel keskse tähtsusega (Micheaux & Bosio, 2019, lk 130).

Sadamates sihtrühma paremaks mõistmiseks on tarvis lisaks teada, kellega koos sadamaid külastatakse (Skaržauskienė *et al.*, 2022, lk 658). South Coast Baltic projekti MARRIAGE raames läbi viidud kasutajauuringud kinnitavad, et jahisadama külastajad väärtustavad enim teenuse kvaliteeti, personali professionaalsust ja sõbralikkust, kaasaegset ohutut taristut ning keskkonnasäästlikku tegutsemist kui sadamateenuste baasstruktuuri lahutamatu osa. Projekti fookuses olnud kestliku ja vastutustundliku veeturismi kontekstis ilmneb, et külastajate ootused ulatuvad paadihoiust mitmekesiste lisateenusteni, sealhulgas toitlustuse, majutuse, pere- ja vabaajategevuste ning sündmuste korraldamiseni, mis eeldab sihtrühmapõhist teenusearendust ja selge unikaalse müügieelise kujundamist. (Skaržauskienė *et al.*, 2022, lk 652–661)

Konkurentsitihe keskkonnas on sadamaklientide muutuvad ootused tõstnud esile teenusekvaliteeti määravate tegurite olulisuse, mida kinnitab Türgi sadamates läbi viidud SERVQUAL-mudelil põhinev uuring kliendirahulolu mõjutajatest. Uuringus võrreldi klientide tajusid ja ootusi kvalitatiivse ning kvantitatiivse andmekogumise põhjal. (Dikeç & Töz, 2017, lk 243) Uuringu kohaselt on kliendirahulolu kujundamisel määrava

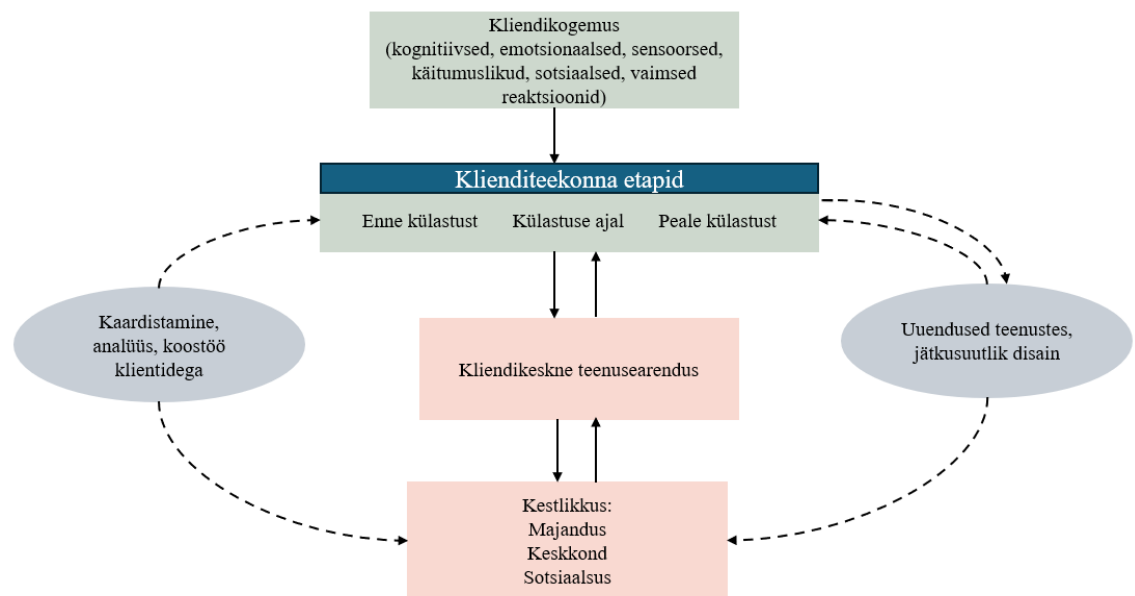
tähtsusega personali kompetents, teeninduse usaldusväärsus ning füüsilise infrastruktuuri ja ohutuse tase, rõhutades kliendikeskse ja kestliku sadamateenuste arendamise universaalset iseloomu eri piirkondades (Dikeç & Töz, 2017, lk 247–251). Türgi sadamates läbi viidud uuring rõhutab kliendikeskse ja kestliku sadamateenuse arendamise olulisust ning näitab, et teenuse kvaliteeti mõjutavad tegurid on erinevates piirkondades suuresti sarnased (Dikeç & Töz, 2017, lk 247–256).

Argyriou ja Tsoutsos (2023, lk 1–3) käsitlesid enda uuringus kliendikesksuse ja kestlikkuse seoseid ja märkimisväärne osa nende näidetest põhinevad Vahemere piirkonna sadamatel, mis keskendusid teenuse kvaliteedi ja kestlike juhtimispraktikate mõjule väikeste ja keskmise suurusega sadamate toimimisele piiratud ressursside tingimustes. Tulemused näitasid, et kliendikeskne lähenemine – sh kasutajasõbralikud digilahendused, turvaline taristu ning energiatõhusad ja keskkonnahoidlikud rajatised – suurendavad külastajate rahulolu, soodustavad korduvkülastusi ja tugevdavad sadama majanduslikku vastupidavust, vähendades samal ajal keskkonna- ja sotsiaalseid riske.

Teenusedisaini ja kliendikogemuse rolli sadamate arengus kinnitab 2020. aastal Laurea Rakenduskõrgkoolis läbi viidud uuring, kus disainmõtlemise ja teenusedisaini meetodite abil kujundati Helsingi Olympia terminali tulevikku suunatud klienditeekond, töötati välja terminali renoveerimistöid toetavad arendusideed. Uuringu tulemused näitasid, et väärtuse loomine seostub nii kliendikogemuse kui organisatsiooni kliendikeskse arenguga, täiendades teineteist – kui kliendikesksus muutub organisatsioonis tavapäraseks, paraneb automaatselt ka kliendikogemus (Hanhirova, 2020, lk 3, lk 75).

Rahvusvahelises kirjanduses käsitletakse jahisadamate arengut peamiselt veeturismi kasvu ja turismitaristu laiendamise kaudu, kuid terviklik käsitlus klientide ootustest ning nende seostest kestliku turismi põhimõtetega on endiselt piiratud: puudub terviklik käsitlus sihtrühmade ootustest jahisadama mugavuste ja teenuste suhtes ning liiga vähe on uuritud, kuidas sobituvad need oodatavad teenusekomponendid säästva turismi arengu põhimõtetega. (Skaržauskienė *et al.*, 2022, lk 652–662) Väikeste meresadamate arengu seisukohalt on kliendikesksus oluline konkurentsieelis, kuid selle rakendamine eeldab terviklikku strateegilist lähenemist, mis hõlmab kestlikkuse põhimõtteid ning keskkonnamõjude vähendamist (Krivokapic, 2022, lk 21–33). Kokkuvõtvalt toimib

klienditeekond ühendava raamistikuna, mis seob kliendikogemuse, kliendikeskse teenusearenduse ja kestlikkuse põhimõtted terviklikuks strateegiliseks lähenemiseks kestlike sadamateenuste kujundamisel (Lemon & Verhoef, 2016, lk 77–80; Purvis *et al.*, 2019, lk 682; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 4–12). Joonisel 5 on esitatud klienditeekond läbi kestlikkuse ja kliendikesksuse prisma.



Joonis 5. Klienditeekonna ja kestlikkuse seosed kliendikeskses teenusearenduses. Allikad: Autori koostatud ja kohandatud Lemon & Verhoef, 2016, lk 70, lk 77; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 4; Purvis *et al.*, 2019, lk 682 käsitlustele tuginedes.

Teoreetiline uurimismudel (joonis 5), kus klienditeekonna etappide -ja kontaktpunktide loogika on koondatud ja ümber kujundatud viidatud allikate põhjal, täpsustab käesolevas töös käsitletavaid teema- ja mõistevälju ning loob aluse empiirilise uuringu ülesehitusele ja tulemuste tõlgendamisele. Mudeli keskmes on kliendikeskne teenusearendus, mis seob kliendikogemuse ja klienditeekonna etapid (enne külastust, külastuse ajal, peale külastust) üheks analüütiliseks tervikuks, võimaldades vaadelda teenusekujundust kontaktpunktide ja kogemuse kujunemise loogika kaudu (Lemon & Verhoef, 2016, lk 70, lk 77; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 4). Kestlikkuse mõõtmed (majanduslik, keskkondlik ja sotsiaalne) on mudelis käsitletud läbiva raamistikuna, mis mõjutab nii teenuse kujundamist kui ka kliendile väärtuse loomist kogu klienditeekonna ulatuses (Purvis *et al.*, 2019, lk 682). Mudelis esitatud seosed (nt kliendikogemuse ja

klienditeekonna vastastikune mõju ning kestlikkuse integreerimine teenuseuuendustesse) on autori süntees, mis on koostatud tuginedes teoreetilistele lähtekohtadele ning kohandatud väikesadamate teenusekonteksti. Selline lähenemine aitab süsteemselt struktureerida uurimuses käsitletavaid teoreetilisi lähtekohti ning toetab nende seostamist empiirilises analüüsis esile kerkivate vaatenurkadega.

Väikesadamate areng on tihedalt seotud kliendikeskse ja kestliku juhtimismudeliga, milles teenuste kvaliteet ning võime kohaneda muutuvate tingimustega kujundavad sadama rolli ja elujõulisust rahvusvahelises konkurents. See teoreetiline käsitlus loob aluse kliendikesksuse analüüsimiseks Eesti väikesadamate kontekstis.

2. KESTLIKUD JA KLIENDIKESKSED TEENUSED EESTI VÄIKESADAMATES

2.1. Väikesadamad Eestis, nende toimimine ja uuringu metoodika

Teoreetilises osas jõudis töö autor järelduseni, et väikesadamate areng on tihedalt seotud kliendikeskse ja kestliku juhtimismudeliga, empiirilises osas uurib autor seda Eesti väikesadamate kontekstis. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Eesti sadamatest, nende jagunemisest ja toimimisest, lisaks ülevaade senistest läbiviidud uuringutest Eesti väikesadamates. Sellele järgneb uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus.

Eestis on 31.01.2026 seisuga registreeritud 248 sadamat, millest 81 on väikesadamad, kus sadamateenuseid osutatakse alla 24-meetrise kogupikkusega väikelaevadele, ning 119 väikesadamat, kus tasulisi sadamateenuseid ei osutata (Sadamaregister, 2026). Sadamaseaduse (SadS) §2 kohaselt käsitletakse väikesadamana sadamat või selle osa, kus teenuseid osutatakse alla 24-meetrise kogupikkusega veesõidukitele (Sadamaseadus, 2009). Sadamateenused ja lisateenused on esitatud töö lisades (vt lisa 4).

Eesti mereala planeering käsitleb mereala ruumilist planeerimist kui pikaajalist merekasutuse kavandamise vahendit, mille eesmärk on tasakaalustada majanduslikke, sotsiaalseid ja keskkondlikke huve ning tagada merekeskkonna hea seisund (Rahandusministeerium, 2021, lk 1). Planeeringu suuniste kohaselt nähakse purjeturistide ja väikelaevajuhtide liikumise toetamiseks ette jahisadamate peatumisvõimaluste arendamist ligikaudu iga 30 meremiili järel koos mitmekesiste teenustega (Rahandusministeerium, 2021, lk 6–61). Mereala planeeringu elluviimist toetavad Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tegevuskava ning Vabariigi Valitsuse poolt kehtestatud riiklik strateegiadokument „Eesti mereala planeering“, mis käsitlevad sadamate võrgustiku korrastamist ja arendamist (Majandus- ja

Kommunikatsiooniministeerium, 2021; Üleriigilise planeeringu Eesti mereala ja sellega piirneva rannikuala, samuti majandusvööndi teemaplaneeringu kehtestamine, 2022).

ÜRO „Säästva arengu eesmärkide“ kohaselt peavad liikmesriigid aastaks 2030 edendama majanduse, ühiskonna ja keskkonna tasakaalustatud arengut, tagades kestliku ja kaasava progressi, mis ei ohusta tulevaste põlvkondade heaolu ega arenguvõimalusi (United Nations, 2015). Eestis on eesmärgid kinnitatud Riigikantselei poolt (vt lisa 5) ning Eesti tugevused ja arenguvajadused SDG eesmärkide täitmisel on visualiseeritud töö lisades (vt lisa 6). Lisaks nõuab Euroopa Liidu direktiiv 2019/883, et kõikides ELi sadamates, sealhulgas jahisadamates ja väikestes sadamates, oleksid piisavad rajatised laevajäätmete ja lastijääkide vastuvõtmiseks, et vähendada mereprügi ja keskkonnareostust. (Direktiiv (EL) 2019/883)

18. detsembril 2023 toimus Kliimaministeeriumi meremajanduse osakonna eestvedamisel kokku kutsutud väikesadamate foorum, kus jõuti arusaamale, et 2014–2020 arengukontseptsioon vajab uut lähenemist, mis keskenduks enam kestlike teenuste ja infrastruktuuri arendamisele põhivõrgustiku sadametes (Kliimaministeerium, 2023). Merendussektori eestvedamisel ja koostöös Kliimaministeeriumiga asutati 13.detsembril 2024 Merendusklaster MTÜ eesmärgiga tõsta valdkonna ettevõtete rahvusvahelist konkurentsivõimet ning pakkuda turundustuge, edendada innovatsiooni ning teadus- ja arendustegevust merendussektoris (Kliimaministeerium, 2024).

Transpordiamet kogub sadamate külastusandmeid iga aasta esimeses pooles eelmise navigatsioonihooaja kohta. Aastate 2010–2024 sadamate külastusandmed (vt lisa 7) osutavad aluste ja külastajate arvu pikaajalisele kasvutrendile, isegi kui viimaste aastate näitajad viitavad ajutisele langusele, mille võimalikeks mõjuteguriteks on ilmastikutingimused, kütusehindade tõus ja inflatsioon. Samal ajal on iga aastaga olulisel määral on suurenenud Eestis väikelaevajuhtide ja registris olevate väikelaevade osakaal (vt lisa 8). Transpordiameti registris ca 33 000 väikelaeva, mis näitab, et vaba aja veetmine merel ja sisevetel on muutumas järjest populaarsemaks. Aastas külastab Eesti väikesadamaid ca 100 000 väikelaevaturisti (Transpordiamet, 2025, lk 25).

Eesti väikesadamaid on varasemalt käsitletud Luoma (2018) uuringus, mille eesmärk oli toetada väikeste sadamate jätkusuutlikku arengut Soome lahe piirkonnas. Mõistmaks erinevate sidusrühmade, nagu veesõidukite kasutajad ja sadamaoperaatorite arusaamu ning praktilisi kogemusi seoses jätkusuutlikkuse põhimõtetega, viidi uuringu käigus läbi 10 intervjuud sadamaoperaatorite ja klientide hulgas, samas Eestis küsitleti vaid kahte sadamaoperaatorit ning kliente ei uuritud. Läbiviidud uuringu tulemusena valmisid praktilised suunised, kuidas tugevdada koostööd, parandada ohutust ja tõsta keskkonnateadlikkust väikesadamates. (Luoma, 2018) Lisaks RAKE24 uuring analüüsib Eesti väikesadamaid ning keskendub teenusepakkujate vaates teenuste osutamise kitsaskohtadele ja uute ärimudelite kasutuselevõtu võimalustele Eesti väikesadamates. Uuringu intervjuud viidi läbi väikesadamate operaatorite- ja kaptenitega. RAKE24 uuring tõi esile, et Eesti väikesadamate teenuste tase on ebaühtlane ning arengut piiravad vananev taristu, piiratud ressursid ja puudulikud külastusandmed. Samuti ilmnes, et koostöö on tihedam kohalike partnerite kui teiste sadamatega. (Pavlov *et al.*, 2024, lk 92–99)

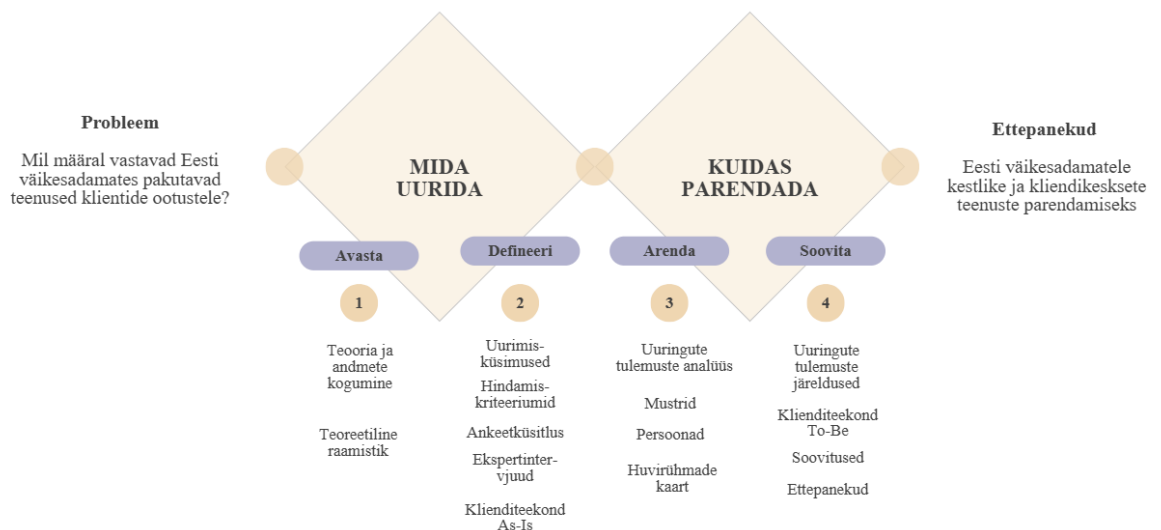
Teised Eestis läbiviidud teadusuuringud keskendusid konkreetsematele Eesti piirkondadele või kindlatele sadamatele. Näiteks 2015. aastal Maaülikoolis Marge Kohtla kaitstud teadustöö teemal „Väikesadama väljaarendamise võimalusest Eestis Käsmu küla näitel“ keskendub küla elanike ja sadama külastajate tagasiside analüüsimisele. 2023. aastal Säre Jaanson poolt kaitstud teadustöö TalTech Eesti Mereakadeemias teemal „Eesti väikesadamate võrgustiku väljaehitamise kontseptsiooni eesmärkide täitmise analüüs ja tuleviku väljavaated“ räägib väikesadamate võrgustiku väljaarendamise kontseptsioonist aastatel 2013–2020 ja selle eesmärkide täitmisest/ mitte täitmisest. Uuringu käigus viidi läbi 3 ekspertintervjuud, kuid puudub kliendi vaade ja tagasiside.

Senimaani ei ole laialdasemat käsitlust leidnud Eesti väikesadamates klientide tagasiside uurimine ning kliendikesksete teenuste olemus. Sadamaklientide tagasisidet on uuritud vaid konkreetse sadama või piirkonna osas, tervikuna Eesti väikesadamate kliente kestlikkuse ja kliendikesksuse seisukohast käsitletuna, ei ole senini uuritud.

Eesti väikesadamate teenuste arendamine toimub valdavalt ilma tervikliku ja süsteemse ülevaataeta klientide ootustest ning nende hinnangust teenuste kliendikesksusele ja

kestlikkusele. Puudub riiklikul tasandil koondatud ja andmepõhine analüüs, mis käsitleks Eesti väikesadamate kliente tervikuna ning seoks kliendivaate kestlike teenuste arendamisega. Selle tulemusena ei ole selgelt teada, mil määral vastavad Eesti väikesadamates pakutavad teenused klientide ootustele ega millised arendusvaldkonnad vajavad prioriteetset tähelepanu.

Magistritöö uurimuse eesmärgiks on välja selgitada sadama klientide ootused, mil määral vastavad Eesti väikesadamates pakutavad teenused klientide ootustele ning teha väikesadamatele ettepanekud kestlike ja kliendikesksete teenuste arendamiseks. Magistritöö uurimisprotsessi etapid on struktureeritud topeltteemandi lähenemise alusel, mille kohandatud rakendust illustreerib järgnev joonis 6.



Joonis 6. Ülevaade magistritöö uurimisetappidest topeltteemandi mudeli alusel koos autori täiendustega. Allikas: Stickdorn, *et al.*, 2018, lk 181

Uurimisetappide mudel tugineb topeltteemandi (*Double Diamond*) lähenemisele, mis kirjeldab disainiprotsessi nelja etappi: avasta (*discover*), defineeri (*define*), arenda (*develop*) ja testi (*deliver*) (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 181). Mudeli loogika põhineb probleemiruumi ja lahendusruumi vahelduval laiendamisel ja kitsendamisel, võimaldades liikuda probleemi mõistmisest lahenduste väljatöötamiseni. Joonis 5 illustreerib käesolevas töös rakendatud kohandatud uurimismudelit. Etapid „mida uurida“ ja „kuidas parandada“ vastavad vastavalt probleemiruumi ja lahendusruumi käsitlemisele. Mudeli neljas etapp on testimise asemel sõnastatud kui „soovita“, kuna töö eesmärk ei ole

lahenduste praktiline valideerimine, vaid uurimistulemuste süntees ja ettepanekute esitamine. Seetõttu keskendub viimane etapp järelduste kujundamisele ning soovitude andmisele Eesti väikesadamate kliendikesksete ja kestlike teenuste arendamiseks.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kombineeritud meetodit: kvantitatiivset lähenemist, mille puhul koguti andmeid ankeetküsitluse abil, ning kvalitatiivset lähenemist, mille raames viidi läbi ekspertintervjuud. Lähtudes töö eesmärgist, sooviti välja selgitada väikesadamate klientide rahulolu ning see meetod annab selleks parima võimaluse, et saada kvantitatiivse uurimisviisiga võimalikult paljude sadamaklientide käest tagasisidet ning seeläbi teha üldistavaid analüüse ja kvalitatiivse uurimisviisi kaudu läheneda teemale sügavuti. Seeläbi võimaldab kombineeritud metoodika kujundada uuritavast terviklikumat arusaama ning toetada tulemuste vastastikust täiendamist. Magistritöös kasutatud meetoditest ja töövahenditest annab ülevaate tabel 2.

Tabel 2. Uurimismeetodid, valim ja töövahendid

Meetodid, töövahendid	Toimumise aeg	Valim	Eesmärk
Kvantitatiivne: Ankeetküsitlus	12.02–28.02.2026	Üldkogum: 33 000 väikelaeva omaniku. Saadud vastused: 177 vastust. Eesti väikesadamate kliendid: purjetajad, väikelaevaga sõitjad jne.	Töö eesmärgist lähtuvalt väikesadamate klientide ootuste välja selgitamine
Kvalitatiivne: Ekspertintervjuud	07.03–11.03.2026	Valimi suurus: 3 eksperti, purjetamise/ sadamate valdkonna taustaga	Teema süvendatud käsitus
Persoonad	27.03–28.03.2026	Ankeetküsitluse tulemuste sisendist (vt lisa 9).	Tulemuste visualiseerimine
Klienditeekonna kaart (<i>customer journey map</i>)	02.04–05.04.2026	Teooria ja uuringute sisendist (vt lisa 10 ja lisa 11).	
Huvirühmade kaart	27.03–28.03.2026	Ekspertintervjuude sisendist (vt lisa 12).	

Kvantitatiivset uurimisviisi iseloomustab kirjeldamine, selgitamine ja ennustamine ning tulemusi esitatakse enamasti statistilise väljundina. (Johnson & Christensen, 2012, lk 33–37). Deduktiivne uurimisprotsess tähendab lähtumist olemasolevatest teoreetilistest

käsitlustest, mille valguses kogutud andmeid tõlgendatakse ja seostatakse uuritava nähtusega (Õunapuu, 2014, lk 47).

Kvalitatiivsetes uurimistöodes uuritakse inimeste kogemusi ja nendele omistatud tähendusi, kasutades peamiselt intervjuusid ja vaatlusi tekstipõhiste andmete kogumiseks. Fookus on mida-, kuidas-, ja miks küsimustel (Draper 2004, lk 641–643). Tegemist on induktiivse uurimisprotsessiga, mis algab andmete kogumisest ja mustrite leidmisest. Tegemist on induktiivse uurimisprotsessiga, mis algab andmete kogumisest ja mustrite tuvastamisest ning mille käigus kujundatakse kogutud andmete põhjal üldistusi ja teoreetilisi järeldusi (Õunapuu, 2014, lk 47).

Ankeetküsitluse küsimused koostati magistritöö teooria osale tuginedes (vt lisa 13) ning läbiviimiseks kasutati Tartu Ülikooli LimeSurvey keskkonda. Ankeet oli koostatud eesti keeles, mis koosnes peamiselt valikvastustega küsimustest kui ka avatud küsimustest (vt lisa 14). Eesti väikesadamate rahulolu hindamiseks kasutati peamiselt Likerti skaalat, millega mõõdetakse hoiakuid (Õunapuu, 2024, lk 166), kus Likerti skaala alusel, kus 1 – “ei ole üldse oluline“ ja 5 – “väga oluline”. Ankeetküsitlus oli jaotatud teema gruppideks: vastaja profiil, väikesadamate lisateenused, kestlikkus, kogemused ja kliendikesksus, külastuse rahulolu ja teenuste kvaliteet.

Kvantitatiivne uuring viidi läbi perioodil 12.02–28.02.2026. Uuringu sihtrühmaks olid väikesadamaid veeteede kaudu külastavad kliendid, et paremini mõista väikesadamate klientide rahulolu. Küsitlust ei olnud võimalik läbi viia sadamates kohapeal, kuna oli tegemist hooajavälise perioodiga ja siis ei liigu sadamates kedagi. Küsitluse läbiviimise vormiks valiti ankeetküsitlus, et saada võimalikult suur arv vastajaid, mille põhjal koostada analüüs ja teha üldistavaid järeldusi. Ankeetküsitlus sisaldas kokku 22 küsimust, millest 5 olid avatud vastuseväljadega.

Küsitlust jagati kõikide Sadamaregistris olevate Eesti väikesadamatega ning osade väikesadamate kaptenite/operaatorite abil see edastati väikesadamate klientidele, s.h. jahtklubidele. Jahtklubide hulgast oli enim aktiivseid vastajaid Kalevi Jahtklubist, Tallinnas ja Pärnu Jahtklubist. Kõikidel sadamatel ei olnud võimalik enda klientidega küsitlust jagada, kuna puudus klientide andmebaas. Lisaks jagati küsitlust

meresõiduhuvilisi koondavates Facebooki gruppides: Purjetamine (8883 liiget) ja Eesti Paadiomanike Klubi (2894 liiget), Läänemaa-, Vormsi- ja Pärnumaa erinevates piirkondlikes gruppides, Ida-Viru Turismiklastri, Hiiumaa Ametikooli poolt väikesadama spetsialisti eriala vilistlastega, Eesti Merendusklatri liikmetega, Eesti Meremeeste Sõltumatu Ametiühinguga.

Eestis on registreeritud ligikaudu 33 000 väikelaeva (Transpordiamet, 2026), mida käsitleti käesolevas uuringus üldkogumina. Valimi suuruse arvutamisel lähtuti 95% usaldusnivoo ja 5% veamäära põhimõttest (MaCorr Research, 2026), mille alusel oli vajalikuks valimi suuruseks 380 vastajat, et teha üldistusi üldkogumile. Kokku alustas küsitlusele vastamist 361 isikut, kuid 184 vastust jäid pooleli. Lõplikku analüüsi kaasati 177 täielikult täidetud küsimustikku. Analüüs põhineb üksnes täielikult täidetud ankeetküsitluse vastustel, tagades andmete sisulise võrreldavuse. Poolikute vastuste osakaal viitab, et lõplik valim kajastab pigem aktiivsemate kasutajate hinnanguid. Lõplikust valimist ($n=177$) tulenev usaldusintressi määr $\pm 7,3\%$ võimaldab tuvastada peamisi suundumusi vastajate hinnangutes, kuid ei toeta väga täpseid ega väikestel erinevustel põhinevaid üldistusi kogu sihtrühma tasandil.

Andmete korrastamiseks ja analüüsimiseks kasutati MS Excel Office16 ning JASP 0.95.3.0. programme. Ankeetküsitluses kasutatakse kirjeldavat statistikat ning tulemused esitatakse tekstis valdavalt protsentides, mis võimaldab kirjeldada vastuste jaotusi ning osakaale. Vajadusel toodi lisaks välja absoluutarvud, kui see osutus tulemuste tõlgendamisel informatiivsemaks või asjakohasemaks. Avatud vastustega küsimuste analüüsimisel rakendati sisuanalüüsi, mille metoodikat kirjeldatakse täpsemalt järgmises peatükis. Tekstide kvantitatiivne sisuanalüüs võimaldab koguda teavet tekstistruktuuri elementide ja nende esinemissageduse kohta (Õunapuu, 2024, lk 160) ning küsimustike abil on võimalik saada nii kvantitatiivseid kui ka kirjeldavaid andmeid.

Teema süvendatud käsitlemiseks viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud, mis võimaldavad avada valdkonna kitsaskohti ja täiendada kvantitatiivse uuringu tulemusi. Käesoleva töö raames intervjueriti kolme purjetamise ja väikesadamate valdkonna asjatundjat. Valim moodustati eesmärgipärase valiku põhimõttel, lähtudes intervjueritavate erialasest kompetentsist, valdkondlikust kogemusest ning seostest Eesti

väikesadamatega. Erineva professionaalse taustaga ekspertide kaasamine võimaldas tagada mitmekülgse vaate uuritavale probleemile. Ekspertintervjuude valimi kirjeldus on esitatud töö lisades (vt lisa 15). Intervjueeritavad kodeeriti vastavalt intervjuu toimumisajale E1–E3.

Uuringu läbi viimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud, kus küsimused (vt lisa 16) olid eelnevalt ette valmistatud, kuid kohapeal küsiti täiendavaid küsimusi ja iga intervjueeritav pani vastustes rõhuasetused enda jaoks olulistele teemadele. Intervjuud viidi läbi 7. –11. märtsil 2026 ja osalejate nõusolekul salvestati intervjuud Zoom (Zoom.com) platvormil. Helifailid transkribeeriti, kodeeriti, kategoriseeriti. Helifailide transkribeerimiseks kasutati TalTech kõnetuvastuse teenust (Olev & Alumäe, 2024). Intervjuude helisalvestised säilitati autori isiklikul välisel andmekandjal ning need kustutatakse pärast magistritöö kaitsmist.

Uuringut läbi viies rakendati kombineeritud metoodilist lähenemist, mis hõlmas kvantitatiivse ankeetküsitluse ning kvalitatiivseid ekspertintervjuud. Esmalt teostati sisuanalüüs, kus uuringu tulemused ja arutelu on esitatud järgnevas alapeatükis. Seejärel kasutati tulemusi illustreerivaid teenusedisaini töövahendeid, et luua persoonad, klienditeekonna kaardistused, huvirühmade kaart.

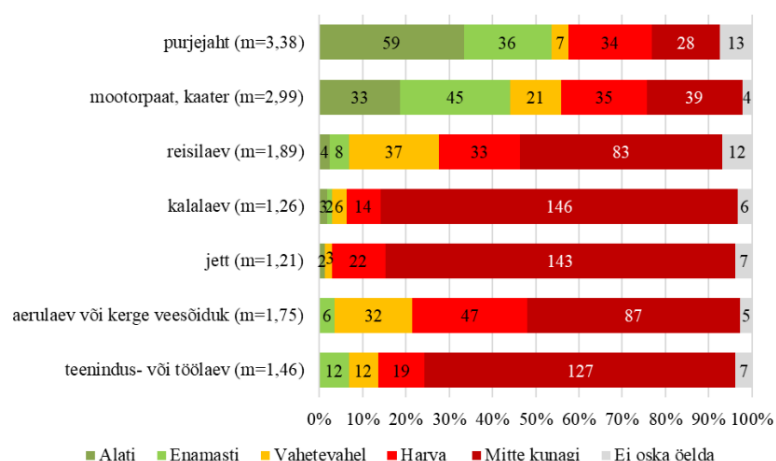
2.2. Klientide ootuste uuringu tulemused ja analüüs

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse nii ankeetküsitlusest saadud väikesadamate klientide tagasisidet kui ekspertintervjuudest saadud infot. Kvantitatiivne ankeetküsitlus jagunes küsimuste iseloomu arvestades järgnevateks teemaplokkideks: kliendi profiil ja sadamate külastamine, lisateenused, kestlikkus, kogemused ja kliendikesksus, rahulolu ja teenuste kvaliteet. Samad teemaplokid olid aluseks ka ekspertintervjuude kaudu kogutud andmete analüüsimisel. Vabade vastuseväljadega küsimusi analüüsiti süstemaatilise kvalitatiivse sisuanalüüsi abil, mille käigus vastused kodeeriti ning koondati tabelisse, kus teemad kategoriseeriti nende esinemissageduse alusel.

Lisaks ankeetküsitlusele analüüsitakse ekspertintervjuude tulemusi, et täiendada kvantitatiivseid andmeid ning tuua esile seosed ja süvitsi mõistetavad tähendused väikesadamate teenuste korralduse ja kliendikogemuse kontekstis.

Kliendiprofiili kirjeldus ja sadamate külastamise ülevaade selgineb ankeetküsitluse abil kogutud vastuste andmete analüüsimisel. Selgus, et vastajate sooline jaotus oli ebaühtlane: mehed moodustasid 76%, naised 23% ning üks vastaja jättis küsimusele vastamata. Vanuseliselt oli suurim rühm 45–54-aastased (39%), millele järgnesid 55–64-aastased (25%). Tegevusvaldkondadest oli enim esindatud tootmine (10%), millele järgnesid muu valdkond ja kaubandus (mõlemad 9%). Tegevusala „muu“ all mainiti eraldi: ettevõtlus (kahel korral), konsultatsioon, merendus (seitsmel korral), pensionär (neljal korral), sotsiaaltöö esindaja ühel korral. Ülevaade vastanute sotsiaaldemograafilistest andmetest (soo, vanuse ja tegevusvaldkonna jaotusena) on esitatud töö lisades (vt lisa 17).

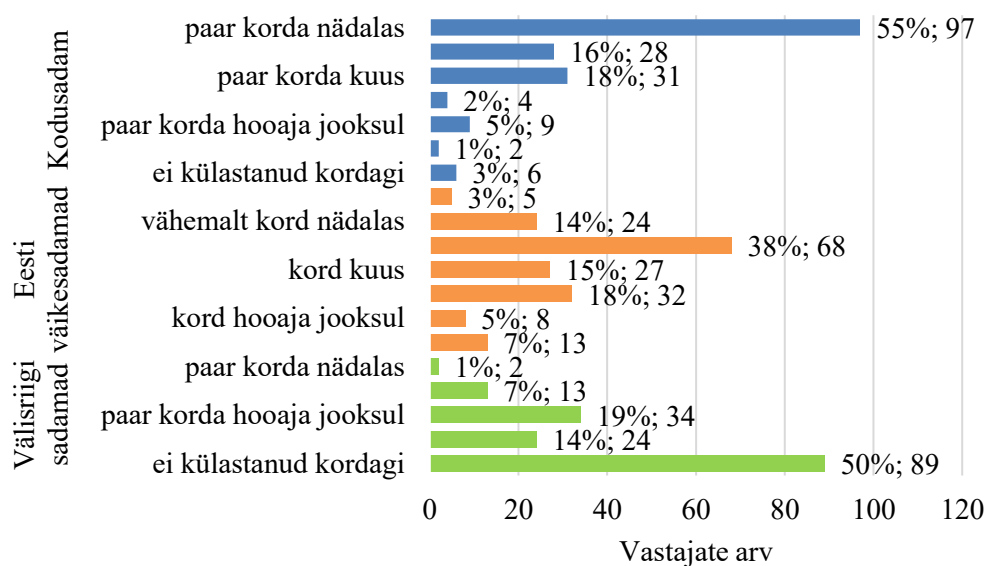
Esitatud vastustest selgineb joonisel 7, et kõige enam kasutati vee peal liikumiseks alati ja enamasti mootorpaate (44%) ning purjejahte (42%). Kõige vähem kasutati kalalaevasid (3%) ja kergeid veesõidukeid (3%) ning jetiga sõitjaid oli vastanute hulgas 1%. Enamik (84%) vastanutest olid ise aluse omanikud/osanikud ning vaid 3 vastajat ei omanud ega rentinud veesõidukit (vt lisa 18). Kuna mootorpaadi ja purjejahi kasutajad moodustavad valimis suurima osakaalu vastanutest, analüüsitakse edaspidi täiendavalt neid kahte segmenti valitud küsimuste lõikes, et võimaldada sisulisemat võrdlust ja tulemusi.



Joonis 7. Vastajate jaotumine kasutatava veesõiduki järgi (n=177: m - aritmeetiline keskmine)

Kodusadamatest nimetati vastajate poolt kõige enam: Pärnu jahisadam (n=34), Pirita sadam (n=26), Noblessneri sadam (n=9), Lennusadam (n=8), Haven Kakumäe sadam (n=6), Leppneeme ja Mustvee sadamad (n=5). Ülejäänud kodusadamatest oli vastajaid alla 5 inimese. Ülevaade kõikide vastajate kodusadamatest on esitatud sõnapilve kasutades lisades (vt lisa 19).

Eelmisel hooajal külastas 55% vastanutest oma alusega kodusadamat paar korda nädalas. Eesti väikesadamate külastussagedus oli mõõdukam: 38% vastanutest külastas neid paar korda kuus. Seevastu välisriikide sadamate puhul ilmnes, et 50% vastanutest ei külastanud neid eelmisel hooajal kordagi (vt joonis 8). Välisriigi sadamaid külastanud vastajate seas moodustasid 64% purjelahiga sõitjad ning 36% mootorpaadiga sõitjad.



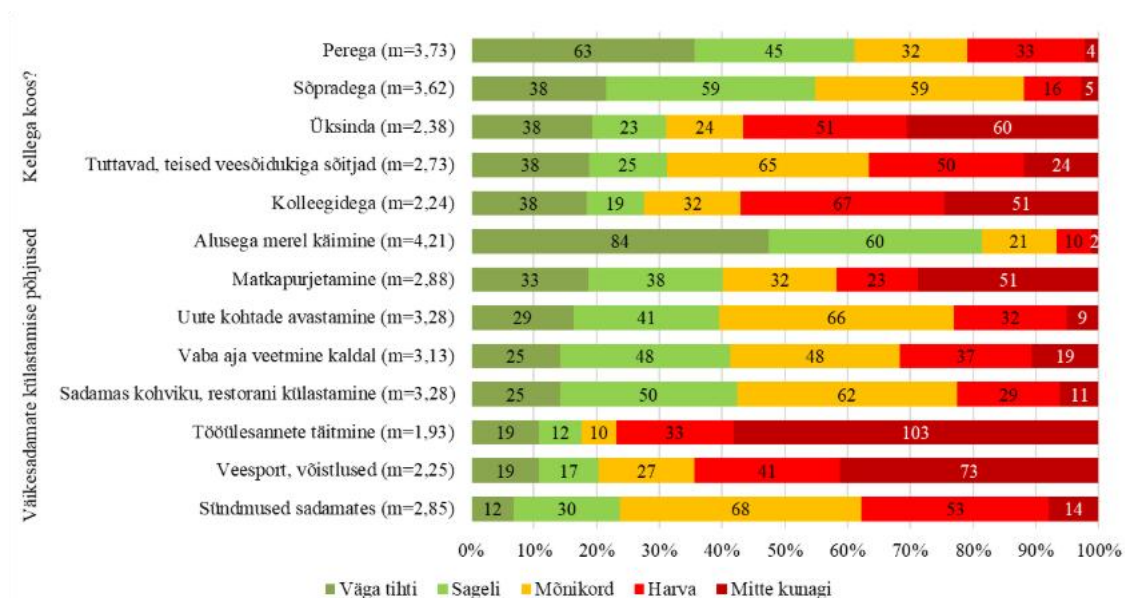
Joonis 8. Sadamate külastatavus eelmisel hooajal 2025 (n=177)

Vastajate käest uuriti, kellega koos nad sadamaid külastavad (vt joonis 9). Tulemused näitavad, et sadamakülastused toimuvad kõige sagedamini või väga tihti koos perega, mida märkis 61% vastanutest. Sellele järgnevad külastused koos sõpradega (55%), samas kui üksinda külastab sadamaid sageli ja väga tihti 24% vastanutest. Märksa harvem külastatakse sadamaid koos tuttavate või teiste veesõiduki kasutajatega (21%) ning kõige väiksem oli kolleegidega koos sadamate külastamise osakaal (15%). Peamiselt külastatakse sadamaid pere ja sõpradega, samas kui tööalaselt seotud sadamate külastused on märksa harvemad. Vastuse all muu toodi lisaks veel välja: elukaaslasega, sõpruspaatkondadega/sõpradega (n=4), klientidega (n=3), Muhu väina regatt (n=4), oma sadama kapteniga.

Analüüsid tulemusi eraldi purjejahi ja mootorpaadiga sõitjate lõikes, ilmneb, et purjejahiga liiklejad eelistavad sadamaid külastada kõige sagedamini koos pere-(36%) ja sõpradega (36%). Üksinda külastab sadamaid 13% purjetajatest, tuttavate või teiste purjetajatega 9% ning kolleegidega 6%. Mootorpaadi sõitjate seas on samuti enim esindatud pere- (31%) ja sõpradega (30%) sadamate külastamine, üksinda külastab sadamaid 13%, tuttavatega 16% ning kolleegidega 11% vastajatest.

Väikesadamate külastamine (vt joonis 9) on peamiselt seotud puhke- ja vaba aja tegevustega. Kõige sagedamini külastatakse sadamaid alusega merel käimise eesmärgil, mida teeb väga tihti või sageli 81% vastanutest. Sellele järgnevad kohviku või restorani külastamine (42%), vaba aja veetmine kaldal (41%) ning uute kohtade avastamine ja matkapurjetamine (mõlemad 40%). Harvem seostatakse väikesadamate külastamist tööülesannete täitmise (18%), veespordi või võistluste (20%) ning sadamates toimuvatel sündmustel osalemisega (24%). Tulemused osutavad, et Eesti väikesadamad täidavad vastanute jaoks eeskätt puhke- ja elamuste põhist funktsiooni. Täiendavalt toodi välja külastuse põhjustest vaba vastusega väljades: laps purjetab ja käime kaasas, igal aastal pikem mootorpaadiga reis, käin sõpradega rääkimas, puhkus looduses, tankimine, tormivari, klubiline tegevus jne.

Sadamate külastamise põhjused erinevad purje- ja mootorpaadiga sõitjate lõikes. Purjejahiga liiklejate puhul on peamisteks motiivideks alusega merel käimine (24%) ja matkapurjetamine (19%), millele järgnevad uute kohtade avastamine (14%) ning vaba aja veetmine kaldal (13%). Väiksema osakaaluga on seotud sadamas kohviku või restorani külastamine (12%), veesport ja võistlused (7%), sündmused (7%) ning tööülesannete täitmine (3%). Mootorpaadiga sõitjate seas on enim sadama külastamise põhjustest nimetatud alusega merel käimine (28%) ning sadamas kohviku või restorani külastamine (17%). Järgnevad vaba aja veetmine kaldal (14%) ja uute kohtade avastamine (11%). Tööülesanded (8%), veesport (7%) ja sadamaüritused (10%) moodustavad väiksema osa külastusmotiividest.



Joonis 9. Kellega koos sadamaid külastati ja väikesadamate külastamise põhjused (n=177; m - aritmeetiline keskmine)

Vastajate kogemus läbi aastate kokku Eesti väikesadamate külastamisel veesõidukiga näitab, et enamik (66%) on külastanud 6–20 sadamat (6–10: 32%; 11–20: 34%). Väiksema kogemusega (1–5 sadamat) oli 16% vastanutest, samas kui 21–30 sadamat oli külastanud 14%, 31–50 sadamat 3% ning üle 50 sadama 1% vastajatest.

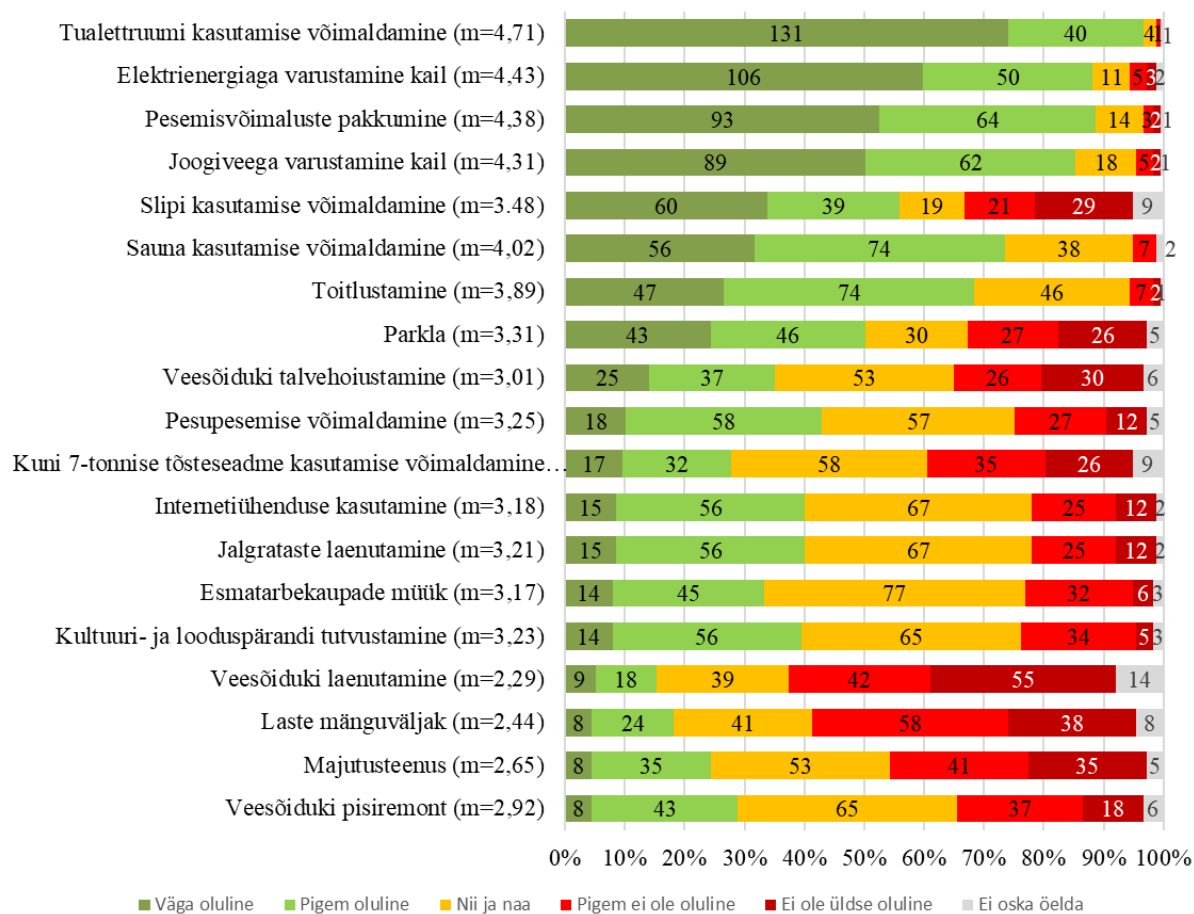
Sadamate lisateenuseid analüüsid selgub, et sadamate lisateenuste olulisus varieerub märkimisväärselt sõltuvalt teenuse liigist (vt joonis 10). Kõige olulisemaks peetakse esmaste vajadustega seotud teenuseid. Näiteks hindas tualettruumi kasutamise võimalust väga või pigem oluliseks 97% vastanutest, pesemisvõimaluste olemasolu 89% ning joogiveega varustamist kail 85% vastanutest. Samuti on kõrge olulisusega elektrienergiaga varustamine kail, mida peab pigem oluliseks ja väga oluliseks 88% vastanutest. Sauna hindas oluliseks 73% vastajatest ning toitlustamist 68% vastajatest.

Ekspertintervjuude käigus toodi sarnaselt ankeetküsitluse tulemustele esile, et väikesadamate teenuste väärtus ei seisne teenuste rohkuses, vaid just esmavajalike teenuste olemasolus ja nende kvaliteedis. Intervjueeritavad pidasid oluliseks funktsionaalseid ja hädavajalikke teenuseid nagu tualett, pesemisvõimalused, elektri- ja

joogivee kättesaadavus ning ohutu sildumisvõimalus. Olulise tähelepanekuna ilmnis intervjuudest, et teenuste rohkusest olulisemaks peetakse nende kvaliteeti.

Mõõduka olulisusega teenustena tõusevad esile slipi kasutamise võimalus (56%), parkla olemasolu (50%), pesupesemise võimaldamine 43%. Vastanutest 40% pidas väga oluliseks ja pigem oluliseks jalgrataste laenutamist, internetiühendust, kultuuri- ja looduspärandi tutvustamist. Mõõduka olulisusega teenused on olulised, kuid mitte kriitilised kõigile kasutajagruppidele. Läbiviidud intervjuude põhjal saab täiendavalt esile tuua, et teenuste olulisus on tihedalt seotud konkreetse kasutusolukorra ja sadamakülastuse kestusega. Näiteks pesupesemise võimalust peeti vajalikuks eelkõige pikemaajalise viibimise korral, samas kui lühiajaliste külastuste puhul jääb selle tähtsus madalaks.

Kõige madalama olulisusega teenus on laste mänguväljak (7%), mida pidas enamik vastanutest ebaoluliseks ja üldse mitte oluliseks. Alla 40% olulisuse määra alla kuuluvad veel veesõiduki talvehoiustamine (35%), esmatarbe kaupade müük (33%), veesõiduki pisiremont (29%), kuni 7-tonnise tõsteseadme kasutamise võimaldamine (28%), majutusteenus (24%) ning veesõiduki laenutamine (15%), mis viitab nende teenuste spetsiifilisele sihtrühmale. Intervjuudest selgus, et antud teenuste väärtus sõltub eelkõige külastuse iseloomust ja vajadustest – pikema reisi või vähesema ettevalmistuse korral muutub näiteks esmatarbekaupade müük olulisemaks, samas kui hästi varustatud külastajale jääb see teisejärguliseks. Lisaks pidasid intervjueeritavad veesõiduki hoiustamist oluliseks ainult kodusadamas ja mänguväljaku olemasolu peeti vajalikuks ainult lastega peredele.

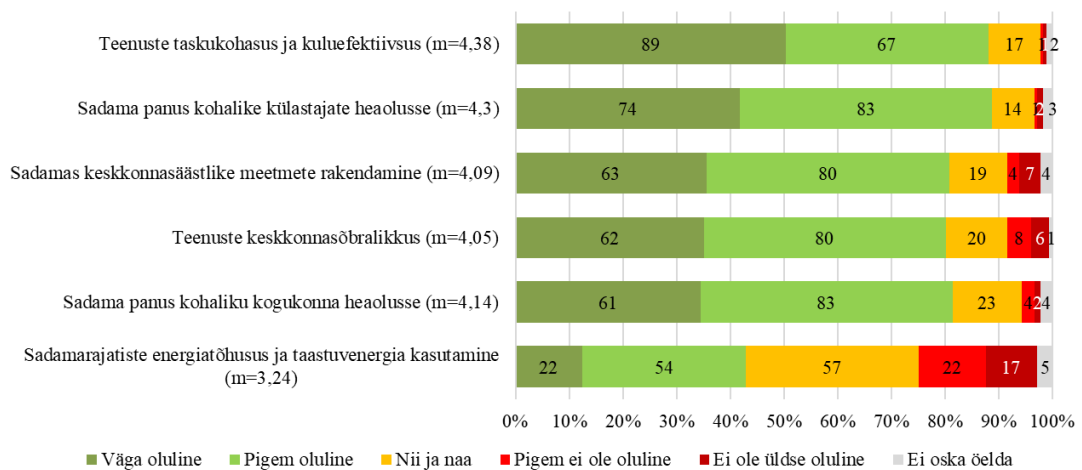


Joonis 10. Sadamate lisateenuste olulisus (n=177: m - aritmeetiline keskmine)

Lisateenuste küsimuse avatud väljaga vastustest selgub, et lisateenuste olulisus on segmendipõhine: hästi varustatud ja erinevate veesõidukitega kliendid vajavad sadamalt ennekõike ohutut peatuspaika (tuulevarjumise kohta) ja ligipääsu maale, samas kui osa teenuseid, nagu kütus ja saun, on klientide seas eriti hinnatud. Teenuste arendamisel rõhutatakse hinnatundlikkust ning proportsionaalsust: keerukamaid teenuseid oodatakse pigem suuremates sadamates ning teenuste rohkus on vastuvõetav juhul, kui see ei tõsta sadamatasusid märkimisväärselt. Hinnatundlikkuse mõju lisateenuste kasutamisele avaldub ka intervjuudes: “Hinnastamine ikka mõjutab. Kui mingi teenus on kallid ja sulle teda hädapärast vaja ei ole, sa teda ei võta” (E2).

Sadamateenuste kestlikkus on sadamakülastaja jaoks pigem ootuspärane, mitte vähese tähtsusega lisaboonus. Sadamas keskkonnasäästlike meetmete rakendamine (vt joonis 11)

on pigem oluline 45%le ja väga oluline 36% vastajatest. Sadamarajatiste energiatõhusus sai vähem tähelepanu ja vastuseid oli kõige enam kategoorias “nii ja naa” (32%), mis näitab, et klient ei tunneta selle osas otsest kasu. Vastajate hinnangute põhjal peetakse ülekaalukalt oluliseks nii kohalike külastajate heaolu (“väga oluline” 42% vastajatest ja “pigem oluline” 47% vastajatest) kui ka kohaliku kogukonna heaolu (“väga oluline” 34% vastajatest ja “pigem oluline” 47% vastajatest). Teenuste taskukohasus ja kuluefektiivsuse teemal on kõrgeim “väga oluline” osakaal (50%) ja “pigem oluline” (38%) osakaal vastajatest. Kliendi jaoks ei ole esmatähtsad keerukad rohelahendused, vaid toimiv ja usaldusväärne esmavajalik tase – korrashoid, ohutus ja praktilised lahendused.



Joonis 11. Keskkonna aspektide käsitus (n=177: m - aritmeetiline keskmine)

Purjejahi- ja mootorpaadiga sõitjate hinnangud keskkonna aspektide osas olid üpriski sarnased. Need jagunesid järgnevalt: teenuste taskukohasus ja kuluefektiivsus, mida rõhutas 20% purjejahiga ning 19% mootorpaadiga külastajatest. Samuti on mõlemas grupis võrreldava osakaaluga esile toodud sadama panus kohalike külastajate heaolusse (purjejahid 19%, mootorpaadid 20%) ning kogukonna heaolusse (mõlemas grupis 18%), sadamas keskkonnasäästlike meetmete rakendamine (purjejahid 18%, mootorpaadid 17%), teenuste keskkonnasõbralikkus (mõlemas grupis 17%). Senine suurim erinevus ilmnes sadamarajatiste energiatõhususe ja taastuvenergia kasutamise rõhutamises (purjejahid 8%; mootorpaadid 10%).

Intervjuudes käsitleti kestlikkust eelkõige praktiliste aspektide kaudu: “Aga tegelikult mind kui klienti huvitab ainult see, et ma ei määriks oma laeva ära, kui ma sadamasse sisse lähen, et seal õli ei ujuks. Et seal ei haiseks ja ei oleks prügin” (E1). Oluliseks peetakse jäätmekäitluse toimivust, üldist korrashoidu ja ohutust. Samas ilmneb, et paljudes sadamates on need lahendused puudulikud, mis viitab kestlikkuse rakendamise praktilistele kitsaskohtadele. Intervjueeritud keskkonnaekspert rõhutas:

“... kujutasin ette, kuidas see mikroplast seal ringi hõljub, kuidas mingid merekarbid ja kalamaimud seda endale sisse söövad ning kuidas see mööda toiduahelat liigub. Minu jaoks on see elementaarne ja põhimõtteline mõtteviis. Mis iganes valikuid sa teed, et siis sa arvestad ka sellega, et need oleksid nõ tervislikud keskkonnale ja samaaegselt ka inimesele.” (E3)

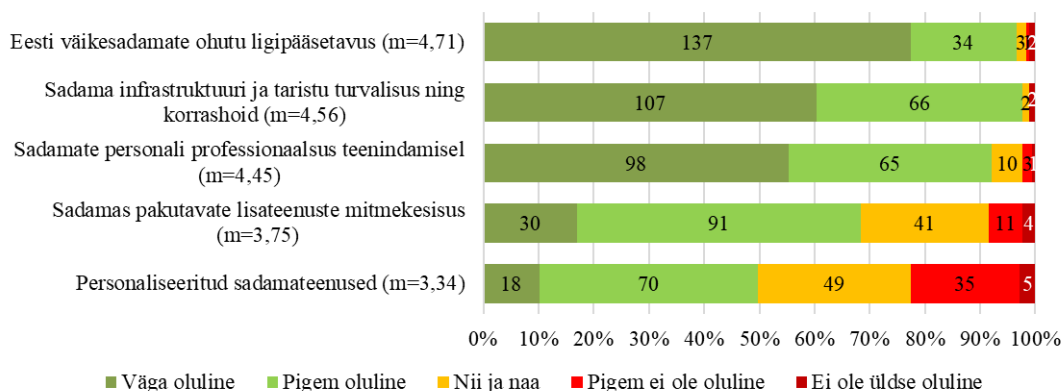
Lisaks keskkonna teguritele mõistetakse kestlikkust ka laiemalt, hõlmates sadamate majanduslikku elujõulisust ja teenuste atraktiivsust. Intervjuud rõhutavad ka kasutajate rolli kestlikkuse tagamisel, tuues esile, et keskkonnahoid ei sõltu ainult teenusepakkujast, vaid ka klientide käitumisest.

Kliendikesksuse erinevaid aspekte Eesti väikesadamate osas hindavad vastajad üldiselt väga kõrgelt (vt joonis 12). Kõige olulisemaks peetakse väikesadamate ohutut ligipääsetavust, mida hindas väga oluliseks või pigem oluliseks kokku 97% vastanutest, sealhulgas 77% väga oluliseks ja 19% pigem oluliseks. Seda kinnitasid ka intervjuud: “...Sadamate A ja O on see, et ta peab olema turvaline ja kasutatav...” (E3). Väga suurt tähtsust omistati sadama infrastruktuuri ja taristu turvalisusele ning korrashoiule, mille puhul ulatus väga olulise ja pigem olulise hinnangu osakaal kokku 98%’ni (vastavalt 60% ja 37%).

Kõrge hinnangu sai ka sadamapersonali professionaalsus teenindamisel, mida pidas väga oluliseks või pigem oluliseks 92% vastanutest. Ohutus ja ligipääsetavus on kõige kriitilisemad tegurid. Taristu turvalisus ja korrashoid ning teeninduse kvaliteet on kliendikesksuse põhitegurid. Teeninduse kvaliteedi olulisus tuli välja ka intervjuudes, kus viidati, et selle tagamine on praktikas keeruline. Hooajalisus ja piiratud ressursid mõjutavad personali kättesaadavust ja kvaliteeti, mis omakorda põhjustab kliendikogemuse ebaühtlust erinevates sadamates. Samuti ekspertintervjuudes kinnitati

sadama personali olulisust: „Kõige suurema kliendi rahulolu ja samamoodi kõige suurema mitte rahulolu põhjustab sadama personali käitumine...”, (E1).

Lisateenuste mitmekesisust pidas oluliseks 68% vastanutest, kuid selle puhul on hinnangud veidi hajusamad, viidates erinevatele ootustele külastajagruppide lõikes. Intervjueeritavad kommenteerisid, et teenuste mitmekesisus võib suurendada sadama konkurentsivõimet ja parandada kliendikogemust, kuid eelkõige peetakse oluliseks esmavajalike tingimuste kvaliteeti. Kõige vähem oluliseks peetakse personaliseeritud sadamateenuseid (50%), kus suureneb neutraalsete ja vähem oluliseks hindavate vastuste osakaal. Personaliseerimine ei ole veel klientide jaoks prioriteet.

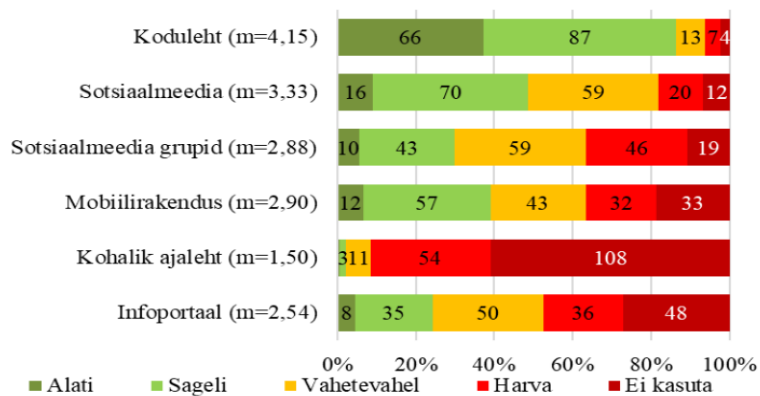


Joonis 12. Kliendikesksuse erinevate aspektide olulisus (n=177: m - aritmeetiline keskmine)

Väikesadamate külastamise planeerimisel (vt joonis 13) on peamiseks infoallikaks sadamate kodulehed, mida kasutab alati või sageli kokku 86% vastanutest. Sotsiaalmeedia on tähtsusest teine infokanal, mida kasutab alati või sageli 49% vastanutest. Seevastu kohalike ajalehtede roll on marginaalne, kuna neid kasutab info otsimiseks alati või sageli vaid 3% vastanutest. Tulemused viitavad sellele, et sadamakülastajad eelistavad digitaalseid ja vahetuid infokanaleid ning ennekõike ametlikke veebikeskkondi. Täiendavalt toodi vastajate poolt vabade vastustega väljadel esile erinevaid kanaleid, mis esitatud töö lisades (vt lisa 20).

Purjejahtidega- ja mootorpaatidega sõitjate infokanalite eelistused on üldjoontes sarnased. Peamine infoallikas on mõlemal juhul sadamate koduleht (40% ja 35%). Mootorpaadiga

sõitjad kasutavad veidi rohkem sotsiaalmeediat ja sotsiaalmeedia gruppe (24% ja 15% vs 19% ja 13%), samas kui purjejahiga sõitjad toetuvad pisut enam infoportaalidele (11% vs 9%). Mobiilirakenduste kasutus on sarnane (17% ja 16%) ning kohalikel ajalehtedel on marginaalne roll.



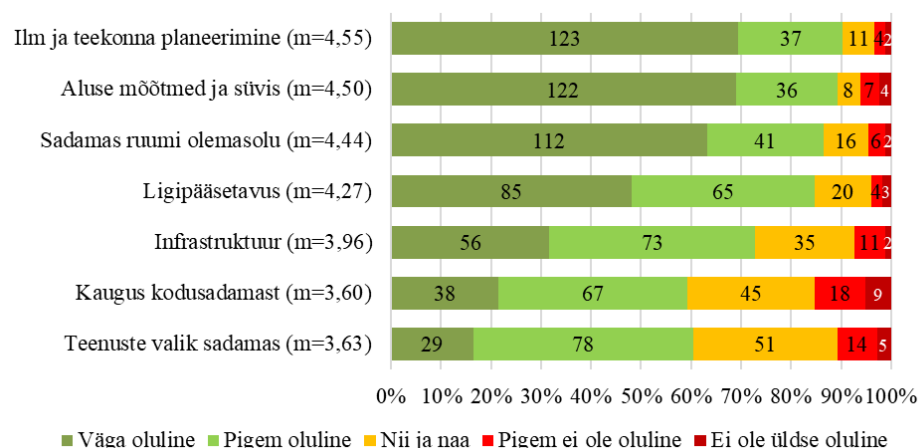
Joonis 13. Infokanalite kasutuse ülevaade sadamate külastamise eesmärgil (n=177: m - aritmeetiline keskmine)

Intervjuudest tuli välja, et kõige olulisemaks infoallikaks on internet, eelkõige otsingumootorid, kus vajalik info leitakse vajaduspõhiselt ja samuti kasutatakse aktiivselt erinevaid ametlikke ilma- ja navigatsiooniäppe. Üks ekspertidest oli arvamisel: “Eestis otsid hulluks, kui sa tahad teada, et millised sadamad näiteks ümber Muhu saare on ja millistele ma pääsen ligi ja mis on sadamate telefoninumbrid...” (E3). Kuigi intervjuueeritavad toetuvad palju varasematele kogemustele, siis leiti, et Eesti sadamate kohta kättesaadav info ei pruugi olla väliskülastaja vaates piisavalt koondatud, selge ega lihtsalt leitav.

Uurides vastajatelt olulisuse määra sadamate valikute kriteeriumite osas (vt joonis 14), peeti kõige olulisemaks sadamate infrastruktuuri ja taristu turvalisust ning korrashoidu, mida hindas väga oluliseks või pigem oluliseks 98% vastanutest. Samuti väärtustati kõrgelt sadama infrastruktuuri ja taristu üldist kvaliteeti (97%) ning sadamapersonali professionaalsust teenindamisel (92%). Intervjuudest tulnud tähelepanekud kinnitavad ankeetküsitluse tulemusi sadama valiku tegurite kohta. Ankeetküsitluse tulemused näitavad, et kõige olulisemad tegurid on seotud ilma- ja teekonnaplaneerimisega, mida

pidas väga oluliseks või pigem oluliseks 90% vastanutest. Seda rõhutasid ka kõik intervjuueeritud eksperdid, et sadama valik algab praktilistest piirangutest. Peaaegu sama oluliseks hinnati aluse mõõtmeid ja süvist (89%) ning seejärel sadamas vaba ruumi olemasolu (86%). Seevastu teenuste valik sadamas ja kaugus kodusadamast osutusid vähem määravaks, kuna 15% vastanutest hindas neid pigem ebaoluliseks või üldse mitte oluliseks.

Purjejahtide ja mootorpaatide kasutajate sadamavaliku kriteeriumid on suures osas sarnased: mõlemate jaoks on olulisemad ligipääsetavus (16%), aluse mõõtmete ja sügavuse sobivus (purjejahid 17%, mootorpaadid 16%) ning sadamas ruumi olemasolu (16%). Mootorpaatide kasutajad väärtustavad veidi enam kaugust kodusadamast (11% vs 10%), teenuste valikut (12% vs 11%) ning ilma ja teekonna planeerimist (17% vs 16%), samas kui purjejahtide kasutajad peavad mõnevõrra olulisemaks infrastruktuuri (14% vs 13%).



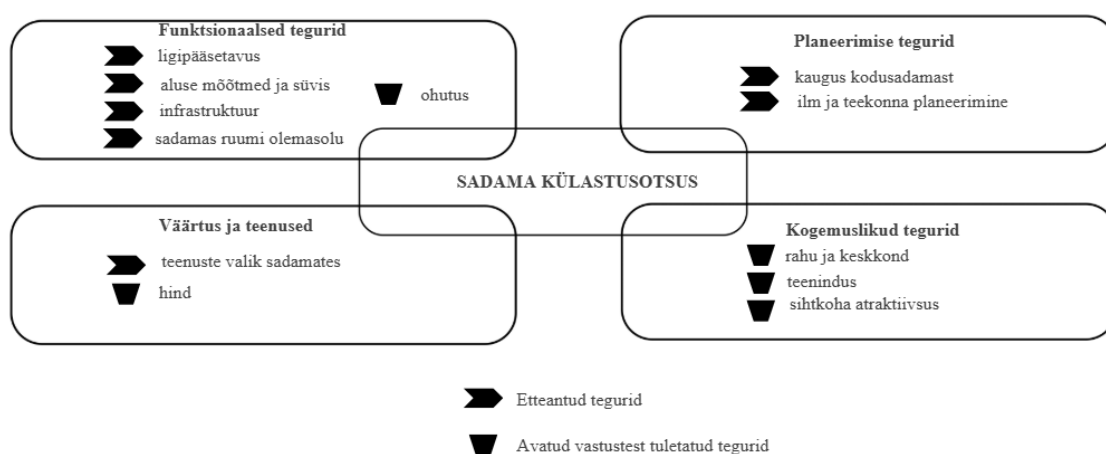
Joonis 14. Sadamate valikute kriteeriumid (n=177), kus m tähistab aritmeetilist keskmist

Sadamate valikukriteeriumide ankeetküsitluse raames kogutud avatud vastuste analüüs võimaldas täpsustada ja täiendada etteantud vastusevariantidest saadud tulemusi. Vabatekstiliste vastuste sisuanalüüsi käigus joonistusid välja mitmed korduvad kategooriad, mis peegeldavad sadamakülastajate jaoks olulisi tegureid sadama valikul. Tabelis 3 on esitatud analüüsi tulemusena ilmnenu kategooriad ja neid iseloomustav sisu.

Tabel 3. Sadama valikute kriteeriumid vabade vastuste analüüsi tulemusel

Põhikategooria	Sisu
Ohutus ja ligipääsetavus	ilmastiku eest varjumine, turvaline sisenemine sadama alale ja sildumine, süvis, slipi olemasolu
Sihtkoha atraktiivsus	saared, loodus, huvitav sihtkoht, tööalane vajadus
Teenused ja mugavus	tankla, toitlustus, saun, teenuste olemasolu vastavalt olukorrale
Hind ja praktilisus	päevatasu, sadamatasudeta sadama eelistamine, ajapiirang, lähedus
Rahu ja keskkond	vaikus, öörahu, vähene müra, meeldiv atmosfäär
Teenindus ja suhtumine	sadamakapteni ja personali külalislahkus ning suhtlemine

Sadama valikute kriteeriumite etteantud vastuste ja avatud vastusega väljade sünteesi alusel loodud sadamate külastusotsuse mudel on esitatud joonisel 15, mille põhjal kujuneb sadama külastusotsus mitme tegurirühma koosmõjus. Seega kujuneb sadama külastusotsus mitte ainult taristu ja praktilise kasutusmugavuse põhjal, vaid seda mõjutavad ka külastaja isiklik kogemus ning sihtkoha terviklik atraktiivsus.



Joonis 15. Sadama külastusotsuste kujunemise mudel uuringu tulemustest lähtuvalt

Väikesadamate suurimatest puudujääkidest ligipääsetavuse ja turvalisuse osas vastajate tagasiside põhjal kerkisid kõige enam üles teemad, mis on esitatud tabelis 4. Tabelis esitatud esinemissagedus, on hinnanguline, kuna üks vastaja võis nimetada mitut puudujääki ning vastused kodeeriti mitmesse kategooriasse. Kõige sagedamini tõid vastajad esile süvisega seotud probleemid, millele järgnesid info puudus, märgistuse

ebapiisavus ning taristu ja turvalisusega seotud kitsaskohad. See näitab, et kasutajate hinnangul on väikesadamate peamised puudujäägid seotud eelkõige sadama esmaste funktsioonide ja ohutu kasutamise eeldustega, mitte üksnes lisateenustega.

Tabel 4. Kõige sagedamini vastajate poolt nimetatud puudujäägid väikesadamates ligipääsetavuse ja turvalisuse osas

Kategooria	Esinemis-sagedus (n)	Lühiselt
Süvis ja veetasemed	30	Sadamate ja faarvaatrite (laevateede) ebapiisav sügavus, veetaseme kõikumine
Info puudus	18	Puudulik info teenuste, kontaktide ja külaliskaide kohta
Navigatsioon ja märgistus	16	Ebapiisav märgistus, valgustus ja sissesõidu nähtavus
Taristu seisukord	14	Kehvas seisukorras kaid, slipid ja randumiskohad
Turvalisus ja järelevalve	13	Valve, kaamerate ja turvalahenduste puudumine
Lainetus ja ilmastikukaitse	12	Avatus tuultele ja ebapiisav kaitse lainetuse eest
Ligipääs merelt	11	Kitsad või hooldamata faarvaatrid (laevateed), keeruline sissesõit
Kaikohtade saadavus	10	Sildumiskohtade ja külaliskohtade nappus

Vastajate 2026. aasta hooaja külastussoovid koonduvad peamiselt Lääne-Eesti saarestiku, Põhjaranniku ja Loode-Eesti marsruutidele. Nimetati sageli Kihnut, Ruhnut, Hiiumaa sadamaid (nt Kärkla, Kalana, Orjaku, Sõru), Saaremaa sadamaid (nt Kuressaare, Roomassaare). Täiendavalt toodi välja Muhu, Kuivastu, Kõiguste, Dirhami, Lohusalu, Prangli ja Naissaare sadamaid. Harvem leidsid mainimist sisevete sadamad: Mustvee, Piirissaar, Narva-Jõesuu ja Emajõe-äärsed sadamad. Täpsem ülevaade sadamatest, mida soovitakse külastada 2026.a.hooajal ja külastusmotiividest, leidub lisades (vt lisa 21). Kokkuvõtvalt kujunevad külastussoovid peamiselt marsruudi- ja elamuslike põhjuste koosmõjul. Valikut mõjutavad enim saarte- ja rannikusihtkohtade atraktiivsus, praktiline peatusvajadus, teenuse kvaliteet ning kohapealne mõnus keskkond.

Üldine rahulolu Eesti väikesadamate teenuste kvaliteediga (vt lisa 18) on suhteliselt kõrge. Enamik hindas oma rahulolu pigem heaks (64%), täiendavalt 9% vastanutest väljendas väga kõrget rahulolu. Samas jäi 20% vastanutest neutraalsele seisukohale („nii ja naa“), mis viitab teatud arenguvõimalustele teenuste kvaliteedi ühtlustamisel.

Rahulolematust väljendas vaid väike osa vastanutest (4%), kinnitades üldiselt positiivset hinnangut väikesadamate teenustele. Vastuse muu all mainiti täiendavalt: hinnakvaliteedi suhe pole paigas võrreldes lähiriikidega; oleme head kohanejad ja kui lähed kalale, siis eeldad lihtsalt, et turvaliselt saad slipist paadi sisse lasta ja, et oleks olemas prügikast jms esmavajalik; seoses sadamate rohkuse ja külaliste liikumisega on konkurents edasiviiv jõud ja arengut on näha.

Intervjuude põhjal selgub, et rahulolu mõjutavad tugevalt ka teenuste kvaliteedi ebaühtlus ja hooajalisusest tulenevad personaliprobleemid, mis võivad viia teenindustaseme kõikumiseni erinevates sadamates: “Kõige suurema kliendi-rahulolu ja samamoodi kõige suurema mitte rahulolu põhjustab sadama personali käitumine” (E1). Teenindustaseme kõikumine ning personali roll kliendikogemuse kujundamisel selgitavad osaliselt ka kvantitatiivses uuringus ilmnunud neutraalsete hinnangute osakaalu, viidates kogemuste ebaühtlusele erinevates sadamates. Lisaks toodi esile hinnastamise olulisus – kuigi teenuste olemasolu on oluline, võib ebaproportsionaalne hinnastamine vähendada kliendi rahulolu.

Küsitluse vastajatelt uuriti, milliste Eesti väikesadamate kasutajamugavusega nad rahul on. Analüüsi, milliste teguritega seostavad kliendid Eesti väikesadamate kasutajamugavust ning millised sadamad tõusevad selles kontekstis kõige sagedamini esile. Tabelis 5 esitatud väikesadamate kasutajamugavuse põhjused koondati viide erinevasse kategooriasse. Teenindus hõlmab personali sõbralikkust, abivalmidust, professionaalsust ja suhtluse sujuvust. Lisateenused tähistavad põhiteenuseid täiendavaid mugavus- ja vabaajateenuseid, nagu toitlustus, majutus ja rendivõimalused. Taristu, ohutus ja ligipääs kirjeldab sadama füüsilist keskkonda, sealhulgas kaide kvaliteeti, ohutust, tehnilisi lahendusi ning juurdepääsu. Asukoht, ümbrus ja atmosfäär viitab sadama paiknemisele, looduslikule ja visuaalsele keskkonnale ning koha üldisele miljööle. Põhiteenused ja asjaajamise mugavus hõlmab esmavajalike teenuste olemasolu ning sadama kasutamise praktilist lihtsust, nagu registreerimine, tasumine, info kättesaadavus ja teenuste mugav kasutamine. Tabelis 5 esitatud arvud näitavad, mitu korda vastajad nimetasid konkreetse sadama puhul vastava kategooria tunnuseid. Üks vastaja võis nimetada kuni 3 sadamat.

Tabel 5. Top 10 väikesadamate mainimissagedus kasutajamugavuse kategooriate lõikes (n)

Sadam	Teenindus	Lisa-teenused	Taristu ja ohutus	Asukoht ja atmosfäär	Põhi-teenuste kasutusmugavus	KOKKU mainitud (n)
Kärdla	1	6	6	5	9	27
Kõiguste	6	7	2	7	4	26
Pärnu/Pärnu Jahtklubi	4	6	3	7	3	23
Kuressaare	6	4	1	9	3	23
Naissaar	4	4	2	4	2	16
Ruhnu/Ringsu	5	5	1	5	0	16
Orjaku	3	6	2	2	2	15
Pirita/Kalevi Jahtklubi	1	4	5	2	2	14
Kihnu	2	2	2	2	3	11
Haapsalu / Grand Holm	0	2	0	1	0	3

Tabel 5 näitab, et kasutajamugavus kujuneb Eesti väikesadamates erinevate tegurite koosmõjus. Kõiguste, Ruhnu/Ringsu ja Orjaku puhul tõusevad enam esile lisateenused ja sadama teeninduse kogemus, samas kui Kärdla puhul rõhutatakse põhi- ja asjaajamisteenuste toimivust. Kuressaare puhul seostub rahulolu kõige enam sadama asukoha, ümbruse ja atmosfääriga. Pärnu kasuks räägivad nii lisateenuste valik kui ka ümbrus ja asukoht. Intervjuude tulemused täiendavad ankeetküsitluse vahendusel saadud tulemusi, tuues esile, et kliendikogemus ei kujune üksikute teenuste olemasolust, vaid nende kasutusvajadusest ja olukorrast. Ekspertid rõhutasid, et esmalt määravad kogemuse ära praktilised tegurid nagu ligipääsetavus, selge info, ohutu sisenemine ja toimivad esmavajalikud teenused, mida peetakse iseenesestmõistetavaks. Lisaks toodi välja, et sadamat paneb vältima ebasõbraliksuhutumine ja halb õhkkond. Samuti toodi välja, et erinevate sadamate rollid on kasutajate jaoks erinevad – osades sadamates hinnatakse eelkõige funktsionaalsust ja kiirust, samas kui teised on sihtkohad, kus muutuvad oluliseks atmosfäär ja ümbrus: “Isiklik emotsioon mängib rolli ja ma arvan, et see on ülioluline” (E2). See selgitab ka ankeetküsimustiku tulemustes ilmnenu erinevusi,

kus mõnes sadamas määrab rahulolu lisateenuste olemasolu, teises aga keskkond või asukoht.

Viimases etapis analüüsiti ankeetküsitluse vabavastustes esitatud ettepanekuid ja soovitusi väikesadamate teenuste jätkusuutlikuks ja kliendikeskseks täiustamiseks (vt tabel 6). Käsitleti peamisi probleemkohti, millele sadamateenuste osutajad peaksid edasises arendustegevuses enam tähelepanu pöörama.

Tabel 6. Väikesadamate arendamise ettepanekud ja peamised murekohad (vastajate hinnangul)

Kategooria	Kirjeldus (mida vastajad rõhutasid)	Kordade arv (n)
Info kättesaadavus ja digitaliseerimine	Puudulik info veebis, hinnad, sügavused, kontaktid, vajadus äppide, broneerimise ja digilahenduste järele	22
Teenindus ja personal	Sadamakapteni kättesaadavus, suhtumine, professionaalsus, abivalmidus	20
Taristu ja tehniline seisukord	Kaid, sügavus, faarvaatrid, sadamate korrashoid	18
Lisateenused ja mugavused	Saun, toitlustus, pesemisvõimalused, tankimine, elektri ja vee olemasolu	17
Hinnad ja tasustamine	Kõrged sadamamaksud, tasulised teenused (nt slipp, WC, heitvesi)	15
Turvalisus ja sadamakord	Öörahu, lärmakus, turvalisus sadamas, kontroll puudub	13
Ligipääsetavus ja kasutusmugavus	Slippide kasutus, parkimine, juurdepääs sadamale	12
Kestlikkus ja keskkond	Heitvee ja prügi käitlemine, keskkonnasõbralikkus	10
Teenuste kvaliteedi ühtlus	Ebastabiilne teenindustase, standardite puudumine	8
Koostöö ja juhtimine	Koostöö puudumine kasutajatega, strateegilise arenduse vajadus	7
Sadama keskkond ja atmosfäär	Hubasus, visuaalne keskkond, rahulik, „chill“ vs peosadam	6

Ankeetküsitluse kõige sagedamini mainitud vastuste ning ekspertintervjuudes ilmnenu mustrite põhjal koostati kaks persoonat, mis esindavad kahte peamist sihtgruppi väikesadamate külastajate seas. Persoonade eesmärk on aidata paremini mõista erinevate kliendigruppide vajadusi, ootusi ja käitumismustreid ning toetada teenuste kliendikesket ja kestlikku arendamist. Loodud profiilid aitavad teenusepakkujatel arvestada külastajate

erinevate sadamas pakutavate teenuste ootuste ja vajadustega teenuse arendamisel. Persoonad on esitatud töö lisades (vt lisa 9). Ankeetküsitluse ja ekspertintervjuude andmetel koostati täiendavalt klienditeekond (*As-Is*) olemasolevas vaates (vt lisa 10), mis toob esile klienditeekonna kogemuse etapid ning võimalikud kitsaskohad. Lisaks koostati huvirühmade kaart (vt lisa 12), mis annab ülevaate väikesadamatega seotud peamistest osapooltest ning võimaldab paremini mõista osapoolte omavahelisi seoseid ja mõju käsitletavale valdkonnale.

Kokkuvõtvalt ilmneb, et väikesadamate külastajate ootused keskenduvad eelkõige ohutusele, esmavajalike teenuste kvaliteedile ja ligipääsetavuse usaldusväärsusele. Kliendikogemus kujuneb kogu klienditeekonna vältel ning seda mõjutavad oluliselt nii eelinfo kättesaadavus kui ka sadamapersonali hoiakud. Oluliseks peetakse hästi toimivad põhiteenuseid ning kasutajamugavust-ja sõbralikkust. Kestlikkuse käsitluses peetakse oluliseks praktilist toimivust, nagu korrashoid, jäätmekäitlus ja keskkonnaohutus. Tulemused viitavad vajadusele ühtlustada teenuse kvaliteeti ning arendada kliendikeskset ja süsteemset lähenemist väikesadamate teenuste pakkumisel.

2.3. Järeldused ja ettepanekud jätkusuutlike kliendikesksete sadamateenuste pakkumiseks

Käesolevas alapeatükis annab autor uuringu analüüsi tulemuste põhjal teemade kaupa ülevaate peamistest järeldustest ning seostab need varasemate teoreetiliste käsitlustega. Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, mil määral vastavad Eesti väikesadamates pakutavad teenused klientide ootustele, ning töötada selle põhjal välja lähtekohad kestlike ja kliendikesksete sadamateenuste arendamiseks. Nende järelduste alusel koostatakse ettepanekud Eesti väikesadamatele kestlike ja kliendikesksete teenuste arendamiseks.

Uuringutulemused näitavad, et Eesti väikesadamate peamised kasutajad jagunevad peamiselt purjejahiga sõitjateks ning mootorpaadi, kaatriga sõitjateks, kes külastavad sadamaid valdavalt vaba aja veetmise eesmärgil. Liikumine piirdub enamasti Eesti-siseste sadamatega ning rahvusvaheliste sadamate külastamine on pigem erandlik. Külastused toimuvad sageli koos pere ja sõpradega, mis viitab sadamate rollile sotsiaalse ja rekreatiivse keskkonnana. Teoreetilise mudeli vaates kujuneb kliendikogemus juba

klienditeekonna esimeses etapis, st enne sadamasse saabumist (Lemon & Verhoef, 2016, lk 70, lk 77; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 4; Purvis *et al.*, 2019, lk 682). Tulemused osutavad, et sadama valik põhineb ennekõike praktilistel teguritel, nagu ohutus, ligipääsetavus ja usaldusväärne eelinfo, mitte lisateenuste olemasolul. Sellest tulenevalt peab väikesadamate kliendikeskne teenusearendus lähtuma eelkõige sihtrühma tegelikest kasutusmustritest ja vajadustest.

Sadamate lisateenused on Sadamaseaduse kohaselt õiguslikult määratletud ning selle ajakohasust tuleb alates 2026. aastast regulaarselt hinnata Kliimaministeeriumi poolt (Riigi Teataja RT I, 31.07.2025, 1, § 3). Magistritöö tulemused osutavad, et väikesadamate kasutajate jaoks on kõige enam prioriteetsed esmavajalikud teenused (nt tualettruumi kasutamine, pesemisvõimalused, elekter, vesi jne.) ning heaoluteenused (nt saun, toitlustus jne.), mis tagavad sadama ohutu, puhta ja mugava kasutamise. Samas mugavus- ja eriteenuste olulisus varieerub sihtrühmade lõikes (nt jalgrataste laenutamine, majutusteenus jne.). Seetõttu ei ole põhjendatud käsitleda kõiki lisateenuseid universaalse vajadusena, vaid neid tuleks arendada vastavalt sadama profiilile ja kasutajate tegelikele ootustele. Järeldus on kooskõlas HOME mudeliga, mille kohaselt tuleb kestlikkust hinnata ka inimese heaolu, kasutatavuse ja teenuse praktilise toimimise kaudu (Gunton *et al.*, 2025, lk 3). Sellest tulenevalt tuleks väikesadamate teenusearenduses esmalt tagada kvaliteetsed esmavajalikud teenused ning seejärel kujundada sihtrühmapõhised lisateenused, mis suurendavad sadama atraktiivsust ja toetavad selle kestlikku arengut.

Kestlikkus avaldub kliendikogemuses eelkõige praktiliste ja nähtavate lahendustena, nagu puhas ja korras sadamakeskkond, toimiv jäätmekäitlus ning reostuse ennetamine. Sadamakülastajatele on olulised nähtavad ja tajutavad keskkonnalahendused, nagu pils- ja heitvee käitlemine ning sadamakeskkonna korrashoid. See haakub Raworthi sõõriku mudeli (Raworth *et al.*, 2017, lk 9) ja Guntoni HOME-mudeli (Gunton *et al.*, 2025, lk 3) käsitlemistega, mille kohaselt kestlikkus ei ole üksnes abstraktne arengupõhimõte, vaid kasutaja heaolu ja turvalisust mõjutav tegur. Teoreetilise uurimismudeli järgi on kestlikkus kliendikeskse teenusearenduse väljund, mis peab olema läbivalt klienditeekonda integreeritud. Ettepanekuna tuleks esmaseks prioriteediks seada just need kestlikkuse lahendused, mida klient otseselt kogeb, ning alles seejärel rakendada

keerukamaid rohetehnoloogiaid. Samuti on oluline, et kestlikkuse lahendused oleksid kogu klienditeekonna jooksul selgelt esile toodud ja kasutajale arusaadaval viisil edastatud. Seega on esmaste teenuste kvaliteet samaaegselt nii kliendikesksuse kui ka sotsiaalse kestlikkuse alus. See tähendab, et keskkonnanlahendused peavad olema kasutajale nähtavad, arusaadavad ja kogetavad.

Kliendikesksus on oluline Eesti väikesadamate klientide jaoks. Nii kvantitatiivsed kui ka kvalitatiivsed andmed osutavad, et kliendikesksuse komponendid kujundavad otseselt väikesadamate külastajate rahulolu ja käitumisvalikuid. Kliendikesksust ei määra teenuste hulk, vaid esmavajalike funktsioonide kvaliteetne ja töökindel täitmine. Kliendi vaates kujundavad rahulolu ennekõike ohutu sissesõit ja väljumine, kai kasutatavus, elektri- ja vee kättesaadavus, korras tualeti- ja pesemisvõimalused, puhtus, selge info ning personali professionaalne ja toetav suhtumine. See tulemus haakub klienditeekonna käsitlesega, mille kohaselt kujuneb kliendikogemus kogu teenuse protsessi vältel ning negatiivne kogemus ühes kriitilises kokkupuutepunktis võib mõjutada kogu teenuse üldist tajumist (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–73). Samuti toetab seda teenusedisaini loogika, mille järgi ei tohi teenust kujundada üksikute elementidena, vaid kasutaja vaates sidusa ja toimiva tervikuna (Micheaux & Bosio, 2019, lk 130; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 2–4). See järeldus toetab ka eelnevalt väljatöötatud teoreetilist uurimismudelit. Ettepanek on, et väikesadamate teenuste arendamisel seataks esikohale kliendikeskse kogemuse kvaliteet kriitilistes kontaktpunktides – eeskätt ohutus, selgus ja esmavajaduste täitmine. See tähendab, et sadamateenuseid tuleks kavandada tervikliku ja kasutajakeskse teenusedisaini põhimõtteid järgides, mitte niivõrd teenuste hulga, vaid nende toimivuse ja seotuse kaudu kogu klienditeekonna ulatuses.

Intervjuudest selgus, et väikesadamate kliendikeskset arendamist piiravad sageli hooajalisus ja piiratud majanduslikud vahendid. Uuringutulemustest selgub, et vaid põhiteenustele tuginev ärimudel ei pruugi tagada püsikulude katmist ega personali stabiilsust. RAKE24 analüüsi kohaselt sõltub sadamate elujõulisus muu hulgas teenuste tasemest, mitmekesisusest ja võimest vähendada hooajalisust. See kinnitab arusaama, et majanduslik jätkusuutlikkus on kliendikogemuse ja keskkonnanalaste investeeringute eeltingimus (Elkington, 1997, lk 73–74). Ettepanekuna soovitatakse kujundada

sihtrühmapõhiseid ja mitmekesiseid ärimudeleid, mis tugevdavad ühtaegu kasutajakogemust ja sadama majanduslikku toimivust. Kuigi kliendid peavad esmalt oluliseks esmaste teenuste valikut, annab teenuste valiku laiendamine lisatulu teenimise võimaluse sadamale (nt toitlustus, saun, rattalaenus, majutus jne.).

Kliendikeskse kogemuse väga oluline osa on sadama personal, kelle suhtlusstiil ja käitumine kujundavad kasutaja hinnanguid märkimisväärselt (Lemon & Verhoef (2016, lk 73–75). Uuringu tulemused näitavad, et personal on sageli rahulolu või rahulolematuse peamine allikas. See kinnitab teoorias esitatud arusaama, et kliendikesksus ei piirdu tehniliste lahendustega, vaid eeldab kogu klienditeekonna juhtimist ja personali kaasamist (Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75; Sheth *et al.*, 2023, lk 7). Väikesadamate kontekstis täidab personal lisaks operatiivsetele ülesannetele olulist rolli ka kliendisuhte hoidmisel, info edastamisel ning sadama esmamulje kujundamisel. Kuna paljudes väikesadamates kasutatakse hooajalist tööjõudu ning teeninduskvaliteet võib sadamate lõikes erineda, on põhjendatud ühtsete teenindus- ja kliendisuhtluse põhimõtete väljatöötamine. Selleks on soovitatav koostada hooajalisele personalile koolitus- ja teenindusjuhend, mis hõlmaks saavutuste aluste juhendamist, teenuste tutvustamist, kliendisuhtluse standardeid ning probleemolukordade lahendamise põhimõtteid. Oluline rõhuasetus on kindlasti ohutuse koolitusel ning praktilistel ülesannetel ja juhendamisel. Ühtsete teeninduse põhimõtete rakendamine aitaks tagada järjepidevat teenuste kvaliteeti ning toetaks usaldusväärse kliendikogemuse kujunemist.

Kliendikogemust lähemalt uurides selgus, et külastajate sadama valik põhineb ennekõike praktilistel, ohutust ja ligipääsu tagavatel tingimustel, mitte niivõrd sadama lisaväärtustel. See viitab, et väikesadamate puhul on esmatähtis tagada selge ja usaldusväärne info ilmastikuolude, sissesõidutingimuste, sügavuse, aluse sobivuse ning vabade kaikohtade osas. Alles seejärel muutuvad oluliseks teenuste mitmekesisus ja sadama asukoht. Teisisõnu eelistavad külastajad sadamat, mis võimaldab turvalist ja sujuvat saabumist, isegi juhul, kui teenuste valik on tagasihoidlikum. Soovitatav on, et väikesadamad keskenduksid eelkõige ohutuse, ligipääsetavuse ja praktilise info (nt sügavused, vabad kaikohad) usaldusväärsele esitamisele. Väikesadamad võiksid esitada ohutuse ja ligipääsetavuse info standardiseeritud kujul, ajakohastada seda regulaarselt ning siduda

andmed reaajas toimivate digiplatvormidega, et toetada külastajate turvalist ja teadlikku sadama valikut. See vastab külastajate ootustele ja toetab kliendikeskset teenuseloogikat, kus esmased kontaktpunktid määravad kogu kogemuse kvaliteedi (Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–73; Micheaux & Bosio, 2019, lk 130).

Kliendikogemuse kujunemisel osutus üheks keskseks mõjuteguriks info olemasolu ja kättesaadavus. Uuring kinnitab, et eeskätt vähekogenud purjetajate ja väliskülastajate jaoks on kriitilise tähtsusega selge ja usaldusväärne eelinfo sadamasse sisenemise, sügavuste, teenuste ja kontaktide kohta. Kuna kliendikogemus algab juba enne sadamasse saabumist, tuleb informatsiooni käsitlemisele eraldi tähelepanu osutada (Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 2–4). Praegu on info killustunud erinevate kanalite vahel (enim kasutatakse kodulehti, kaardirakendusi, registreid, sotsiaalmeediat), mis vähendab kasutusmugavust ja suurendab otsingukoormust. Seetõttu on soovitatav luua keskne ja standardiseeritud digilahendus – näiteks riiklik mobiilirakendus või ühtne veebiportaal, mis koondaks sadamate peamised andmed ning võimaldaks reaajas infot. Selline lahendus toetaks kliendikeskset teenuse arendust ja oleks kooskõlas digitaalse mugavuse (Zivcevska-Stalpers, 2025, lk 4229–4230), ligipääsetavuse ning teenusedisaini põhimõtetega (Lemon & Verhoef, 2016, lk 77; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 4; Purvis *et al.*, 2019, lk 682). Lahenduse üleriigiline ulatus eeldab riiklikku koordineerimist, mistõttu võiks algatuse eestvedajaks olla Eesti Merendusklaster, tehes vastava ettepaneku Kliimaministeeriumile selle strateegiliseks rakendamiseks. Lisaks tuleks sadamates parandada kohapealset viidastust ja teenuste infot, et tugevdada füüsilise ja digitaalse kogemuse sidusust.

Väikesadamate teenuste arenduses tuleks selgelt eristada esmavajalikke teenuseid ja lisaväärtust pakkuvaid teenuseid. Uuring näitas, et ohutus, ligipääs, elekter, vesi ja sanitaarvõimalused on esmased eeltingimused, mille puudumine ei ole kompenseeritav lisateenustega. Sellest lähtuvalt on soovitatav rakendada kaheastmelist arendusloogikat: kõigepealt tagada toimivad esmased standardid, seejärel arendada sihtrühmale sobivaid lisateenuseid, mis on kooskõlas klienditeekonna kriitiliste kontaktpunktide prioriseerimise põhimõttega (Micheaux & Bosio, 2019, lk 130).

Üldine rahulolu Eesti väikesadamate teenuste kvaliteediga on suhteliselt kõrge (73% vastasid pigem rahul ja väga rahul) ja võib järeldada, et Eesti väikesadamate teenuste kvaliteeti hinnatakse üldiselt positiivselt, kuid neutraalsete hinnangute osakaal viitab võimalusele parandada teenuste kvaliteedi ühtlust ja kasutajakogemuse järjepidevust eri sadamate vahel. Soovitatav on suunata tähelepanu teenuste kvaliteedi ühtlustamisele ning tagada külastajakogemuse stabiilsus ja ühtlane tase väikesadamates, et vähendada neutraalsete hinnangute osakaalu ja suurendada rahulolu. Selline lähenemine toetab klienditeekonna terviklikkuse põhimõtet, mille kohaselt järjepidev ja ühtlane kogemus erinevates teenuspunktides suurendab kliendirahulolu ja usaldust (Lemon & Verhoef, 2016, lk 70, lk 77; Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 4; Purvis *et al.*, 2019, lk 682).

Klienditeekond *To-Be* vaates on esitatud töö lisades (vt lisa 11) ning kirjeldab soovitud tulevikulahendust, kus klienditeekond on struktureeritud kliendikeskseks, sujuvamaks ja kestlikke väärtusi toetavaks kogu teenuse protsessi vältel. See täiendab eelnevalt esitatud *As-Is* klienditeekonda, tuues esile kitsaskohad ja pakkudes neile lahendusi.

Avatud vastuste sisu analüüs kinnitab, et väikesadamate arendamisel on keskse tähtsusega ligipääsetavus, turvalisus ning kasutajamugavust toetavad teenused, samas kui 2026.a. hooajaks enim nimetatud külastussoovid viitavad selgele piirkondlikule nõudlusele. Vastajate hinnangud konkreetsete sadamate ja positiivselt esile tõstetud teenuste kohta loovad aluse andmepõhisteks investeerimis- ja arendusotsusteks väikesadamate esindajatele, mis toetavad väikesadamate kestlikku arengut ja konkurentsivõimet.

Eeltoodud järelduste põhjal on tabelis 7 koondatud peamised soovitud Eesti väikesadamatele kestlike ja kliendikesksete teenuste arendamiseks, seostades need klienditeekonna etappide ning kliendikeskse ja kestliku teenusearenduse põhimõtetega. Osa ettepanekutest on suunatud riiklikule tasandile, eeldades Eesti Merendusklatri kui merendussektori eestvedaja kaasatust.

Tabel 7. Ettepanekud Eesti väikesadamate kestlikuks ja kliendikeskseks arendamiseks

Alateema	Järeldus	Ettepanekud ja tegevused
Sadamainfo standardiseerimine <i>Enne külastust/ Külastuse ajal/ Peale külastust</i>	Info kättesaadavus ja usaldusvärsus kujundab sadama valiku.	Sadamainfo standardiseerimine ja koondamine • Luua sadamaid koondav digitaalne platvorm koos reaalaja infoga. • Ajakohane, kättesaadav ja mitmekeelne info mobiilis, mis on liidestatud kohaliku piirkonna digiplatvormiga
Klienditeekonnaval põhinev teenusearendus <i>Enne külastust/ Külastuse ajal/ Peale külastust</i>	Kogemus kujuneb kogu klienditeekonnaval vältel ja sõltub kontaktpunktide sidususest.	Rakendada klienditeekonnaval põhine lähenemine • Analüüsida kriitilisi kontaktpunkte • Tagada igas etapis selgelt mõistetav info, kasutajamugavus.
Läbipaistev hinnastamine <i>Enne külastust/ Külastuse ajal/ Peale külastust</i>	Selge hinnainfo mõjutab ootuste kujunemist ja järelhinnangut teenuse väärtusele.	Tagada läbipaistev hinnastamine • Avalik ja selge hinnainfo • Paigas hinna-kvaliteedi suhe
Ohutuse info kommunikatsioon <i>Enne külastust/ Külastuse ajal</i>	Ohutuse ja ligipääsu info on kriitiline nii sadama valikul kui ohutul saabumisel.	Parandada ohutusalase info kättesaadavust • Sissesõidu juhised, sügavuste info • Ohutuse info jagamine sadama kanalites. Märgistused.
Ligipääsetavus ja kasutajamugavus <i>Enne külastust/ Külastuse ajal</i>	Orienteerumine sadamas mõjutab otseselt kasutajakogemust ja teenuste kasutatavust.	Parandada viidastust ja liikumisloogikat • Sadamas kohapeal märgistus • Teenuste leitavus • Selged liikumisteed ja loogika
Toimivad ja kvaliteetsed esma- vajalikud teenused <i>Külastuse ajal</i>	Külastuse kogemuse määravad esma- vajalikud teenuste kvaliteet, toimivus ja töökindlus.	Kehtestada miinimumstandardid • Elementaarsete teenuste järjepidev toimimine • Regulaarsed kvaliteedikontrollid
Kestlikkuse praktilised lahendused <i>Külastuse ajal</i>	Kestlikkus avaldub klienditeekonnaval jooksul eelkõige tajutavate keskkonnavalahendustena.	Rakendada nähtavaid keskkonnavalahendusi • Tõhus jäätmete ja reovee käitlemine • Lekete ja reostuse vältimine • Sadama territooriumi korrashoid • Toimiv taristu ja teenused
Personal ja teeninduskultuur <i>Külastuse ajal/ Peale külastust</i>	Personal mõjutab otseselt kliendikogemust ning kujundab vahetut ja järelhinnangut.	Juurutada teenindusstandardid • Hooajaline väljaõpe • Teenindusstandardite süsteem • Külastajatele kättesaadav kontakt (telefon, kohapealne tugi).
Süsteemne tagasisidestamine <i>Peale külastust</i>	Klienditeekonnaval lõppfaasis kogutud tagasiside võimaldab teenuste järjepidevat arendamist.	Välja töötada süsteemne tagasisidesüsteem • Regulaarne tagasiside • Analüüsida vastuseid • Arendada teenuseid vastavalt tagasisidele

Esitatud ettepanekute rakendamisel tuleb arvestada uuringu kontekstist tulenevate piirangutega. Valimi suurus ($n=177$) ja vastajate struktuur mõjutavad tulemuste üldistatavust. Kuna küsitlus viidi läbi talveperioodil, võis see mõjutada vastajate hinnanguid hooajaliste tegurite osas. Väikesadamate kliendikeskset ja kestlikku arendamist võivad piirata hooajalisus ja ressursid, mistõttu tuleb soovitusi rakendada vastavalt iga sadama võimalustele. Nendest piirangutest hoolimata näitavad tulemused, et klienditeekonna-põhine lähenemine võimaldab siduda kliendikesksuse ja kestlikkuse üheks praktiliselt rakendatavaks teenuste arenduse raamistikuks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, mil määral vastavad Eesti väikesadamates pakutavad teenused klientide ootustele, ning töötada selle põhjal välja ettepanekud kestlike ja kliendikesksete sadamateenuste arendamiseks. Eesmärgist lähtuvalt käsitles töö kahte uurimisküsimust: millised on Eesti väikesadamate klientide ootused kestlikele teenustele ning kuidas hindavad erinevad külastajagrupid väikesadamates pakutavate teenuste kliendikesksust.

Väikelaevanduse ja väikesadamate areng Eestis on ajalooliste katkestuste tõttu olnud ebaühtlane ning kujunenud uuesti eeskätt pärast taasiseseisvumist. Alates 2010. aastast on kasvanud nii registris olevate väikelaevade koguarv kui ka esmased registreerimised, mis viitab veekogudel vaba aja veetmise jätkuvalle populaarsusele. Kuigi viimaste aastate sadamakülastuste arv on näidanud mõningast langust, ei ole see muutnud väikelaevade koguarvu pikaajalist kasvutrendi. 2026. aasta alguses oli Eestis umbes 33 000 registreeritud väikelaeva ja 248 sadamat ning väikesadamaid külastab aastas keskmiselt ligi 100 000 väikelaevaturisti.

Varasemate uuringute analüüs näitas, et kuigi on käsitletud üksikute piirkondade sadamate külastajate tagasisidet, ei ole kestlikkust ja kliendikesksust Eesti väikesadamate kontekstis terviklikult uuritud. Töö teoreetilises osas käsitleti kliendikogemuse ja kliendikeskse teenusearenduse põhimõtteid, tuginedes klienditeekonna kontseptsioonile, mille kohaselt kujuneb kliendikogemus erinevate kontaktpunktide koosmõjus. Lisaks analüüsiti kestlikkuse põhimõtteid ja nende rakendamist teenuste arendamisel. Teoreetiliste allikate sünteesi tulemusena loodi uurimismudel, mis seob kliendikogemuse, klienditeekonna etapid, kliendikeskse teenusearenduse ning kestlikkuse terviklikuks raamistikuks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset ankeetküsitlust väikesadamate külastajate seas ning kvalitatiivseid poolstruktureeritud intervjuusid valdkonna ekspertidega. Uuring võimaldas kaardistada klientide profiili, külastusmustreid, rahulolu ja peamised probleemkohad. Tulemuste sünteesimisel rakendati teenusedisaini tööriistu, mille abil tuvastati väikesadamate teenuste tugevused ja parendusvajadused ning kujundati põhjendatud arendusettepanekud.

Kestlikkuse vaates selgus, et kasutajad väärtustavad eelkõige praktilisi ja kogetavaid lahendusi, nagu puhtus, korrashoid, toimiv jäätmekäitlus ja reostuse vältimine. Kestlikkus avaldub kliendi jaoks eelkõige keskkonna kvaliteedis ja teenuste töökindluses ning on otseselt seotud rahuloluga.

Kliendikesket kasutajakogemust kujundavad peamiselt kriitilised kontaktpunktid, nagu sadamasse sisenemine, kai kasutatavus, info kättesaadavus ning personali suhtumine. Eriti oluline roll on personalil, kes mõjutab otseselt kliendi hinnangut teenuse kvaliteedile ja sadama usaldusväärsusele, samas info kättesaadavus erinevates kanalites vähendab kasutusmugavust ja suurendab ebakindlust, eriti vähemkogenud külastajate seas.

Eesti väikesadamate teenuseid hinnatakse üldjoontes positiivselt, kuid keskmiste hinnangute suur osakaal viitab teenusekogemuse ebaühtlusele ning vajadusele tagada ühtlasem ja prognoositavam kliendikogemus sõltumata sadamast.

Uuringu keskse järeldusena selgus, et kliendikesksus ja kestlikkus ei ole väikesadamate arendamisel eraldiseisvad eesmärgid, vaid omavahel tihedalt seotud ja vastastikku toetavad lähenemised.

Magistritöö eesmärk täideti ja uuringu tulemusena selgitati välja Eesti väikesadamate teenuste vastavus klientide ootustele ning kaardistati peamised kliendikogemust mõjutavad tegurid ja peamised parendusvajadused. Töö praktilise väljundina töötati välja ettepanekud, mis keskenduvad esmavajalike teenuste kvaliteedi tagamisele, info kättesaadavuse ja ühtsuse parandamisele, klienditeekonna põhisele teenusearendusele, personali rolli tugevdamisele ning kestlike lahenduste rakendamisele. Soovitused edastatakse Eesti väikesadamate esindajatele, et toetada nende rakendamist sadamateenuste arendamisel. Seeläbi loob töö otsese silla teaduspõhise käsitluse ja sadamate igapäevase arendustegevuse vahel.

Kokkuvõttes näitab magistritöö, et Eesti väikesadamate edasine areng ja konkurentsivõime sõltuvad võimest kujundada teenuseid terviklikult, lähtudes klienditeekonnast ning integreerides kliendikesksuse ja kestlikkuse põhimõtted ühtseks ja toimivaks arendusraamistikuks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alamouh, A. S., Ballini, F., & Ölçer, A. I. (2021). Revisiting port sustainability as a foundation for the implementation of the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs). *Journal of Shipping and Trade*, 6(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00101-6>
- Argyriou, I., & Tsoutsos, T. (2023). Sustainable Solutions for Small/Medium Ports a Guide to Efficient and Effective Planning. *Journal of Marine Science and Engineering*, 11(9), 1763. <https://doi.org/10.3390/jmse11091763>
- Asheq, A. A., & Hossain, U. (2019). *SME PERFORMANCE: IMPACT OF MARKET, CUSTOMER AND BRAND ORIENTATION*. 23(1).
- Blomkvist, S. (2002). *Ersona—An overview (Extract from the paper The User as a personality. Using Personas as a tool for design. Position paper for the course workshop „Theoretical perspectives in Human-Computer Interaction“ at IPLab, KTH, September 3, 2002).*
- Bonamigo, A., Arcanjo, P., Goncalves, M., Pereira, N., & Cunha Da Silveira, D. (2023). Lean 4.0 in port management: An alternative to support the development of the circular economy in the sector. *Acta logistica*, 10(2), 291–304. <https://doi.org/10.22306/al.v10i2.395>
- Brunila, O.-P., Kunnaala-Hyrkki, V., & Inkinen, T. (2023). Sustainable small ports: Performance assessment tool for management, responsibility, impact, and self-

- monitoring. *Journal of Shipping and Trade*, 8(1), 14.
<https://doi.org/10.1186/s41072-023-00142-z>
- Cocuzza, E., Ignaccolo, M., Marinacci, C., Ricci, S., Twrdy, E., & Zanne, M. (2025). Sustainable Strategies for Ports and Maritime Logistics: A Methodological Approach to Green Transition. *Sustainability*, 17(13), 5739.
<https://doi.org/10.3390/su17135739>
- Dessein, J., Horlings, L. G., Fairclough, G. J., Soini, K., Europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Wissenschaftlichen und Technischen Forschung, & Jyväskylän yliopisto (Toim). (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST action IS1007, Investigating cultural sustainability*.
- Dikeç, G., & Töz, A. C. (2017). The impact of Perceived Service Quality on Satisfaction: An Application on Marina Customers in Turkey. *Journal of ETA Maritime Science*, 5(3), 242–257. <https://doi.org/10.5505/jems.2017.16878>
- DIRECTIVE (EU) 2019/883, 2019/883 EU (2019).
- Ducruet, C., Polo Martin, B., Sene, M. A., Lo Prete, M., Sun, L., Itoh, H., & Pigné, Y. (2024). Ports and their influence on local air pollution and public health: A global analysis. *Science of The Total Environment*, 915, 170099.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.170099>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited.
- Grant, C. (1999). Theodore Levitt's Marketing Myopia. *Journal of Business Ethics*, 18: 397-406.

- Gunton, R. M., Van Der Stoep, J., Araya, Y., & Jochemsen, H. (2025). Sustainability beyond the triple bottom line: Evaluating transformative change in food systems. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8, 1483942. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1483942>
- Hanhirova, P. (2020). *Improving the Customer Experience at the Olympia Terminal of the Port of Helsinki* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/341080>
- Heinonen, K., Strandvik, T., and Voima, P. (2013). *Customer dominant value formation in service*, *European Business Review*, 25(2), 104–123. <https://doi.org/10.1108/09555341311302639>
- Krivokapic, R. (2022). *PERSPECTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL SEAPORTS, WITH REFERENCE TO THE ADRIATIC SEAPORTS*. 21(3).
- Kuznetsov, A., Dinwoodie, J., Gibbs, D., Sansom, M., & Knowles, H. (2015). Towards a sustainability management system for smaller ports. *Marine Policy*, 54, 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2014.12.016>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2021). *Transpordi ja liikuvuse arengukava 2021-2035*.
- Micheaux, A., & Bosio, B. (2019). Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127–140. <https://doi.org/10.1177/0273475318812551>

- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241–255.
<https://doi.org/10.1023/A:1009703717144>
- Organization | Finnish Ports Association. (s.a.). Salvestatud 9. aprill 2026
<https://finnishports.fi/organization/>
- Palmatier, R. W., Moorman, C., & Lee, J.-Y. (2019). Introduction to the Handbook on Customer Centricity. R. W. Palmatier, C. Moorman, & J.-Y. Lee (Toim), *Handbook on Customer Centricity*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781788113601.00006>
- Pantouvakis, A., & Gerou, A. (2022). The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability. *Sustainability*, 14(15), 9610. <https://doi.org/10.3390/su14159610>
- Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I., & Roncancio, R. (2020). Mapping Research on Customer Centricity and Sustainable Organizations. *Sustainability*, 12(19), 7908. <https://doi.org/10.3390/su12197908>
- Pavlov, D., Nõmmela, K., & Veemaa, J. (2024). *Eesti väikesadamate ärimudeli analüüs ning uue mudeli väljatöötamine*. https://skytte.ut.ee/sites/default/files/2024-11/V%C3%A4ikesadamate%20%C3%A4rimudeli%20anal%C3%BC%C3%BCsi%20l%C3%B5pparuanne_september%202024.pdf (Original work published Tartu Ülikool RAKE)
- Proserpio, D., Goli, A., Mangini, T., Lau, K., & Yu, D. (2025). *The impact of sustainability programs on consumer purchase behavior: Evidence from Amazon*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5045830>

- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Raworth, K. (2018). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
- Sankur, A., Duncan, E., Cilento, G., & Fuchs, S. (s.a.). *True customer-centricity: An operating model for competitive advantage*.
- Santillo, D. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability (7 pp). *Environmental Science and Pollution Research - International*, 14(1), 60–66. <https://doi.org/10.1065/espr2007.01.375>
- Setyadi, A., Pawirosumarto, S., & Damaris, A. (2025). Sustainable Operations Strategy in the Age of Climate Change: Integrating Green Lean Practices into Operational Excellence. *Sustainability*, 17(13), 5954. <https://doi.org/10.3390/su17135954>
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Sheth, J. N., Jain, V., & Ambika, A. (2023). The growing importance of customer-centric support services for improving customer experience. *Journal of Business Research*, 164, 113943. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113943>
- Sierra-Pérez, J., Teixeira, J. G., Romero-Piqueras, C., & Patrício, L. (2021). Designing sustainable services with the ECO-Service design method: Bridging user experience with environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 305, 127228. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127228>

- Skaržauskienė, A., Labanauskaitė, D., & Timonina-Mickevičienė, A. (2022). Development of Marina Services in the Context of Sustainable Water and Coastal Tourism. *Knowledge*, 2(4), 652–662. <https://doi.org/10.3390/knowledge2040037>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Stein, M., & Acciaro, M. (2020). Value Creation through Corporate Sustainability in the Port Sector: A Structured Literature Analysis. *Sustainability*, 12(14), 5504. <https://doi.org/10.3390/su12145504>
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Jakob Schneider. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media Inc.
- Zivcevska-Stalpers, S. (2025). Customer Centricity, Hyper-Personalization, and New Digital Business Models. *Open Journal of Business and Management*, 13(06), 4229–4247. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.136228>
- Väikelaevad | Transpordiamet. (2026, veebruar 17). <https://transpordiamet.ee/vaikelaevad>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu : Tartu Ülikool. <http://hdl.handle.net/10062/36419>
- Üleriigilise planeeringu Eesti mereala ja sellega piirneva rannikuala, samuti majandusvööndi teemaplaneeringu kehtestamine, RT III, 17.05.2022, 2.
- Teejuht, Transpordiameti digiajakiri 2025 kevad, nr 13 <https://dea.digar.ee/?a=is&oid=AKteejuht202503&type=staticpdf&e=-----ru-25--1--txt-txIN%7ctxTI%7ctxAU%7ctxTA----->

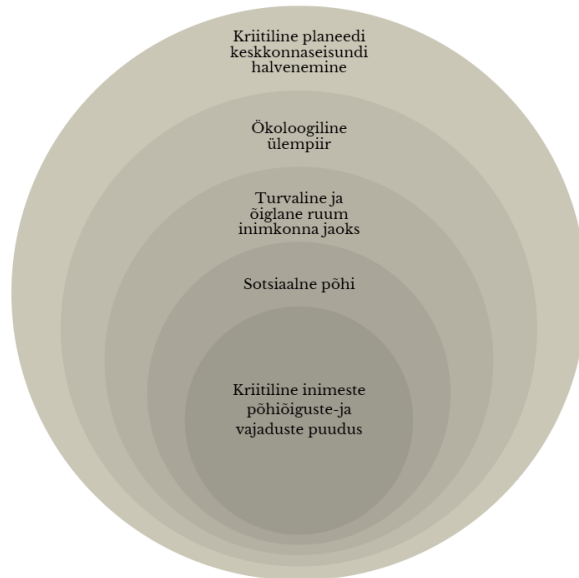
Transpordiamet. (s.a.). Väikelaevad. Loetud 17. veebruar 2026 aadressil
<https://transpordiamet.ee/vaikelaevad>

Üleriigilise planeeringu Eesti Mereala ja sellega piirneva rannikuala, samuti
majandusvööndi teemaplaneeringu kehtestamine, (2022). Riigi Teataja III,
17.05.2022, 2. <https://www.riigiteataja.ee/akt/317052022002>

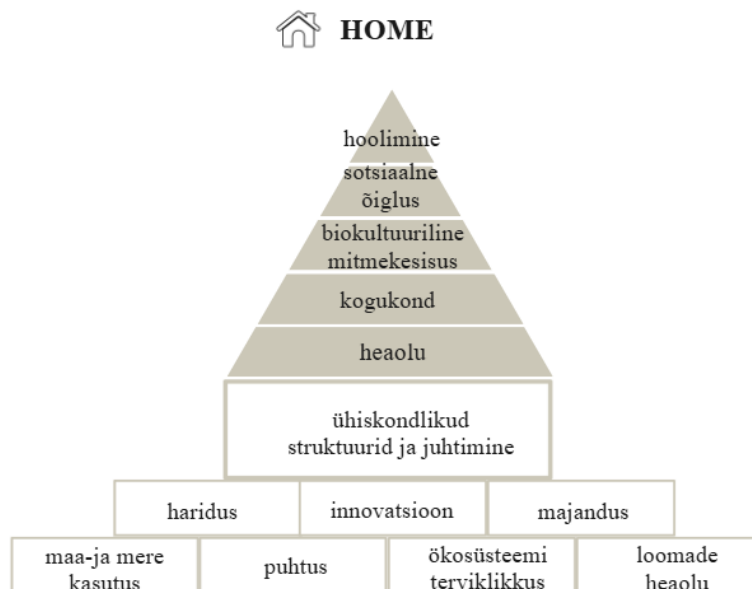
World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future:
Report of the World Commission on Environment and Development (United
Nations General Assembly Document A/42/427). United Nations.
[https://gat04-live-1517c8a4486c41609369c68f30c8-aa81074.divio-
media.org/filer_public/6f/85/6f854236-56ab-4b42-810f-
606d215c0499/cd_9127_extract_from_our_common_future_brundtland_report_
1987_foreword_chpt_2.pdf](https://gat04-live-1517c8a4486c41609369c68f30c8-aa81074.divio-media.org/filer_public/6f/85/6f854236-56ab-4b42-810f-606d215c0499/cd_9127_extract_from_our_common_future_brundtland_report_1987_foreword_chpt_2.pdf)

Lisa 1. Sõõriku mudel ja HOME mudel

Sõõriku mudel



HOME mudel



Lisa 2. Sadamateenuste teoreetilised käsitlused ja kestlikkus

Ülevaade Sadamateenuste teoreetilistest käsitlustest ja kestlike teenuste osutamisest

Mudel	Fookus	Tugevused	Piirangud
Triple Bottom Line (TBL) Allikas: Elkington (1997)	Kolm mõõdet: majanduslik, keskkondlik, sotsiaalne.	Selge ja intuiitiivne raamistik; sobib erinevatele sektoritele; tasakaalustab huvirühmi.	Üldine ja mõõdikud puuduvad, võib kalduda majandusliku mõõtmise domineerimisele.
SDG (Sustainable Development Goals) Allikas: United Nations (2015)	17 eesmärki, kompleksne, strateegiline ja globaalne raamistik. SDG sadamate kontekst.	Universaalne ja võrreldav raamistik; innovaatiline ja läbipaistev; lai ühiskondlik mõju, seob sadamate tegevused.	Liiga üldine; mõõtmise keerukas; vabatahtlik rakendamine.
PERS / EcoPorts'i väljatöötatud Port Environmental Review System Allikas: European Sea Ports Organisation (2011)	Keskkonnajuhtimine sadamates, seire, riskianalüüs, auditid.	Spetsiaalselt sadamatele loodud, tugev läbipaistvus ja audit, praktiline.	Kitsas keskkonnapookus, võib olla ressursinõudlik, piiratud globaalse kohandatavusega, sertifikaat kehtib 2 aastat.
Green Marine Europe Allikas: Green Marine Europe. (2021). Environmental Program Framework.	Modulaarne ja astmeline keskkonnajuhtimise mudel eesmärgiga toetada nii suuri kui ka väikeseid sadamaid nende keskkonnategevuse hindamisel ja parendamisel. Modulaarne keskkonnajuhtimine; heitmed, jäätmed, elurikkus, kogukonnamõju.	Samm-sammuline areng; lai keskkonnakategoriate valik, hea läbipaistvus, rahvusvaheline ühilduvus. Paindlik ja arengut toetav süsteem, sobib erineva võimekusega sadamatele.	Ei hõlma majanduslikku ja sotsiaalset mõõdet täielikult, on andmemahukas, vajadus regulaarse auditi järele, erinevad riiklikud regulatsioonid.

Lisa 2 järg

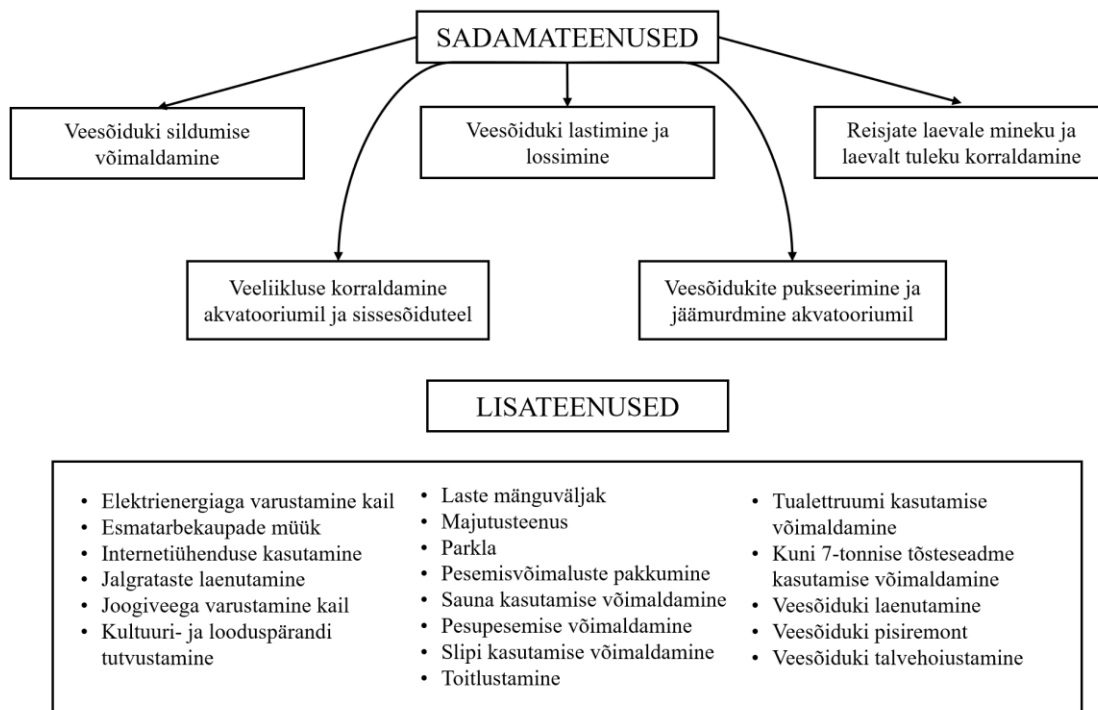
PSMS (Port Sustainability Management System) Allikas: Kuznetsov, A., Dinwoodie, J., Gibbs, D., Stratford, J., & Knowles, H. (2015).	Väärtus seisneb selle praktilisuses, kasutajasõbralikkuses ja modulaaruses, mis võimaldab sadamatel süsteemi rakendada sõltumata nende suurusest või ressursibaasist. 11 möötmeline jätkusuutlikkuse raamistik väikestele sadamatele.	Väga detailne ja sektoripõhine, multidimensionaalne, selged tasemed.	Võib olla töömahukas, vajab kompetentsi, majandusmõõde pole põhjalik.
LEAN + Green Allikas: Setyadi <i>et al.</i> , 2025; Bonamigo <i>et al.</i> , 2023	LEAN protsessijuhtimine + keskkonnahoid; raiskamise vähendamine. (laevaliikluse ajastamine, terminalide töökäikude optimeerimine, hooldusteenuste planeerimine, tarneahelate keskkonnamõju vähendamisel).	Tõhus kulude ja keskkonnamõju vähendamisel; suurendab kliendirahulolu; toetab innovatsiooni.	Keskendub operatiivtasemele; vajadus kultuurimuutusek s; mõnikord liiga efektiivsuskeskne.

Lisa 3. Toodetepõhised ja kliendikesksed lähenemisviisid

Mõõde	Toodetepõhine lähenemine	Kliendikeskne lähenemine	Võrdlus
Põhiline äri-filosoofia	Fookus on toodete müümisel ja tootmismahuga seotud tulemustel.	Fookus on kliendivajaduste täitmisel ja väärtuse koosloomel ning kliendi elutsükli jooksul kujuneval kogemuslikul väärtusel.	Toodetepõhine lähenemine on sisemiselt orienteeritud, kliendikeskne lähenemine lähtub kliendi vaatenurgast ja on süsteemselt väljapoole suunatud, luues suuremat pikemaajalist väärtust kliendile.
Ettevõtlusele orienteeritus	Tehingute juhtimine ja müüginahku kasv.	Suhete loomine, hoidmine ja kliendi elutsükli terviklik juhtimine. Väärtuse kujunemine enne-ajal pärast teenuse kasutamist.	Kliendikeskne lähenemine tagab tugevama pikaajalisema kliendisuhete, toodete keskne lähenemine keskendub lühiajalistele müügitsükklitele.
Organisatsiooniline struktuur	Tooteüksused ja müügimeeskonnad keskenduvad turuosa kasvule.	Kliendisuhetele ja kliendiväärtuse kasvatamisele orienteeritud struktuur, mis arvestab kliendi mitmekontekstuaalset kogemust.	Toodetepõhisus kasvatab mahu müüki, kliendikesksus loob suurema individuaalse kliendiväärtuse.
Organisatsiooniline fookus	Sisemine juhtimisfookus: efektiivsus, toote arendamine, kulude juhtimine.	Kliendi suunaline fookus: kliendisuhetel, lojaalsus, pikaajaline väärtus, kliendi kogemus erinevates olukordades.	Kliendikeskne süsteem on strateegiline ja prognoosiv, arvestades kliendi elu ja ökosüsteemi mõju väärtuse kujunemisele. Toodetepõhine sobib nt.masstootmisesse.
Tulemuse mõõdikud	Mõõdikud: kasum toote või osakonna lõikes.	Mõõdikud: kliendilojaalsus, rahulolu, soovitusindeks, pikaajaline väärtus, kogemuslik väärtus.	Toodetepõhine lähenemine mõõdab sisendit ja väljundit, kliendikeskne aga kliendi eluea väärtust ja pikaajalisuse kasvu, kliendi ostukäitumist.
Müügi lähenemine	Küsimus: “Kui palju kliente ostab meie toodet?”	Küsimus: “Kui palju tooteid/teenuseid ostab iga meie klient?”; „Kuidas meie teenus sobitub kliendi ellu ja millist väärtust see ajas loob?”	Toodetepõhine müük keskendub mahu kasvatamisele, kliendikeskne väärtuse loomisele klientidele ja seeläbi nende sidumisele ettevõttega.

Allikas: Kandampully & Solnet, 2024, lk 90, Heinonen; Strandvik & Voima *et al.*, 2013, põhjal, autori täiendusega

Lisa 4. Sadamateenuste ja sadama lisateenuste jaotus



Allikas: (Riigi Teataja, RT I, 22.05.2018, 11.), Sadamaseaduse alusel (Riigi Teataja RT I, 31.07.2025, 1, §3)

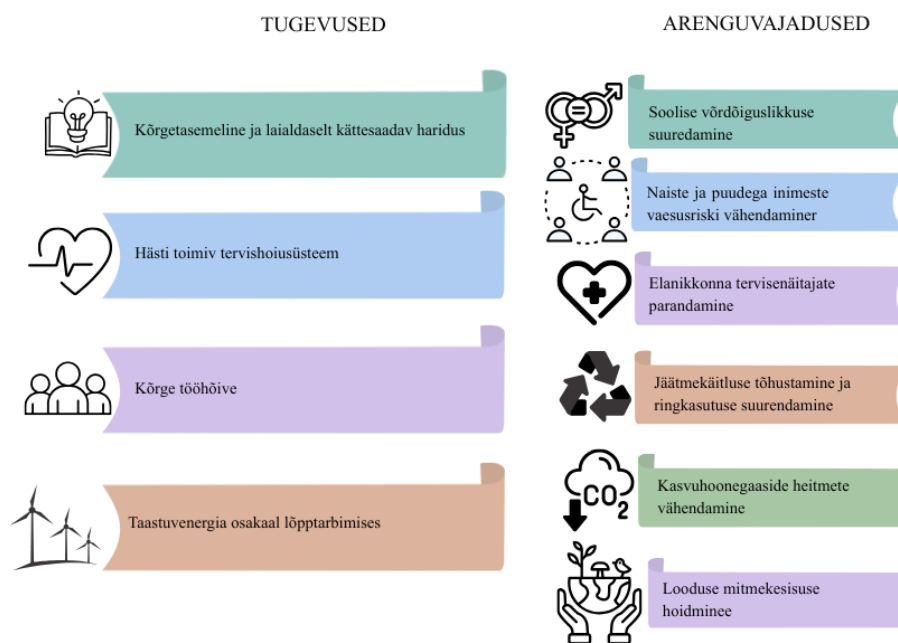
Lisa 5. ÜRO Säästva arengu eesmärgid

Nr	Säästva arengu eesmärk (SDG)	Lühikirjeldus
1	No Poverty	Vaesuse kaotamine kõigis vormides kõikjal.
2	Zero Hunger	Nälja lõpetamine, toiduga kindlustatuse parandamine ja säästva põllumajanduse edendamine.
3	Good Health and Well-being	Tervisliku elu tagamine ja heaolu edendamine igas vanuses.
4	Quality Education	Kvaliteetse, kaasava ja võrdse hariduse tagamine kogu elukaare jooksul.
5	Gender Equality	Soolise võrdsuslikkuse saavutamine ning naiste ja tütarlaste mõjuvõimu suurendamine.
6	Clean Water and Sanitation	Puhas joogivesi ja sanitatsioon kõigile ning veeressursside säästev majandamine.
7	Affordable and Clean Energy	Juurdepääs taskukohasele, usaldusväärsele ja puhtale energiale.
8	Decent Work and Economic Growth	Jätkusuutlik majanduskasv, täis- ja produktiivne tööhõive ning väärikas töö kõigile.
9	Industry, Innovation and Infrastructure	Vastupidava infrastruktuuri arendamine, innovatsiooni toetamine ja kestlik industrialiseerimine.
10	Reduced Inequalities	Ebavõrdsuse vähendamine riikide sees ja vahel.
11	Sustainable Cities and Communities	Turvaliste, vastupidavate ja kestlike linnade ja asulate arendamine.
12	Responsible Consumption and Production	Jätkusuutlike tarbimis- ja tootmismudelite edendamine.
13	Climate Action	Kiired meetmed kliimamuutuse ja selle mõjude vastu võitlemiseks.
14	Life Below Water	Ookeanide, merede ja merevarude kaitse ning säästev kasutamine.
15	Life on Land	Maapealse ökosüsteemi kaitse, taastamine ja säästev kasutamine.
16	Peace, Justice and Strong Institutions	Rahumeelsete ja kaasavate ühiskondade edendamine, õigusemõistmise tagamine ja tõhusad institutsioonid.
17	Partnerships for the Goals	Globaalne koostöö ja partnerlused SDG säästva arengu eesmärkide saavutamiseks.

Allikad: ÜRO ja Riigikantselei materjalide põhjal

Lisa 6. Tugevused ja arenguvajadused 2020 Eestis SDG eesmärkide täitmise osas

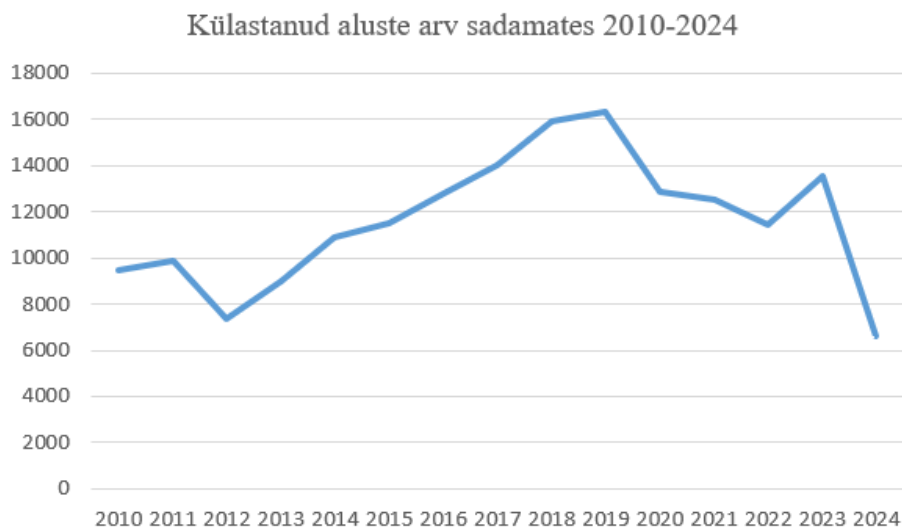
SDG 2020 RIIGIKANTSELEI ANDMED



Allikas: Riigikantselei 2021, autori koostatud

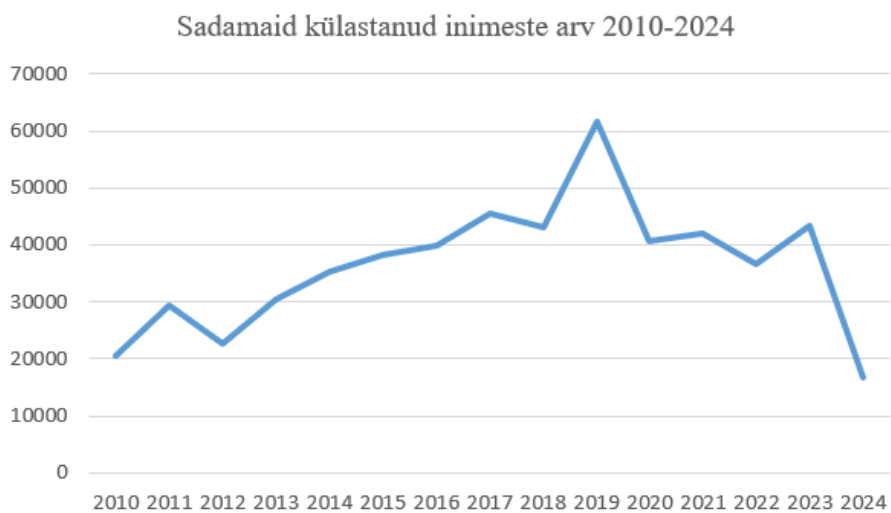
Lisa 7. Sadamate külastuste arv aluste ja külastajate lõikes 2010–2024

Sadamate külastuste arv (aluste põhjal) 2010-2024, autori koostatud



Allikas: Transpordiamet, 2026

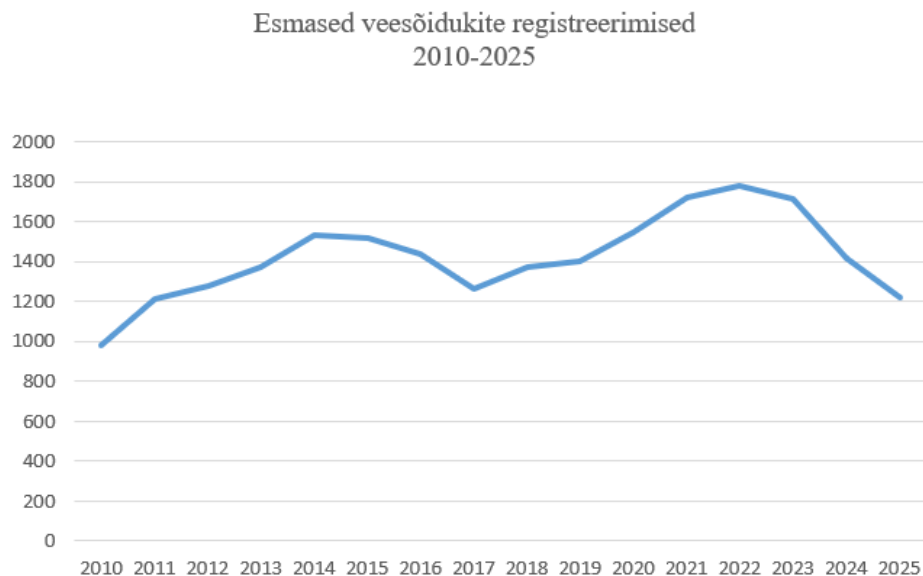
Sadamate külastajate arv (inimeste arv) 2010-2024, autori koostatud



Allikas: Transpordiamet, 2026

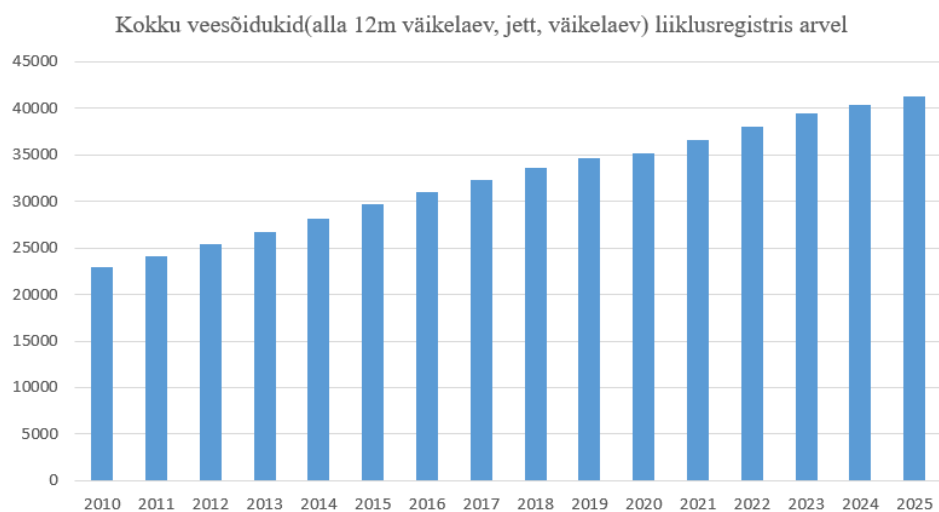
Lisa 8. Veesõidukite registreerimised 2010-2025

Esmased veesõidukite registreerimised 2010-2025, autori koostatud



Allikas: Transpordiamet, 2026

Veesõidukite registreerimised ja registris arvel olevate väikelaevade arv perioodil 2010-2025, autori koostatud



Allikas: Andmete teabevärv, 2026

Lisa 9. Persoonad Jüri ja Mihkel

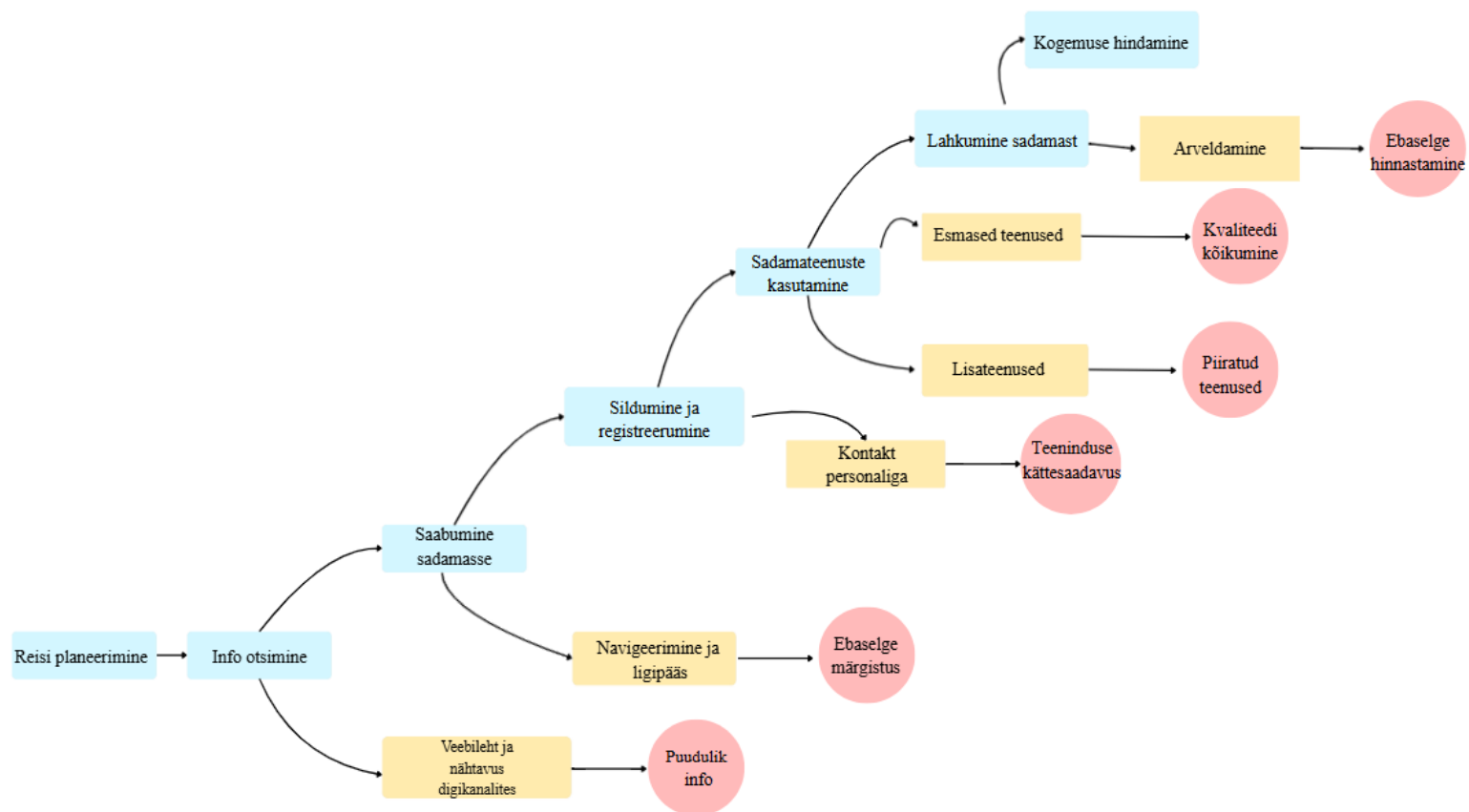
kogenud harrastuspurjetaja, koos perega liiklev hooajaline väikesadamate külastaja

MEES	45-54a vanusegrupp	Regulaarne külastaja	Pere ja sõradega koos			
 Jüri Ettevõtja, 52 KÄITUMISMUSTRID Peamine sõiduvahend on purjejaht. Külastab väikesadamaid peamiselt koos pere ja sõpradega, harvemini üksinda. Sadamate külastus on hooajaline, kuid korduv. Peamised põhjused on merereis ise, puhkeaja veetmine, restorani külastamine ja uute kohtade avastamine.	 TAUST Tegemist on harrastus meresõitjaga, kelle jaoks purjetamine on nii vaba aja veetmise viis kui identiteedi osa. Planeerib marsruute ette. Võrdleb sadamaid teenuste, turvalisuse ja sealse keskkonna mugavuse järgi.	 EESMÄRGID - turvaline sildumine ja usaldusväärne teenus - mugav peatuskoht perega koos liikumisel - sadama külastuse sidumine restoranis käigu- või kohaliku piirkonna avastamisega - hea ligipääs nii infole, vee- ja elektri olemasolule, pesemisvõimalustele, jäätmekäitlusele	 OOTUSED Ootab selget kohapeale jõudmise info, kaikohti, heal tasemel olmetaristut, puhtust, toimivaid teenuseid. Oluline on, et sadam ei oleks ainult tehniline peatuspaik, vaid terviklik kliendikogemus.	 VALU - selgusetu info kohalejõudmise osas, puudulik teave digikanalites - liiga vähe teenuseid (nt puuduvad pesemisvõimalused, toitlustus) - teenuse kvaliteedi ebahütlus sadamates - sadama ja kohalike teenuste vähenenud sidusus	 KLIENDIKOGEMUS Jüri on lojaalne, kui sadam pakub järjepidevalt usaldusväärset ja meeldivat kogemust. Rahulolu kujuneb terve klienditeekonna jooksul: info leidmine, kohapealne vastuvõtmine, sildumine, olmetingimused, teenindus ja piirkondlikud lisandväärtused.	 KESTLIKKUS - Sotsiaalne: turvalisus ja usaldusväärne sadamas, kvaliteetne teenindus ja suhtlus, perega sobivus, kogukondlik atmosfäär - Majanduslik: kvaliteedi eest on nõus maksma, hinna ja väärtuse tasakaalu ootus, teenuste kättesaadavus - Keskkond: eeldab puhtust, jäätmekäitlust, väärtustab keskkonnasäästlikke lahendusi sadamates

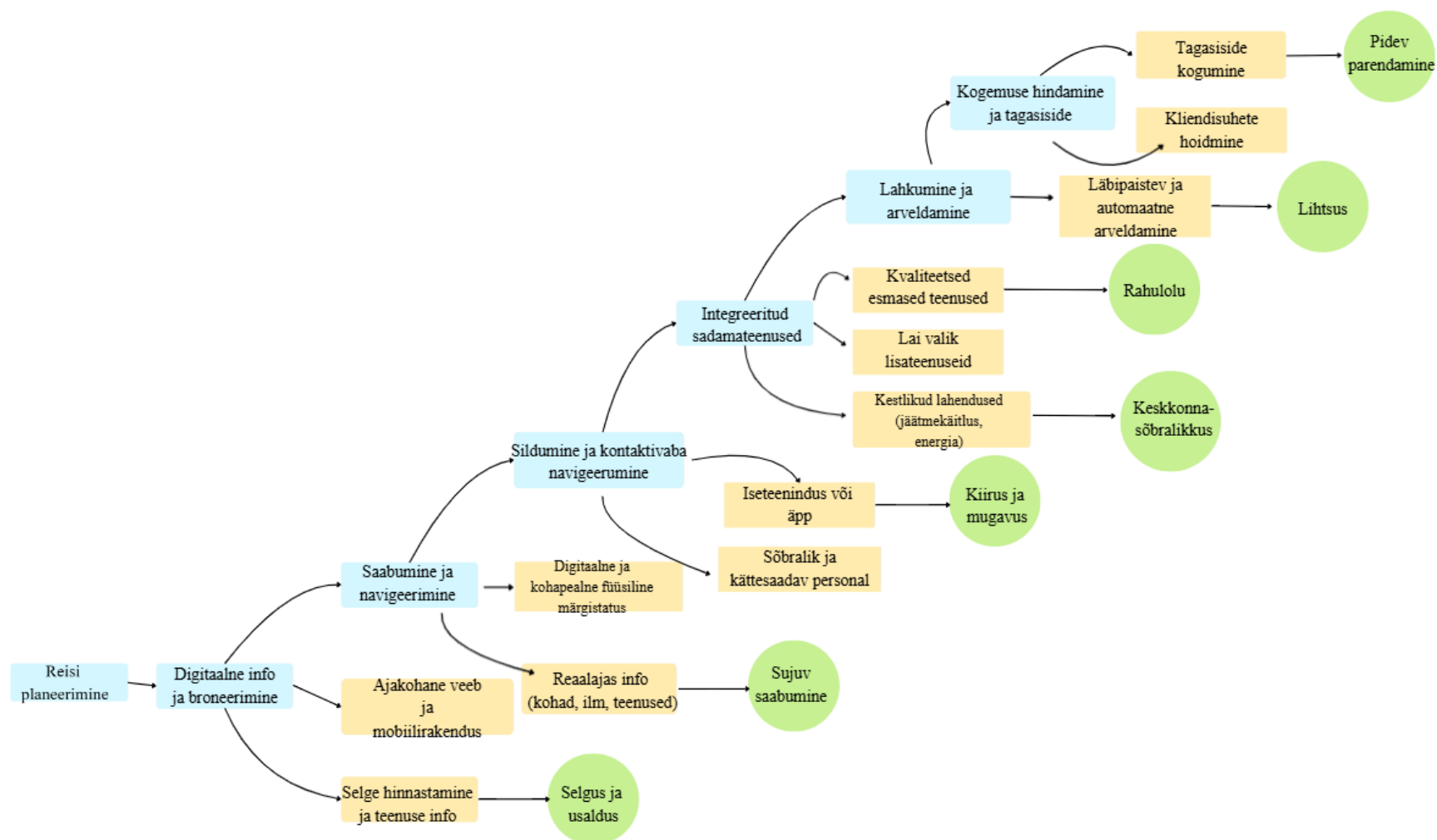
paindlik nädalalõpu- ja päevakülastaja, kes väärtustab kiirust, mugavust ja funktsionaalsust

MEES	35-44a vanusegrupp	Hooajal mõned korrad kuus	Pere ja sõradega koos			
 Mihkel Tootmisjuht, 39 KÄITUMISMUSTRID Peamine sõiduvahend on mootorpaat. Külastab väikesadamaid peamiselt lühematel sõitudel, nädalavahetustel pausidel, väljasõitude raames. Liigub koos sõprade ja perega, hindab sadama kasutajamugavust, kiirust ja lihtsust.	 TAUST Mihkli puhul on tegemist väikelaeva omanikuga, kes käib mootorpaadiga sõitmas hobi korras. Sadamakülastused on lühema ajalise kestvusega kui jahiga sõitjal. Mootorpaadiga sõitja teeb enam spontaansed valikuid ja eelistab sadamaid, kuhu on mugav sisse pääseda.	 EESMÄRGID - kiire ja mugav peatumine - hea ligipääsetavus sadama teenustele - võimalus ühendada sadama külastus toitlustuse või vaba aja veetmise võimalustega - selge logistika, lihtne tasumine ja aja säästmine	 OOTUSED Ootab kiirelt leitavat info sadamasse pääsemise, ligipääsetavuse osas. Korras teenuseid ja, et teenuste kasutamine on lihtne ja mugav. Ohuline on tema jaoks kasutajamugavus nii digikanalites kui ka füüsiliselt sadamas kohapeal.	 VALU - aeganõudev või ebaselge teenuse protsess - kehv märgistus ja raskesti leitav info - piiratud lisateenused lühikülastuse ajal - kui sadamas on palju rahvast ja ei suudeta sadamateenuseid kiirelt pakkuda - hinna ja teenuse suhe ei ole paigas	 KLIENDIKOGEMUS Mihkel hindab kliendikogemust pragmaatiliselt: kas sadam aitab säästa tema aega, sadamateenused on selged ja lihtsasti mõistetavad, teeb peatumise lihtsaks. Rahulolu sõitub teenuste sujuvusest, mitte vaid atmosfäärist. Lojalsus kujuneb kiirelt, kui sadam pakub pidevalt lihtsat, kiiret ja usaldusväärset kogemust.	 KESTLIKKUS - Sotsiaalne: selgus, ohutus, viisakas teenindus, mugav ligipääsetavus - Majanduslik: hinnatundlikum kui jahiga sõitja, väärtustab kuhutõhusust ja tajutavat kasu - Keskkond: ootab puhtust, korrastatud sadamat, elementaarseid keskkonnahoidlikke lahendusi (nt prügi sorteerimine jne.)

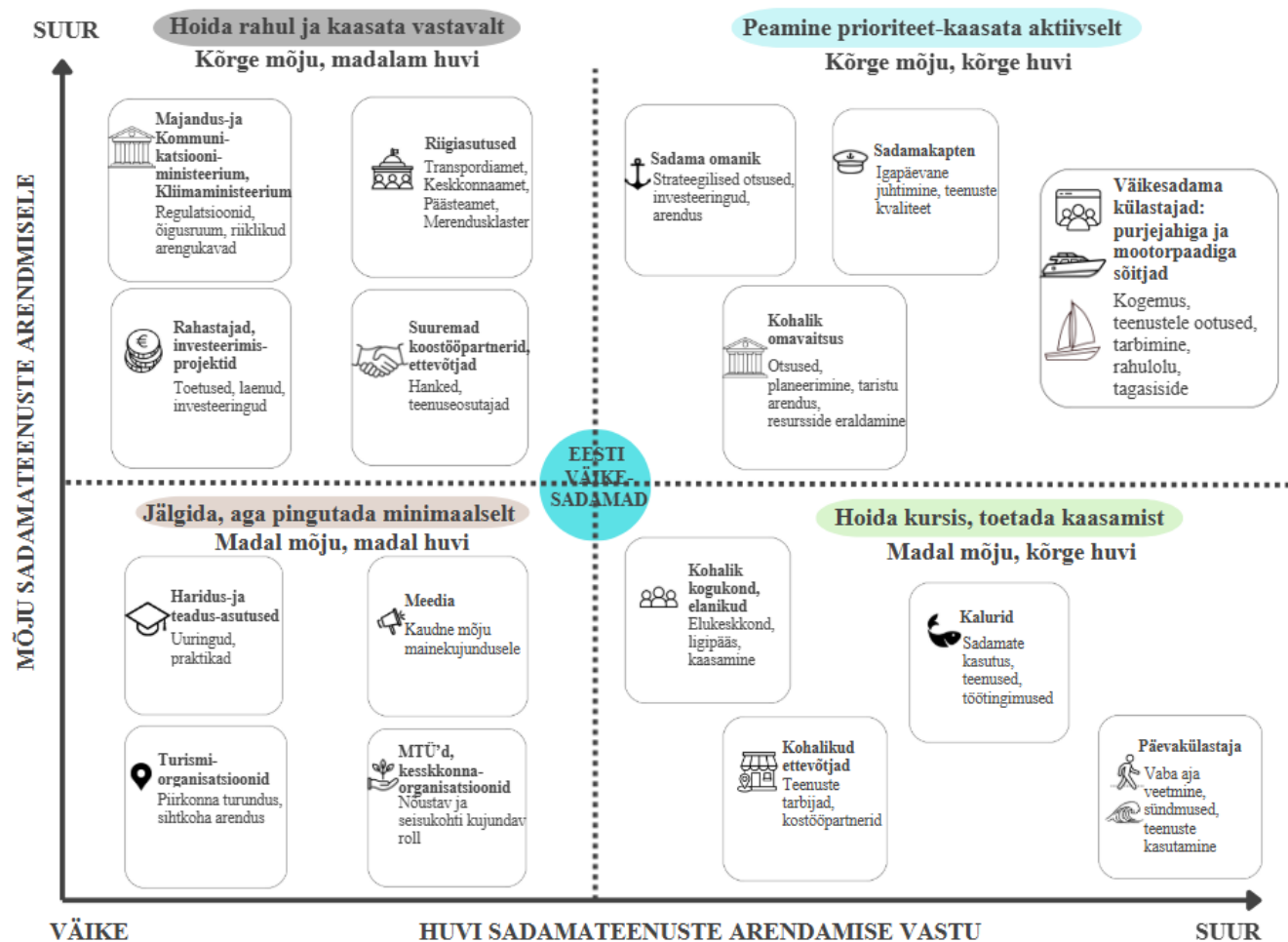
Lisa 10. Väikesadama klienditeekond *As-Is* vaates



Lisa 11. Väikesadama klienditeekond *To-Be* vaates



Lisa 12. Eesti väikesadamate huvirühmade kaart



Lisa 13. Teoreetiliselt põhjendatud ankeetküsitluse küsimused

Küsimuse kood	Küsimus / väide	Teoreetiline alus ja allikad
Üldandmed		
1	Teie sugu?	Micheaux & Bosio, 2019, lk 130
2	Palun märkige vanuserühm, kuhu kuulute?	
3	Palun valige, millise tegevusvaldkonnaga olete seotud!	Oskuste kompass, s.a.
Kliendi profiil		
4	Millist alust kasutate vee peal liiklemisel?	Transpordiamet. (s.a.).
4_1	purjejaht (kogupikkus on 2,5–24 meetrit)	
4_2	mootorpaat, kaater (kogupikkus on 2,5–24 meetrit)	
4_3	jett (kogupikkus kuni 4 meetrit)	
4_4	aurulaev või kerge veesõiduk (kanuu, kajak, SUP vms)	
4_5	teenindus -või töölaev (sadama hooldus-, pääste-või valvealus vms)	
4_6	kalalaev (kutseline rannapüügi alus)	
4_7	reisilaev (reisilaeva registrisse kuuluv alus)	
5	Olete ise ka ühe või enama aluse omanikud/osanikud või rendite neid?	
6	Palun nimetage enda kodusadam või eelmise hooaja kodusadam.	
7	Kui sageli külastasite enda peamise alusega eelmisel hooajal (enda kodusadamat, Eesti väikesadamaid, välisriigi sadamaid)?	

Lisa 13 järg

8	Palun märkige kellega koos tavaliselt veesõidukiga väikesadamaid külastate ning kui sageli te seda koos nendega teete? Üksinda Perega Sõpradega Kolleegidega Tuttavad, teised veesõidukiga sõitjad Vaba väli	Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 658
9	Kui sageli külastate väikesadamaid allpool toodud põhjustel?	
9_1	alusega merel käimine	
9_2	vaba aja veetmine kaldal (jalutamine, fotograafia jne.)	
9_3	tööülesannete täitmine	Palmatier <i>et al.</i> , 2019, lk 4; Lemon & Verhoef, 2016, lk 74–75
9_4	veesport, võistlused	
9_5	sadamas kohviku, restorani külastamine	
9_6	sündmused sadamates	
9_7	matkapurjetamine	
9_8	uute kohtade avastamine	
10	Millistel põhjustel veel väikesadamaid külastate?	Pantouvakis & Gerou <i>et al.</i> , 2022, lk 2–4
11	Kui paljusid Eesti väikesadamaid olete veesõidukiga külastanud?	Sheth <i>et al.</i> , 2023, lk 7
Teenuste mitmekesisus ja kättesaadavus		
12	Kui oluliseks peate antud teenuste olemasolu külastajate jaoks väikesadamates? elektrienergiaga varustamine kail	
12_1	esmatarbekaupade müük	Sadamaseadus, 2025; Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 652–661
12_2	internetiühenduse kasutamine	
12_3	jalgrataste laenutamine	

Lisa 13 järg

12_4	joogiveega varustamine kail	
12_5	kultuuri- ja looduspärandi tutvustamine	
12_6	laste mänguväljak	
12_7	majutusteenus	
12_8	parkla	
12_9	pesemisvõimaluste pakkumine	
12_10	sauna kasutamise võimaldamine	
12_11	pesupesemise võimaldamine	
12_12	slipi kasutamise võimaldamine	
12_13	toitlustamine	
12_14	tualettruumi kasutamise võimaldamine	
12_15	kuni 7-tonnise tõsteseadme kasutamise võimaldamine	
12_16	veesõiduki laenutamine	
12_17	veesõiduki pisiremont	
12_18	veesõiduki talvehoiustamine	
12_19	Juhul, kui soovite veel midagi täpsustada lisateenuste osas, siis lisage see siia.	
Kestlikkus		
Elkington, 1997, lk 73–74; Purvis <i>et al.</i> , 2019, lk 682, Kolme mõõtme mudel		
13	Palun hinnake kui olulised on Teie jaoks järgmised keskkonda puudutavad aspektid	Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 652–661
13_1	sadamas keskkonnasäästlike meetmete rakendamine (nt õhusaaste ja veereostuse vähendamine, äravoolusüsteemid)	Ducruet <i>et al.</i> , 2024, lk 3–4
13_2	sadamarajatiste energiatõhusus ja taastuvenergia kasutamine	Argyriou & Tsoutsos, 2023, lk 1–3
13_3	teenuste keskkonnasõbralikkus (nt prügi sorteerimine, reostuse vähendamine)	Elkington, 1997, lk 73–74; Purvis <i>et al.</i> , 2019, lk 682
13_4	teenuste taskukohasus ja kuluefektiivsus	Argyriou & Tsoutsos, 2023, lk 1

Lisa 13 järg

13_5	sadama panus kohaliku külastajate heaolusse	
13_6	sadama panus kohaliku kogukonna heaolusse	
Kliendikeskne teenindus ja kogemus		
14	Kui oluliseks peate	
14_1	sadamad pakuksid Teie vajadustest lähtuvaid personaliseeritud teenuseid?	Pardo-Jaramillo <i>et al.</i> , 2020, lk 4–6
14_2	sadamas pakutavate lisateenuste mitmekesisust (nt toitlustusteenused, majutus, meelelahutus)?	Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 652–661
15	Milliseid kanaleid kasutate, et teada saada infot sadamate kohta, mida soovite külastada? (koduleht, sotsiaalmeedia, sotsiaalmeedia grupid, mobiilirakendus, kohalik ajaleht, infoportaal)	Pantouvakis & Gerou, 2022, lk 2–4; Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75
15_1	Mingi muu kanal, palun täpsustage	
16	Kui olulised on Teie jaoks:	
16_1	sadamate personali professionaalsus teenindamisel	Dikeç & Töz, 2017, lk 247–251
16_2	sadama infrastruktuuri ja taristu turvalisus ning korrashoid	
16_3	Eesti väikesadamate ohutu ligipääsetavus	Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 656–660; Dikeç & Töz, 2017, lk 247–251
17	Mille põhjal teete otsuse, milliseid sadamaid külastada?	
17_1	kaugus kodusadamast	
17_2	teenuste valik sadamas	
17_3	ligipääsetavus	Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–73
17_4	infrastruktuur (pesemisvõimalused, elekter jne.)	
17_5	aluse mõõtmed ja süvis	
17_6	sadamas ruumi olemasolu	
17_7	ilm ja teekonna planeerimine	

Lisa 13 järg

17_8	Palun täpsustage soovi korral, kui on veel mõni kriteerium, millest lähtute.	
18	Millised on väikesadamate suurimad puudujäägid hetkel ligipääsetavuse ja turvalisuse osas? Palun kirjeldage lähemalt.	Gunton <i>et al.</i> , 2025, lk 2
19	Nimetage palun Eesti väikesadamad, mida soovite külastada 2026 hooajal! Palun selgitage põhjused.	
Rahulolu ja teenuste kvaliteet		
20	Palun hinnake enda üldist rahulolu Eesti väikesadamate poolt pakutavate teenuste kvaliteediga.	Dikeç & Töz, 2017, lk 247–251; Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 659–660
21	Nimetage Eesti väikesadamad, mille kasutusmugavusega olete rahul! Palun tooge välja mõned põhjused, miks just nende sadamatega rahul olete.	Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–73
22	Palun kirjeldage, milliseid ettepanekuid või soovitusi on Teil väikesadamate teenuste jätkusuutlikkuse ja kliendikesksuse parandamiseks! Millised on kõige suuremad murekohad, millele sadamateenuste osutajad peaksid tähelepanu pöörama?	Raworth <i>et al</i> 2017, lk 9, Doughnut model; Gunton <i>et al.</i> 2025, lk 3, HOME model

Lisa 14. Tagasiside uuringu ankeetküsitluse vorm

1. Mis on teie sugu?

- ☐ Naine
- ☐ Mees
- ☐ Ei soovi vastata

2. Palun märkige vanuserühm, kuhu kuulute

- ☐ Alla 18
- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 65 ja vanem
- ☐ Ei soovi vastata

3. Palun valige, millise tegevusvaldkonnaga olete seotud.

- ☐ Muu
- ☐ Avalik haldus
- ☐ Ehitus
- ☐ Energeetika
- ☐ Finantsala
- ☐ Haridus ja teadus
- ☐ Ilu ja heaolu
- ☐ Info-ja kommunikatsioonitehnoloogia
- ☐ Kaevandamine
- ☐ Kaitse ja turvalisus
- ☐ Kaubandus
- ☐ Keskkonnamajandus
- ☐ Kinnisvara
- ☐ Kultuur ja loome
- ☐ Logistika ja transport
- ☐ Maamajandus
- ☐ Meedia
- ☐ Personali ja administratiivtöö
- ☐ Sotsiaaltöö
- ☐ Tervishoid
- ☐ Tootmine
- ☐ Turism ja külalislahkusteenused
- ☐ Õigus
- ☐ Äriarendus

Lisa 14 järg

4. Millist alust kasutate vee peal liiklemiseks?

	Alati (5)	Enamasti (4)	Vahetevahel (3)	Harva (2)	Mitte kunagi (1)	Ei oska öelda (0)
Purjejaht (kogupikkus 2,5–24 meetrit)						
Mootorpaat, kaater (kogupikkus 2,5–24 meetrit)						
Jett (kogupikkus kuni 4 meetrit)						
Aerulaev või kerge veesõiduk (kanuu, kajak, SUP vms)						
Teenindus- või töölaev (sadama hooldus-, pääste- või valvealus vms)						
Kalalaev (kutseline rannapüügi alus)						
Reisilaev (reisilaeva registrisse kuuluv alus)						

Juhul, kui soovite veel midagi täpsustada aluste kohta, mida vee peal liiklemiseks kasutate, siis lisage see siia.

5. Olete ise ka ühe või enama aluse omanikud/osanikud või rendite neid?

- ☐ Muu
- ☐ Olen ise aluse omanik/osanik
- ☐ Rendin alust (pikemaks perioodiks, st hooajaks või mitmeks hooajaks)
- ☐ Rendin alust vastavalt vajadusele (näitkes päevaks, nädalaks)
- ☐ Ei oma ega rendi, aga olen aluse peal tehtava tööga seotud
- ☐ Ei oma ega rendi

6. Palun nimetage enda kodusadam või eelmise hooaja kodusadam.

Lisa 14 järg

7. Kui sageli külastasite enda peamise alusega eelmisel hooajal:

- ☐ Enda kodusadamat
- ☐ Paar korda nädalas
- ☐ Vähemalt kord nädalas
- ☐ Paar korda kuus
- ☐ Kord kuus
- ☐ Paar korda hooaja jooksul
- ☐ Kord hooaja jooksul
- ☐ Ei külastanud kordagi

Eesti väikesadamaid

- ☐ Paar korda nädalas
- ☐ Vähemalt kord nädalas
- ☐ Paar korda kuus
- ☐ Kord kuus
- ☐ Paar korda hooaja jooksul
- ☐ Kord hooaja jooksul
- ☐ Ei külastanud kordagi

Välisriigi sadamaid

- ☐ Paar korda nädalas
- ☐ Vähemalt kord nädalas
- ☐ Paar korda kuus
- ☐ Kord kuus
- ☐ Paar korda hooaja jooksul
- ☐ Kord hooaja jooksul
- ☐ Ei külastanud kordagi

8. Palun märkige kellega koos tavaliselt veesõidukiga väikesadamaid külastate ning kui sageli Te seda koos nendega teete?

	Väga tihti (5)	Sageli (4)	Mõnikord (3)	Harva (2)	Mitte kunagi (1)
Üksinda					
Perega					
Sõpradega					
Kolleegidega					
Tuttavad, teised veesõidukiga sõitjad					

Lisa 14 järg

Kui külastate veesõidukitega väikesadamaid koos kellegi teisega, siis palun täpsustage.

9. Kui sageli külastate väikesadamaid allpool toodud põhjustel?

	Väga tihti (5)	Sageli (4)	Mõnikord (3)	Harva (2)	Mitte kunagi (1)
Alusega merel käimine					
Vaba aja veetmine kaldal (jalutamine, fotograafia jne)					
Tööülesannete täitmine					
Veesport, võistlused					
Sadamas kohviku, restorani külastamine					
Sündmused sadamates					
Matkapurjetamine					
Uute kohtade avastamine					

10. Millistel põhjustel veel väikesadamaid külastate?

11. Kui paljusid Eesti väikesadamaid olete veesõidukiga külastanud?

- ☐ 1–5
- ☐ 6–10
- ☐ 11–20
- ☐ 21–30
- ☐ 31–50
- ☐ üle 50

Lisa 14 järg

12. Kui oluliseks peate antud teenuste olemasolu külastajate jaoks väikesadamates?

	Väga oluline (5)	Pigem oluline (4)	Nii ja naa (3)	Pigem ei ole oluline (2)	Ei ole üldse oluline (1)	Ei oska öelda (0)
Elektrienergiaga varustamine kail						
Esmatarbekaupade müük						
Internetiühenduse kasutamine						
Jalgrataste laenutamine						
Joogiveega varustamine kail						
Kultuuri- ja looduspärandi tutvustamine						
Laste mänguväljak						
Majutusteenus						
Parkla						
Pesemisvõimaluste pakkumine						
Sauna kasutamise võimaldamine						
Pesupesemise võimaldamine						
Slipi kasutamise võimaldamine						
Toitlustamine						
Tualettruumi kasutamise võimaldamine						
Kuni 7-tonnise tõsteseadme kasutamise võimaldamine						
Veesõiduki laenutamine						
Veesõiduki pisiremont						
Veesõiduki talvehoiustamine						

Juhul, kui soovite veel midagi täpsustada lisateenuste osas, siis lisage see siia.

Lisa 14 järg

13. Palun hinnake kui olulised on Teie jaoks järgmised keskkonda puudutavad aspektid

	Väga oluline (5)	Pigem oluline (4)	Nii ja naa (3)	Pigem ei ole oluline (2)	Ei ole üldse oluline (1)	Ei oska öelda (0)
Sadamas keskkonnasäästlike meetmete rakendamine (nt õhusaaste ja veereostuse vähendamine, äravoolusüsteemid)						
Sadamarajatiste energiatõhusus ja taastuenergia kasutamine						
Teenuste keskkonnasõbralikkus (nt prügi sorteerimine, reostuse vähendamine)						
Teenuste taskukohasus ja kuluefektiivsus						
Sadama panus kohalike külastajate heaolusse						
Sadama panus kohaliku kogukonna heaolusse						

14. Kui oluliseks peate, et

	Väga oluline (5)	Pigem oluline (4)	Nii ja naa (3)	Pigem ei ole oluline (2)	Ei ole üldse oluline (1)	Ei oska öelda (0)
Sadamad pakuksid Teie vajadustest lähtuvaid personaliseeritud teenuseid						
Sadamas pakutavate lisateenuste mitmekesisust (nt toitlustusteenused, majutus, meelelahutus)						

Lisa 14 järg

15. Milliseid kanaleid kasutate, et teada saada infot sadamate kohta, mida soovite külastada?

	Alati (5)	Sageli (4)	Vahetevahel (3)	Harva (2)	Ei kasuta (1)
Koduleht					
Sotsiaalmeedia					
Sotsiaalmeedia grupid					
Mobiilirakendus					
Kohalik ajaleht					
Infoportaal					

Mingi muu kanal, palun täpsustage.

16. Kui olulised on Teie jaoks:

	Väga oluline (5)	Pigem oluline (4)	Nii ja naa (3)	Pigem ei ole oluline (2)	Ei ole üldse oluline (1)	Ei oska öelda (0)
Sadamate personali professionaalsus teenindamisel						
Sadama infrastruktuuri ja taristu turvalisus ning korrashoid						
Eesti väikesadamate ohutu ligipääsetavus						

Lisa 14 järg

17. Mille põhjal teete otsuse, milliseid sadamaid külastada?

	Väga oluline (5)	Pigem oluline (4)	Nii ja naa (3)	Pigem ei ole oluline (2)	Ei ole üldse oluline (1)	Ei oska öelda (0)
Kaugus kodusadamast						
teenuste valik sadamas						
Ligipääsetavus						
Infrastruktuur (pesemisvõimalused, elekter jne.)						
Aluse mõõtmed ja süvis						
Sadamas ruumi olemasolu						
Ilm ja teekonna planeerimine						

Palun täpsustage soovi korral, kui on veel mõni kriteerium, millest lähtute.

18. Millised on väikesadamate suurimad puudujäägid hetkel ligipääsetavuse ja turvalisuse osas? Palun kirjeldage lähemalt.

19. Nimetage palun Eesti väikesadamad, mida soovite külastada 2026 hooajal! Palun selgitage põhjused.

20. Palun hinnake enda üldist rahulolu Eesti väikesadamate poolt pakutavate teenuste kvaliteediga.

- ☐ Väga Rahul (5)
- ☐ Pigem Rahul (4)
- ☐ Nii ja naa (3)
- ☐ Pigem ei ole Rahul (2)
- ☐ Ei ole üldse Rahul (1)
- ☐ Muu...

Lisa 14 järg

21. Nimetage Eesti väikesadamad, mille kasutusmugavusega olete rahul! Palun tooge välja mõned põhjused, miks just nende sadamatega rahul olete.

22. Palun kirjeldage, milliseid ettepanekuid või soovitusi on Teil väikesadamate teenuste jätkusuutlikkuse ja kliendikesksuse parandamiseks! Millised on kõige suuremad murekohad, millele sadamateenuste osutajad peaksid tähelepanu pöörama

Lisa 15. Ekspertintervjuu valimi kirjeldus

Intervjueeritav	Aeg, koht, kestus	Sugu, vanus	Töö, valdkondlik seos
Ekspert 1	07.03.2026 Zoom intervjuu, Tallinn, Meremess, 90 minutit	M, 55	Töö: merenduse valdkonna ajakirjanik, kommunikatsioonijuht. Erinevate Eesti sadamatega seotud projektide projektijuht. Eesti sadamaid puuduav veebilehe toimetaja. Eelnevalt olnud seotud Eesti Väikesadamate Arenduskeskus MTÜ'ga. Töölalasel sõidab mootorpaadiga. Hobi: hobipurjetamine, matkapurjetamine.
Ekspert 2	10.03.2026 Zoom intervjuu, Tallinn, 80 minutit	M, 58	Töö: Väikesadamate Kompetentsikeskus MTÜ, Nord Sail Grupp OÜ-jahisõidud, rent, müük. Olnud eelnevalt ühe Eesti suurima jahtklubi ülem. Hobi: hobipurjetamine, matkapurjetamine
Ekspert 3	11.03.2026, Zoom intervjuu, Tartu, 110 minutit	M, 43	Töö: Eesti bioloog, ökotoksikoloog, teadusajakirjanik, teaduse populariseerija. Töötanud erinevates ülikoolides, s.h. Tartu Ülikool. Töölalasel sõidab mootorpaadiga. Hobi: matkapurjetamine.

Lisa 16. Ekspertintervjuude küsimused

Küsimuse kood	Küsimus / väide	Küsimustiku osa	Teoreetiline alus ja allikad
Üldandmed			
1	Teie sugu?		Micheaux & Bosio, 2019, lk 130
2	Palun märkige vanuserühm, kuhu kuulute?		
3	Palun valige, millise tegevusvaldkonnaga olete seotud!		Oskuste kompass, s.a.
Kliendi profiil			
4	Millist alust kasutate vee peal liiklemisel		Transpordiamet, s.a.
5	Olete ise ka ühe või mõne aluse omanikud/osanikud või rendite neid?		
6	Palun nimetage enda kodusadam või eelmise hooaja kodusadam.		
7	Kui sageli külastasite enda peamise alusega eelmisel hooajal (enda kodusadamat, Eesti väikesadamaid, välisriigi sadamaid)?		
8	Palun märkige kellega koos tavaliselt veesõidukiga väikesadamaid külastate ning kui sageli te seda koos nendega teete?		Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 658
9	Mis olid peamised põhjused, kui külastasite väikesadamaid?		Palmatier <i>et al.</i> , 2019, lk 4; Lemon & Verhoef, 2016, lk 74–75
10	Kui paljusid Eesti väikesadamaid olete veesõidukiga külastanud?		Sheth <i>et al.</i> , 2023, lk 7
Roll ja kokkupuude väikesadamatega			
11	Palun kirjeldage enda rolli ja kokkupuudet väikesadamatega!		
12	Kas Teil on kindlad sadamad või piirkonnad, milledega olete seotud antud ajahetkel lähemalt?		
13	Kuidas teete otsuse, millist sadamat külastada ja kuhu minna?		Lemon & Verhoef, 2016, lk 71–73
14	Palun täpsustage ootusi kodusadamale ja külalissadamale?		
16	Millest sõltub erinevate sadamate külastussagedus hooaja lõikes?		

Lisa 16 järg

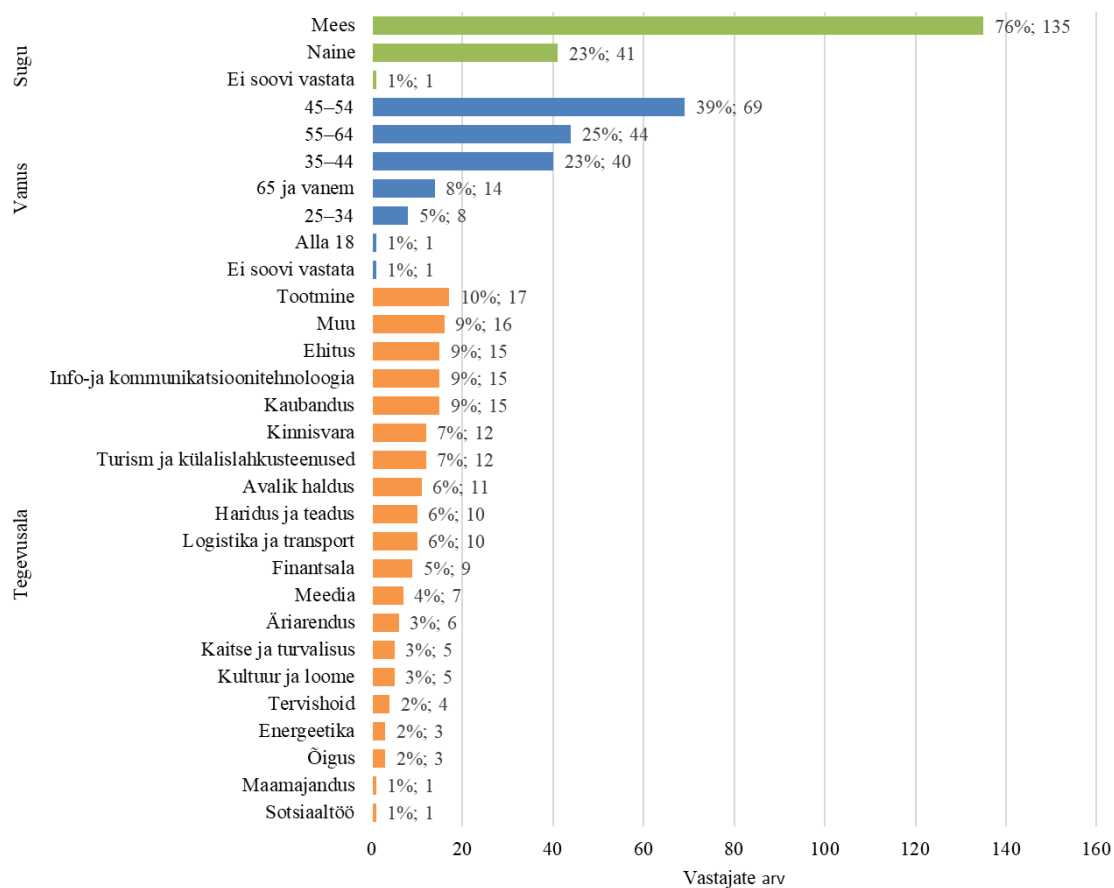
Teenuste mitmekesisus ja kättesaadavus		
17	Kui oluliseks peate antud teenuste olemasolu külastajate jaoks väikesadamates? (elektrienergiaga varustamine kail, esmatarbekaupade müük, internetiühenduse kasutamine, jalgrataste laenutamine, joogiveega varustamine kail, kultuuri- ja looduspärandi tutvustamine, laste mänguväljak, majutusteenus, parkla, pesemisvõimaluste pakkumine, sauna kasutamise võimaldamine, pesupesemise võimaldamine, slipi kasutamise võimaldamine, toitude kasutamine, tualettruumi kasutamise võimaldamine, kuni 7-tonnise tõsteseadme kasutamise võimaldamine, veesõiduki laenutamine, veesõiduki pisiremont, veesõiduki talvehoiustamine)	Sadamaseadus, 2025; Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 652–661
18	Millised teenused jäävad sageli alakasutatuks ja miks?	
19	Milline on Teie arvamus: mida rohkem teenuseid, seda parem kliendikogemus?	
20	Kuidas mõjutab teenuste hinnastatus teenuste kasutamist ja rahulolu?	
Kestlikkus		
Elkington, 1997, lk 73–74; Purvis <i>et al.</i> , 2019, lk 682, Kolme mõõtme mudel		
21_1	Kuidas Te defineerite „kestlikku väikesadamat“? Palun nimetage olulisemad aspektid!	Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 652–661
21_2	Mida arvate ja kui olulised on Teie jaoks keskkonnaga seonduvad teemad väikesadamates? Näiteks: jäätmete kogumine(s.h. ohtlikud jäätmed), pilsivesi, pesu- ja hooldustegevusest tekkivad jäätmed, äravoolu/filtritega seonduv, energia- ja reostuse ennetus jne. Keskkonnasäästlike meetodite kasutamine?	Ducruet <i>et al.</i> , 2024, lk 3–4; Argyriou & Tsoutsos, 2023, lk 1–3; Elkington, 1997, lk 73–74; Purvis <i>et al.</i> , 2019, lk 682
21_3	Mida arvate sotsiaalsest poolest: ohutus, ligipääsetavus, kogukonnale avaldatav mõju (müra, liiklus, puhtus, visuaalne korrashoid)?	Argyriou & Tsoutsos, 2023, lk 1
21_4	Mida arvate sadamateenuste majanduslikust poolest - teenuste tasuvus, investeeringute prioriteedid, hooajalisus ja tööjõu kättesaadavus?	

Lisa 16 järg

21_5	Millised on suurimad barjäärid kestlikkuse rakendamisel? Kas oskate soovitada kiiremaid (0-12 kuud) või pikaajalisemaid lahendusi, mis avaldaksid kestlikkuse poolt suurimat mõju?	
Kliendikesksus, ligipääsetavus, rahulolu		
22_1	Milline info peaks olema kliendil Teie hinnangul kindlasti olemas enne sadamasse jõudmist ja kohapeal?	
22_2	Milliseid kanaleid kasutate, et teada saada infot sadamate kohta, mida soovite külastada?	Lemon & Verhoef, 2016, lk 72–75
22_3	Milline teave on kõige sagedamini puudu või on ebapiisav, raskesti kättesaadav?	
23	Millised tegurid kujundavad kõige enam väikesadama kliendi rahulolu? Millised asjaolud teevad sadama Teie jaoks heaks peatuspaigaks? Millised asjaolud panevad seda sadamat pigem vältima?	Dikeç & Töz, 2017, lk 247–251
24	Kelle roll peaks olema sadamas ohutuse tagamine, palun selgitage miks! Sadama enda, kohaliku omavalitsuse või riigi roll?	Skaržauskienė <i>et al.</i> , 2022, lk 655–660; Dikeç & Töz, 2017, lk 247–251
25	Millised on väikesadamate suurimad puudujäägid hetkel ligipääsetavuse ja turvalisuse osas? Palun kirjeldage lähemalt.	Gunton <i>et al.</i> , 2025, lk 2
Soovitused ja ettepanekud		
26	Kas on midagi olulist, mis jäi eelnevalt käsitlemata, kuid mõjutab väikesadama kestlikkust ja kliendikogemust?	Raworth <i>et al</i> 2017, lk 9, Doughnut model; Gunton <i>et al.</i> 2025, lk 3, HOME model
27	Palun kirjeldage, milliseid ettepanekuid või soovitusi on Teil väikesadamate teenuste jätkusuutlikkuse ja kliendikesksuse parandamiseks! Millised on kõige suuremad murekohad, millele sadamateenuste osutajad peaksid tähelepanu pöörama?	Raworth <i>et al</i> 2017, lk 9, Doughnut model; Gunton <i>et al.</i> 2025, lk 3, HOME model

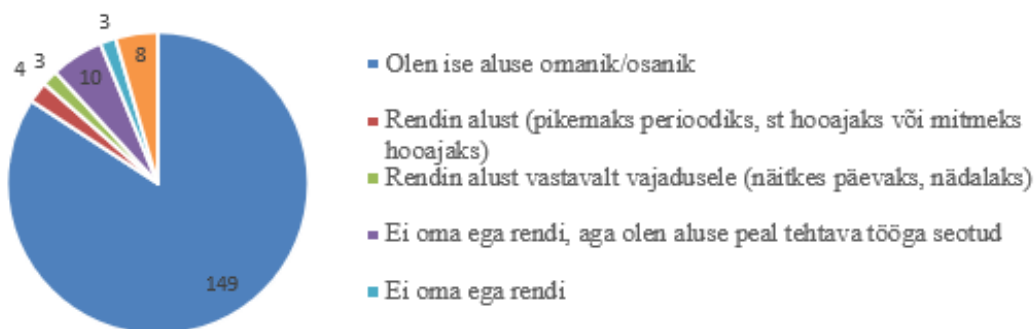
Lisa 17. Vastajate demograafiline jaotus

Vastajate jaotus ning osakaalud soo, vanuse ning tegevusala järgi, % (n=177)

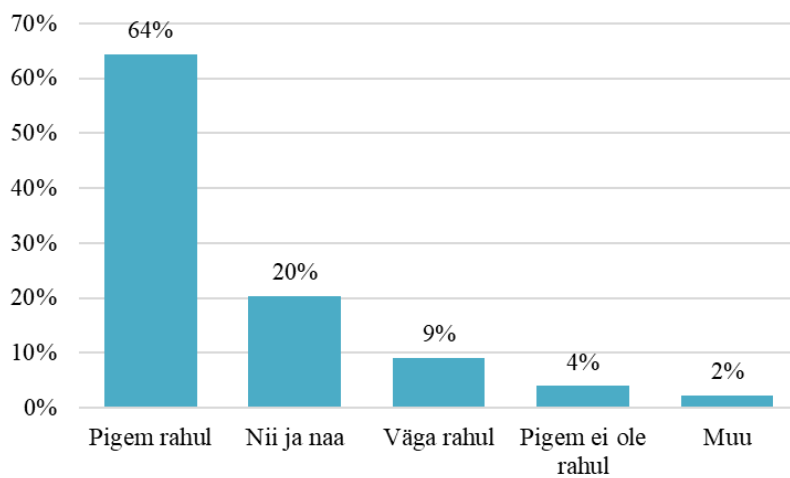


Lisa 18. Veesõidukite omandijaotus, sadamakülastajate üldine rahulolu

Veesõidukite omandijaotus (n=177)



Sadamakülastajate üldine rahulolu sadamateenuste kvaliteediga (n=177)



Lisa 19. Ankeetküsitlusele vastajate kodusadamate ülevaade



Lisa 20. Infokanalite ülevaade sadamakülastuse planeerimisel

Ülevaade infokanalite kasutamisest väikesadamate külastuse planeerimisel avatud vastuste põhjal

Kategooria	Näited	Selgitus
Ametlikud ja tehnilised allikad	Sadamaregister, Väikesadamate register, gis.ee/meri/, Navionics, Nutimeri	Kasutatakse täpse-ja usaldusväärse navigatsiooni- ning sadamainfo saamiseks.
Veebiotsing	Google, veebikaart.ee/sadamad, sotsiaalmeedia, uudised	Kasutatakse kiireks taustainfo, kontaktide ja esmase ülevaate leidmiseks.
Kogukondlik ja suuline info	Teised purjetajad, sõbrad, kohalik tuttav, suust-suhu info, saunajutud, kuulujutud	Väärtustatakse praktilise ja ausa kogemuse ja info jagamise tõttu, mida ametlikud kanalid alati ei anna.
Otsekontakt sadamaga	Sadamakapten, telefoniga helistamine	Kasutatakse ajakohase ja kiire info saamiseks, eriti enne saabumist.
Trükised	Sadamaraamat, Väikesadamate raamat	Olulised eriti merel, kus igas olukorras internet või äpid ei pruugi töötada.

Lisa 21. 2026. a. hooaja eelistatud sadamad ja külastusmotiivid

Korduvalt nimetatud sihtkohad	Peamised põhjused
• Saarestik: Kihnu, Ruhnu, Hiiumaa sadamad, Saaremaa sadamad, Muhu, Kuivastu, Kõiguste. • Rannik: Dirhami, Lohusalu. Põhjarannik: Prangli, Naissaar, Viinistu, Vergi, Võsu, Hara, Salmistu. • Sisevete sadamad: Mustvee, Piirissaar, Narva-Jõesuu, Narva ja Emajõe-äärsed sadamad (harvem).	• Asukoht ja marsruut: lähedus, sihtkohta suundudes sadama tee peale jäämine, vahepeatus. • Elamus ja loodus: saarekülastus, puhkus, matkarajad, loodus. • Üritused ja tegevused: regatid, võistlused, kalapüük. • Teenused ja miljöo: korralik taristu, hea teenindus, toitlustus, mõnus keskkond. • Uudsus, spontaansus ja sotsiaalsed sidemed: soov külastada uusi kohti, ilmast sõltuvad valikud, tuttavad sihtkohad, sõprade külastamine.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE AND CUSTOMER-CENTRIC PORT SERVICES IN ESTONIAN SMALL PORTS

Piret Randveer

The aim of this master's thesis was to determine to what extent the services provided in Estonian small ports meet customer expectations and, based on the findings, to develop proposals for the advancement of sustainable and customer-centric port services. In line with this aim, the study addressed two research questions: what are the expectations of customers of Estonian small ports regarding sustainable services, and how do different visitor groups evaluate the customer-centricity of the services provided in small ports.

The development of recreational boating and small ports in Estonia has been uneven due to historical disruptions and has largely re-emerged after the restoration of independence. Since 2010, both the total number of registered recreational vessels and first-time registrations have increased, indicating the continued popularity of leisure activities on water. Although the number of port visits has shown a slight decline in recent years, this has not altered the long-term upward trend in the total number of registered vessels. At the beginning of 2026, there were approximately 33,000 registered recreational vessels and 248 ports in Estonia, and Estonian small ports are visited by nearly 100,000 recreational boating tourists annually on average.

The analysis of previous studies demonstrated that although visitor feedback concerning ports in specific regions has been examined, sustainability and customer-centricity have not been comprehensively studied in the context of Estonian small ports. The theoretical part of the thesis addressed the principles of customer experience and customer-centric service development, drawing on the concept of the customer journey, according to which

customer experience is formed through the interaction of various touchpoints. In addition, the principles of sustainability and their application in service development were analysed. As a result of the theoretical synthesis, a research model was created that integrates customer experience, the stages of the customer journey, customer-centric service development, and sustainability into a holistic framework.

To achieve the aim of the thesis, a quantitative questionnaire survey was conducted among small port visitors, complemented by qualitative semi-structured interviews with field experts. The study enabled the mapping of customer profiles, visitation patterns, satisfaction levels, and key problem areas. Service design tools were applied in the synthesis of the results in order to identify the strengths and areas for improvement in small port services and to formulate justified development proposals.

From the perspective of sustainability, the findings revealed that users primarily value practical and tangible solutions such as cleanliness, maintenance, effective waste management, and pollution prevention. For customers, sustainability is mainly reflected in environmental quality and the reliability of services and is directly related to customer satisfaction.

A customer-centric user experience is primarily shaped by critical touchpoints, such as entering the port, the usability of the quay, the availability of information, and staff attitudes. Personnel play a particularly important role, directly influencing customer perceptions of service quality and the reliability of the port. At the same time, fragmented information across different channels reduces usability and increases uncertainty, especially among less experienced visitors.

Services provided in Estonian small ports are generally evaluated positively; however, the relatively high share of average ratings indicates uneven service experiences and highlights the need to ensure a more consistent and predictable customer experience across ports.

The central conclusion of the study is that customer-centricity and sustainability are not separate aims in the development of small ports but rather closely interconnected and mutually reinforcing approaches.

The aim of the thesis was achieved by identifying the extent to which small port services meet customer expectations and by mapping the key factors influencing customer experience and the main areas requiring improvement. As a practical outcome, development proposals were formulated focusing on ensuring the quality of essential services, improving the accessibility and consistency of information, applying customer journey-based service development, strengthening the role of personnel, and implementing sustainable solutions. The recommendations will be delivered to representatives of Estonian small ports in order to support their implementation in the development of port services. In this way, the thesis creates a direct link between a research-based approach and the everyday development activities of ports.

In conclusion, the thesis demonstrates that the future development and competitiveness of Estonian small ports depend on their ability to design services holistically by integrating customer journey thinking with the principles of customer-centricity and sustainability into a unified development framework.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Piret Randveer ,

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

„Kestlike ja kliendikesksete sadamateenuste arendamine Eesti väikesadamates“ ,

mille juhendaja on Marit Piirman,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Piret Randveer

18.05.2026