

TEENINDUSPROTSESSIDE JUHTIMINE JA TEENUSEDISAIN

GIGANTUM HUMERIS

SARJA KOLLEGIUM

Airi-Alina Allaste (Tallinna Ülikool)

Karsten Brüggemann (Tallinna Ülikool)

Tiina Elvisto (Tallinna Ülikool)

Indrek Ibrus (Tallinna Ülikool)

Marju Kõivupuu (Tallinna Ülikool)

Mihhail Lotman (Tallinna Ülikool, Tartu Ülikool)

Rain Mikser (Tallinna Ülikool)

Katrin Niglas (Tallinna Ülikool)

Hannes Palang (Tallinna Ülikool)

Ülar Ploom (Tallinna Ülikool)

Kristjan Port (Tallinna Ülikool)

Jaan Puhvel (California Los Angelese Ülikool)

Rein Raud (Tallinna Ülikool)

Raivo Stern (Keemilise ja Bioloogilise Füüsika Instituut)

Marek Tamm (Tallinna Ülikool)

Peeter Torop (Tartu Ülikool)

Jaan Valsiner (Aalborgi Ülikool)

Anna Verschik (Tallinna Ülikool)

Airi Värnik (Tallinna Ülikool)

Tallinna Ülikool

Heli Tooman, Anne Roosipõld, Sirje Rekkor

**TEENINDUSPROTSESSIDE
JUHTIMINE JA TEENUSEDISAIN
KÕRGKOOLIÕPIK**

TLÜ Kirjastus
Tallinn 2023



GIGANTUM HUMERIS

Gigantum Humeris
Heli Tooman, Anne Roosipõld, Sirje Rekkor
Teenindusprotsesside juhtimine ja teenusedisain
Kõrgkooliõpik

Õpiku väljaandmist on toetatud Haridus- ja Teadusministeeriumi programmist
„Eestikeelsete kõrgkooliõpikute loomise toetamise põhimõtted 2018–2027“, mida
koordineerib Eesti Keele Instituut



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM



Retsensendid Arvi Kuura ja Katriin Visnapuu
Toimetanud Siiri Soidro
Küljendanud Sirje Ratso
Sarja makett: Rakett
Esikaane foto: Shutterstock

Autoriõigus: Heli Tooman, Anne Roosipõld, Sirje Rekkor, 2023
Autoriõigus: Tallinna Ülikooli Kirjastus, 2023

ISSN 2228-1029
ISBN 978-9949-29-692-7
ISBN 978-9949-29-693-4 (epub)

TLÜ Kirjastus
Narva mnt 25
10120 Tallinn
www.tlupress.com

Trükk: Pakett

SISUKORD

Eessõna	7
Autoritest	10
1. Teenindusühiskond ja teenusmajandus	13
1.1. Teenindusühiskonna ja teenusmajanduse areng	14
1.2. Teenindusfilosoofia ja teenindusmõttelaad	20
1.3. Külalislahkus ja teeninduskultuur	25
2. Teenus kui terviklik kogemus	36
2.1. Teenuste määratlused, põhiomadused ja liigitus	37
2.2. Klienditeekond	53
2.3. Teenuste innovatsioon ja digiteenused	61
3. Kliendid teenindusprotsessis	70
3.1. Kliendi mõiste käsitlused	71
3.2. Klientide rühmitamine	76
3.3. Kliendi ootused, vajadused ja soovid	95
4. Teenindaja muutuv keskkonnas	109
4.1. Teenindaja rollid ja vastutus	110
4.2. Teenindaja töökäitumist mõjutavad tegurid	122
4.3. Teenindaja tulevikupädevused	142
5. Teenindussuhtlus	156
5.1. Suhtlusahel ja selle toimimine teenindusprotsessis	157
5.2. Suhtlusvahendid ja suhtlemistehnikad positiivse teeninduskogemuse kujundamisel	167
5.3. Teenindussuhtluse hea tava	183
6. Vealukordade ennetamine ja tegutsemine vealukorras	203
6.1. Veaolukorrad ja nende tekkepõhjused	204
6.2. Vigade ennetamine	213
6.3. Käitumine ja tegutsemine vea- ja kriisiolukorras	223
7. Erivajadusega ja eristava vajadusega klientide teenindamine ...	236
7.1. Erivajadused teenuste kasutamisel	237
7.2. Eristavad vajadused teenuste kasutamisel	248
7.3. Erivajadusega klientide teenindamine	258
7.4. Eristava vajadusega klientide teenindamine	277

7.5. Erivajadusega ja eristava vajadusega siseklientide teenindamine.	288
8. Kliendikäitumist mõjutavad tegurid.	296
8.1. Kliendikäitumise mõiste ja olemus.	297
8.2. Taju, õppimine ja mälu.	307
8.3. Motiivid, emotsioonid, isiksus ja hoiakud.	317
8.4. Kultuur.	325
8.5. Sotsiaalsed grupid ja perekond.	334
9. Kvaliteedijuhtimine teenindusorganisatsioonis.	341
9.1. Kvaliteet ja kvaliteedijuhtimine.	342
9.2. Tervikliku kvaliteedijuhtimise raamistik, mudelid ja töövahendid.	348
9.3. Teenindusorganisatsiooni kvaliteedijuhtimise eripära.	364
9.4. Teenuste kvaliteedi mõõtmine ja hindamine.	373
10. Teenindusprotsesside juhtimine.	388
10.1. Teenindusprotsessid ja protsessijuhtimine.	389
10.2. Timmitud ehk kulutõhus juhtimine.	401
10.3. Juhi rollid teenindusorganisatsioonis.	411
10.4. Väärtustel põhinevad teenindusjuhised.	422
11. Teenindusprotsesside disain.	436
11.1. Disain, disainmõtlemine ja teenusedisain.	437
11.2. Teenusedisaini protsess ja töövahendid.	449
11.3. Teenindusprotsesside disainimine.	467
12. Turunduse juhtimine teenindusorganisatsioonis.	487
12.1. Teenuste turundamise käsitused ja arengusuundumused.	488
12.2. Teenuste turundamise eripära ja võimalused.	499
12.3. Turunduse juhtimine teenindusorganisatsioonis.	505
12.4. Teenindusorganisatsiooni turundusmeetmestik ja -tegevused.	512
Kasutatud kirjandus.	538
Õpikus kasutatud eesti- ja ingliskeelsed terminid.	576

EESSÕNA

Teenindussektor on rohkem kui pool sajandit kiiresti kasvanud ja arenenud, loonud arvukalt uusi töökohti ning vastu võtnud tootvas tööstuses ja põllumajanduses töökoha kaotanud inimesi. Veel kümmekond aastat tagasi oli suurem osa majandusteadlasi ja teenindusvaldkonna juhte kindlad, et teenindussektori kasv jätkub ka edaspidi. Kuid juba 1990. aastatel hakati rääkima sellest, et sektorit ootab ees ajalooline nihe, mille käigus asendatakse üha rohkem töötajaid jäädavalt uute tehnoloogiate ja infotehnoloogiaga. Nüüdseks on infotehnoloogia tööviljakust suurendamas ja asendamas tööjõudu kõigis teenindusega seotud tegevusvaldkondades.

Selleks et pidada sammu digitaliseerimise arengu ja konkurentidega, on paljudes teenindusvaldkondades otsesuhted klientidega oluliselt muutunud. Digitaliseerimise kõrval on hakatud rääkima ka teenuste rehumaaniseerimisest ehk vajadusest pöörata suuremat tähelepanu inimlike suhete edendamisele teeninduses ja umbisikulise teenuse arendamise kõrval taas rohkem ka sellele, kuidas inimesi hästi teenindada ja rõõmustada. Teenindusorganisatsioonidel tuleb leida lahendused, et jõuda parima võimaliku kliendikogemuseni.

Eesti keeles on aastate jooksul ilmunud mitmesuguseid teenindust käsitlevaid raamatuid ja artikleid, sh nii originaal- kui ka tõlketekste klienditeenindusest, teeninduskultuurist, teenuste turundusest ja juhi tööst teenindusorganisatsioonis. Samas puudub siiani eestikeelne kõrgkooliõpik, mis annaks aja- ja asjakohase süsteemse ülevaate teenindusühiskonna ja teenusmajanduse arengust, muutustest ja suundumustest, teenindusprotsesside juhtimisest, teenusedisainist ja seonduvast terminoloogiast. Püüame seda lünka täita, tuginedes teaduskirjandusele ja mitmesugustele dokumentidele, samuti teenindusorganisatsioonide juhtide ja praktikute ning iseendi kogemusele. Tahame anda panuse Eesti Keele Instituudi sõnastiku- ja terminibaasisüsteemi Ekilex teenuste valdkonna terminibaasi arendamiseks.

Meie sooviks on väärtustada teenindamise tähendust ja olulisust ning aidata lugejail mõista, et teenuseid pole tegelikult olemas ilma teenindamiseta. Teenindamine tähendab väärtuste loomist kliendi heaks,

toimugu see siis teenindusorganisatsioonis kohapeal või elektrooniliselt. Praegusel ajal lausa moesõnaks kujunenud teenusedisain on igale teenindusorganisatsioonile väga oluline teema ning tähendab tegelikult ettevalmistustööd kliendi seisukohalt vaadatuna parima teeninduskogemuse saavutamiseks. Meie endi õpetamiskogemus, teadusuuringud ja üliõpilastööde juhendamine on viinud veendumuseni, et terviklikku ja meelde jäävat külastuskogemust toetav teeninduse juhtimine tugineb mitmele väga olulisele alussambale. Nendeks on ühiskonnas toimuvate protsesside mõistmine, teenindusfilosoofia ja -mõttelaadi, külalislahkuse, teeninduskultuuri ja kliendikesksuse ehk täpsemalt öeldes inimesekesksuse tähenduse mõtestamine, omaks võtmine ja eeskuju näitamine teenindusorganisatsiooni juhtimisel. Need sambad on aluseks organisatsiooni vaatenurga, väärtuste, visiooni, ärimudeli ja arengustrateegia kujundamisel, sihtrühmade tundmaõppimisel, tervikliku külastuskogemuse ja seda loovate teenuste disainimisel ja arendamisel, turundustegevuses, protsesside kavandamisel ja juhtimisel, töötajate koolitamisel ja igapäevatöö korraldamisel ning kõigis muudes tegevustes. Õpikus oleme püüdnud need alussambad liita ühtseks tervikuks.

Õpikus on kaksteist peatükki. Iga peatükk sisaldab käsitletava teema eesmärki ja õpiväljundeid, peamisi termineid, alapeatükke, kokkuvõtet, kordamis- ja aruteluküsimusi, õppeülesandeid ning soovitatavat lisakirjandust. Lisatud on seonduvaid näiteid ja illustreerivaid materjale. Õpiku lõpus leiab olulisemate terminite loetelu eesti ja inglise keeles, samuti õpikus viidatud allikate loetelu.

Õpiku ettevalmistamisel tekkis mitmesuguseid küsimusi teenindusvaldkonna terminite kasutamisel. Need seonduvad suuresti inglise keele mõjuga, konteksti mõistmisega, samuti erinevate arusaamade ja rõhuasetustega. Ainuüksi sõnale *service* võib eesti keeles leida kümnekond vastet, samuti tõlgendatakse eri allikates erinevalt ingliskeelset terminit *product*. Tuginedes Eesti Keele Instituudi nõuannetele, teenuste valdkonna seletavale terminibaasile ja pidades silmas õpiku suunitlust, leidsime, et kui on mitu võimalikku kasutusviisi, siis eelistame õpikus rõhuasetust sõnale *teenindus*: teenindusühiskond, teenindusmajandus, teenindusteadus, teenindussektor, teenindusvaldkond, teenindusorganisatsioon ja teenindusprotsessid. Lähtuvalt kontekstist või viidatud allikas kasutatud terminoloogiast on sünonüümina kasutatud väljendeid

teenusmajandus, teenusteadus ja teenustesektor. Toodet käsitletakse õpikus katusmõistena, mille alla kuuluvad kaubad ehk materiaalsed tooted ja teenused ehk mittemateriaalsed tooted ja nende mitmesugused kombinatsioonid. Teenindusorganisatsioon võib vastavalt tegevusvaldkonna eripärale nimetada oma teenuste kasutajaid klientideks, külastajateks, patsientideks, kuulajateks, vaatajateks, õppijateks või mõnel muul moel. Selles õpikus kasutatakse selguse mõttes kõigi nende kohta ühtset terminit *klient*. Olulisemad terminid on nende esimesel nimetamisel õpikus esitatud poolpaksus kirjas.

Kõik õpikus käsitletavad teemad on omavahel tihedalt seotud, seetõttu võib lugeja leida eri peatükkidest ka mõningaid kordusi, kui see on teema paremaks mõistmiseks vajalik. Pole olemas vaid üheselt mõisteta- vaid kindlaid retsepte, olulised on mõtestamine, seosed ja kontekst. Sel moel kujuneb terviklik arusaam teenindusorganisatsiooni ja teenindus- protsesside juhtimisest ning arendusvõimalustest.

Usume, et õpik aitab teenindusvaldkonda paremini tundma ja mõistma õppida, kummutada lihtsustatud tavaarusaama teenindusest ja teeninduse juhtimisest ning suunata parimate võimalike valikute tege- misel ja edu saavutamisel inimesekeskse, vastutustundliku, kvaliteeti väärtustava, efektiivse, kestliku ja ajaga kaasas käiva teenindusorganisat- siooni arendamisel.

Õpik on valminud autorite koostöös. Tunneme üksteist pikka aega ja oleme kas ühel või teisel moel teinud koostööd ka varem. Meil kõigil on pikaajaline praktilise teenindustöö, teenindusorganisatsiooni juhtimise ja kõrgkoolis õpetamise kogemus.

AUTORITEST



Heli Tooman, PhD, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, turismimajanduse emeriitdotsent. Heli Tooman on lõpetanud 1971. aastal Tallinna Pedagoogilise Instituudi ja kaitsnud Tallinna Pedagoogikaülikoolis 2003. aastal doktoriväitekirja „Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad“. Alates 1997. aastast töötab ta Tartu

Ülikooli Pärnu kolledžis õppejõuna. Tema õppe-, uurimis- ja juhendamisvaldkond hõlmab mitmesugust turismi ja teenindusega seonduvat temaatikat. Ta on avaldanud arvukalt artikleid, koostanud õpikuid, ajalooraamatu „Eesti turismi 100 aastat“ ja osalenud sõnaraamatute koostamisel. Ta on mitme teadus- ja erialaajakirja toimetuskolleegiumi liige, osalenud rahvusvaheliste organisatsioonide tegevuses, paljudel rahvusvahelistel ja kodumaistel konverentsidel ning teadus-, haridus- ja arendusprojektides eksperdina ja töörühma juhina, samuti teenuste valdkonna terminibaasi komisjoni töös. (1., 9., 10. ja 11. peatükk)



Anne Roosipõld, PhD, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, turismiteenuste kaasprofessor. Anne Roosipõld on lõpetanud Tallinna Polütehnilise Instituudi tehnoloogiainsenerina ja Tallinna Ülikooli andragoogika magistrina ning kaitsnud Tallinna Ülikoolis 2015. aastal doktoriväitekirja „Professionaliseerumine ja õppimise muutused kaasaegses ühiskonnas peakoka ameti

näitel“. On töötanud Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor turismi- ja restoraniettevõtluse erialajuhina ja alates 2019. aastast Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis õppejõuna ja turismiosakonna juhatajana. Ta on töötanud restoranide ja keeglklubi juhina. Tema õppe-, uurimis- ja juhendamisvaldkond hõlmab kliendikäitumist, teenindusjuhtimist, toitlustusprotsesside juhtimist ja turismiharidust. Ta on olnud õpikute „Restoraniteenindus“

ja „Toitlustuse alused“ kaasautor ning teinud koostööd väljaande „Encyclopedia of Tourism Management and Marketing“ koostamisel. Ta on osalenud rahvusvaheliste organisatsioonide tegevuses, konverentsidel ja projektides ning juhib teenuste valdkonna terminibaasi komisjoni tööd. (3., 6., 7. ja 8. peatükk)



Sirje Rekkor, MA, Tallinna Ülikooli haridus- teaduste instituudi ning loodus- ja tervise- teaduste instituudi lektor. Sirje Rekkor on lõpetanud Tallinna Polütehnilise Instituudi tehnoloogiainsenerina, kaitsnud 2000. aastal Tallinna Pedagoogikaülikoolis magistritöö teemal „Turundusõppe moodul ja selle väljatöötamise ning rakendamise haridusteoreetilised

ja pedagoogilised alused“ ning on läbinud doktoriõpingud Tallinna Ülikoolis kasvatusteaduste õppekaval. Ta on töötanud toitlustusettevõtte tootmisjuhi ja juhina ning juhatuse liikmena, samuti toitlustuse, teeninduse ja turunduse õpetajana mitmes kutseõppeasutuses, õppeasutuse direktorina Eesti Hotelli- ja Turismimajanduse Erakoolis ning alates 2009. aastast Tallinna Ülikoolis õppejõuna. Tema õppe-, uurimis- ja juhendamisvaldkond hõlmab muu hulgas klienditeeninduse, teenindusprotsesside, teenindusõppe didaktika ja metoodika ning teenuste turunduse temaatikat. Ta on mitme turundus-, teenindus- ja ettevõtlusõpiku, näiteks „Turundus. Majutamine ja toitlustamine“, „Toitlustuse alused“, „Teenindamise kunst“ ja „Ettevõtlus 4. taseme kutseõpe“ autor, kaasautor ning koostaja. Ta on osalenud rahvusvaheliste organisatsioonide tegevuses, rahvusvahelistel ja kodumaistel konverentsidel, samuti teadus-, haridus- ja arendusprojektides projektijuhina, eksperdina ja töörühma juhina, samuti teenuste valdkonna terminibaasi komisjoni töös. (2., 4., 5. ja 12. peatükk)

I.

TEENINDUSÜHISKOND JA TEENUSMAJANDUS

PEATÜKI EESMÄRK

Selle peatüki eesmärk on anda ülevaade teenindusühiskonna ja teenusmajanduse tunnetumatest käsitlustest, arengust ja suundumustest ning arutleda teenindusmõttelaadi, külalislahkuse ja teeninduskultuuri tähenduse üle.

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbimisel õppija:

- mõistab teenindusühiskonna ja teenusmajanduse arengu mõjutegureid ja suundumusi;
- mõtestab teenuste ja teeninduse rolli tänapäeva majanduses ja ühiskonnas maailmas, Euroopas ja Eestis;
- selgitab teenindusfilosoofia ja teenindusmõttelaadi tunnusjooni;
- iseloomustab külalislahkuse ja teeninduskultuuri käsitlusi ning väljendusviise;
- analüüsib organisatsiooni teenindusmõttelaadi, külalislahkust ja teeninduskultuuri ning teeb parendusettepanekuid.

ALATEEMAD

I.1. Teenindusühiskonna ja teenusmajanduse areng

I.2. Teenindusfilosoofia ja teenindusmõttelaad

I.3. Külalislahkus ja teeninduskultuur

VÕTMESÕNAD: külalislahkus, teenindusfilosoofia, teeninduskultuur, teenindusmõttelaad, teenindussektor, teenindusühiskond, teenusmajandus

LUGU. Hea õppija! Alustame teadmiste täiendamist teemadel, mis puudutavad meid kõiki. Igaüks osaleb ühel või teisel moel teenusmajanduses ja on teenindusala asjatundja, igaühel on kogemusi nii kliendina kui ka teenindajana, paljud on juhtinud teenindustööd. Kui umbes saja osavõtjaga teenindusjuhtimise kursuse algul paluti anda märku neil, kes töötavad organisatsioonis, kus pole kliente, siis ei tõusnud ühtegi kätt. Tore, järelkult vajalik teema. Kui aga paluti märku anda neil, kelle igapäevatöö pole seotud teenindamisega, siis tõusis üks käsi. Üliõpilane selgitas, et töötab ökonomistina. Kas ökonomist on ka teenindaja? Keda tema teenindab? Mida arvate teie? Kas nüüdisajal on veel olemas organisatsioone, kellel pole kliente, või ameteid, kus ei tule kedagi teenindada?

I.1. Teenindusühiskonna ja teenusmajanduse areng

Nüüdisaja ühiskonnale on antud mitmesuguseid nimetusi, nende hulgas teenindus-, info-, tarbimis-, teadmus-, õpi-, heaolu-, lõbu- ja meelelahutusühiskond. **Teenindusühikonnast** ja **teenindusajastust** hakati rohkem rääkima 1970. aastatel, kaalukamate teadusuuringutega tehti algust 1980-ndatel ning aastatel 1990–2000 ilmus juba arvukalt teenindusühiskonda ja teenusmajandust käsitlevaid teadustöid ja raamatuid. Rahvusvaheliselt tuntud teenusvaldkonna teadlane Christian Grönroos (1990) selgitab, et nimetusest olulisem on mõtestada, mis on ühiskonnas uus ja teisiti kui varasemates ühiskonnakäsitlustes. Informatsioon ja teadmised ei ole midagi uut, need on alati eksisteerinud, tõsi, uued tehnoloogilised lahendused pakuvad üha rohkem võimalusi andmete ja informatsiooni töötlemiseks ja teevad need varasemast kättesaadavamaks. Ka teenused ei ole midagi uut. Tehnoloogia ja teenused on alati olnud vahendiks ja mitte kunagi inimtegevuse iseseisvaks põhjuseks. Praegust ühiskonda ja majandust iseloomustab mitte niivõrd kasvav informatsioonihulk ja suurenev vajadus teadmiste järele, kuivõrd vajadus kasutada informatsiooni ja teadmisi inimestele orienteeritud ja väärtust lisaval viisil. Kui üldse soovitakse nüüdisaja majandusele mingit katusnimetust panna, siis sobiks selleks **teenindusmajandus** (**teenusmajandus**), milles igaüks osaleb. Teenusmajandust saab vaadelda väga laias, kogu ühiskonda iseloomustavas spektris, see mõjutab tugevalt kõiki ühiskonnas toimuvaid arenguid ja ka vastupidi.

NÄIDE. 1995. aastal ilmus USA majandusteadlase Jeremy Rifkini raamat „Töö lõpp“ („The End of Work“; eesti keeles 1998), milles ta ennustas, et üha uued ja keerukamad tarkvaratehnoloogiad juhivad tsivilisatsiooni lähemale peaaegu töölisteta maailmale. Rifkini järgi on teenindusühiskond hääbumas ja uus, kolmas tööstusrevolutsioon kihutab meid töölisteta maailma poole.

Võib öelda, et tema prognoosid ühiskonna arengu kohta on osutunud paljuki tõeseks, kuid see ei tähenda veel teenindusühiskonna lõppu, küll aga suuri muutusi teenusmajanduses. 21. sajandi suundumused teenindussektoris seonduvad üha rohkem tehnoloogilise arenguga, sh e-teenuste arengu ja robotite kasutuselevõtuga. Kõrgtehnoloogiline üleilmne majandus heidab ilmselt kõrvale palju töötajaid mitmes teenindusvaldkonnas. Kui siiani on teenindussektor suutnud vastu võtta põllumajanduses ja tööstuses töö kaotanud inimesi, siis mis saab edaspidi?

Kas ja kuidas tuleks teenindusorganisatsioonide juhtidel tormiliselt arenevate digiteenuste ja digilahenduste kõrval tähelepanu pöörata teenindamiseks vajaliku teenindusmõttele, külalislahkuse ja väärtustel põhineva teeninduskultuuri edendamisele või on need teemad vajunud aegade hämarusse? Selles peatükis ärgitatakse neil teemadel kaasa mõtlema, seonduvat mõtestama ja leidma seda kõige olulisemat, millele teenindusprotsesside juhtimisel ja disainimisel tugineda.

Hoiduda tuleks teenindusühiskonna ja -majanduse väärtõlgenduste ja ületähtsustamise eest, mis võib viia uskuseni, et teenused ongi majanduses ainuke tõeliselt oluline faktor ning et tootmisel on ühiskonnas järjest vähem tähtsust ja see vajab seetõttu vähem tähelepanu. Edukalt funktsioneeriv ja konkurentsivõimeline tööstus ja põllumajandus on ühiskonna rikkuse tagamisel olulised olnud läbi aegade ja on seda ka praegu. Tootmisele tuleb pöörata vähemalt sama suurt tähelepanu kui varem, kuid teenused ja teenindus on muutunud peamiseks väärtusi lisavaks tegevuseks kõikides majandussektorites. Lisandväärtust luuakse teenustamisega ehk teenusekomponentide lisamisega tootepakkumise väärtuse suurendamiseks ja tootestamisega ehk teenuse või lahenduse viimisel kujule, mis võimaldab seda kliendile esitada ja turundada tootena. (Kohtamäki *et al.* 2020; Dachs *et al.* 2020; Lusch, Schmidtz 2017; Kandampully, Solnet 2015)

Viimastel aastakümnetel on teenusmajanduse käsitlustesse ilmunud uusi lähenemisi. Vargo ja Lush pakkusid 2004. aastal välja **teenusekeskse loogika** kontseptsiooni (*service dominant logic*, SDL). Kui traditsiooniline ehk **kaubakeskse loogika** (*goods-dominant logic*, GDL) mudel seondub väljundi ja hinnaga, siis teenusekeskne loogika asetab esikohale väärtuse tekkimise ja loomise. Seda võib pidada paradigma muutuseks, mis tähendas üleminekut materiaalsete toodete vahetuselt mittemateriaalsetele, spetsialiseeritud oskustele, teadmistele ja protsessile. Tootjat ja tarbijat vaadeldakse mitte eraldiseisvate osapooltena, vaid väärtuste loomine toimub vastastikuses koostöös. (Vargo *et al.* 2020)

NÄIDE. Eri autorid tõlgendavad teenusekeskset loogikat erinevalt.

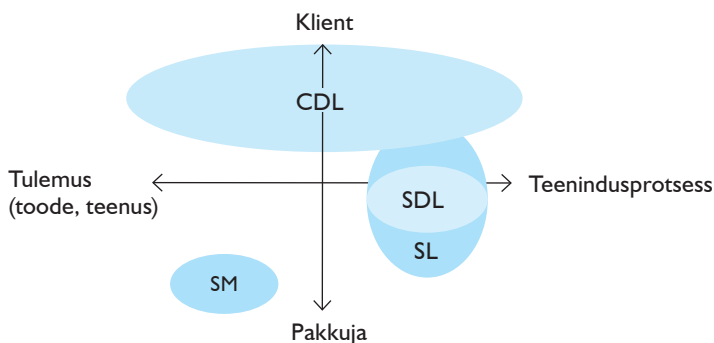
Grönroos ja Gummerus (2014) järgi ei toeta teenusekeskne loogika (SDL) täielikult väärtuse loomist ja koosloomist viisil, mis on oluline otsuste tegemiseks äri- ja turunduspraktikas. Grönroos (2008) pakkus välja omapoolse lähenemise viisi, **teenuseloogika** (*service logic*, SL), kasutades analüütilist lähenemist, mis

võimaldab luua klientidele väärtust protsesside toel. Grönroos väidab, et teenusekeskse loogika (SDL) puhul juhib väärtuste loomist eelkõige teenusepakkuja. Teenuseloogika (SL) järgi loob kasutusväärtuse klient, kes on ressursside kasutajana väärtuse looja. Teenusekeskse loogika (SDL) järgi on teenusepakkuja pigem väärtuskujundaja ja väärtuse vahendaja kliendile.

Vargo ja Akaka (2009) mõtestavad teenusekesket loogikat (SDL) järgmiselt:

- Teenuseid pole olemas. On teenindamine, millegi tegemine kellegi teise jaoks kas otseselt või kauba kaudu. Me saame teenindada, mitte teenuseid valmistada.
- Pole olemas uut teenusmajandust. Teenused on alati olnud vahetuse aluseks. Tootmine (ja seega ka tööstusrevolutsioon) on lihtsalt teenuste osutamise erijuhtum.
- Väärtus on alati koosloome. Kaupu võib vaadelda kui teenuste kandjaid: kaubad ja teenused kuuluvad kokku, väärtuse koosloome peab toimuma üheskoos.

Heinonen ja Strandvik (2015) selgitavad (joonisel 1.1) traditsioonilise teenuste juhtimise (SM), teenusekeskse loogika (SDL) ja teenuseloogika (SL) suhteid. Horisontaalteljel on vasakul kauba- (GDL) või teenusekeskne (SDL) ehk tulemikeskne ning paremal protsessikeskne lähenemine. Vertikaalteljel on ülal **kliendikeskne** (*customer dominant logic*, CDL) ja all **pakkujakeskne** (*provider dominant logic*, PDL) loogika. Traditsiooniliste teenuste juhtimine (SM) on paigutatud alla vasakule, kritiseerides selles valitsevat tulemi- ja pakkujakesksust. Põhisõnum on, et kliendikesket loogikat (CDL) ei tohiks käsitleda teenusekeskse loogika (SDL) ega ka teenuseloogika (SL) osana, kuigi (nagu on joonisel 1.1 kujutatud) viimasega on teatud ühisosa. Vertikaaltelje alumises pooles kehtib eeldus, et pakkuja kontrollib kliendi jaoks loodud väärtust, ülemises pooles aga domineerivad ja kontrollivad väärtusloomet kliendid.



Joonis 1.1. Teenuseid puudutavate loogikate võrdlus. CDL – kliendikeskne loogika; SDL – teenusekeskne loogika (pakkuja vaade); SL – teenuseloogika (kliendi vaade); SM – teenuste juhtimine. Allikas: Heinonen, Strandvik 2015: 474

Kauba-, teenuse- ja kliendikeskse loogika kõrval tuuakse esile ka kogemusel põhinevat ärioloogikat, mis seab olulisele kohale sellised aspektid nagu heaolu, lojaalsus ja õnn (Harrington *et al.* 2019). Need ei ole üksteist välistavad lähenemised, vaid moodustavad omavahel seonduva kontiinumi (tabel 1.1).

Tabel 1.1. Ärioloogika areng

Peamised tegurid	Kaubakeskne loogika	Teenusekeskne loogika	Kliendikeskne loogika	Kogemusekeskne loogika
Väärtuspakkumine	Vahetuses	Kasutuses	Kogemuses	Kogemuse väärtus
Iseloomustus	Tehingu-põhine koostootmine	Usaldus-väärsus, järjepidevus, reageeriv, koosloomine	Esteetika, meelelahutus, haridus, eemaldumine (eskapism)	Kaasamine, emotsioonid, esilekutsumine (evokatsioon) →
Esmane hõlbustav tegur	← Organisatsiooniline ↔	Olukorrale tuginev ↔	Personaalne ↔	→
Juhtiv protsess	← Standardiseerimine ↔	Paindlikkus ↔	Kohandamine ↔	→
Kliendi staatus	Kaupleja ← → Kogēja ← → Meenutaja			

Allikas: Harrington *et al.* 2019 alusel

Nüüdisaegne teenusmajandus (teenindusmajandus) on makrospetsialiseerunud tegevusvaldkond, mis vajab arenguks olulist teaduspõhist tuge ehk **teenusteadust (teenindusteadust)**.

NÄIDE. Eesti teaduste akadeemia president Tarmo Soomere on öelnud, et Eesti teadussüsteem on ummikusse jooksnud, haridusteadus toimetab mudaliigas ja teenindusteadust pole meil üldse. Eks me kõik teame, kuidas käituvad meie teenindajad kliendiga ja kui erinevalt teevad seda näiteks prantsuse teenindajad. Prantsusmaal on kümneid hotellipidamise ülikoole, kinnitab Tarmo Soomere: „Kuidas teenindada, kuidas ehitada üles teenindussüsteem, kuidas õpetada välja teenindajaid – see on teadus. Üks kaheksandik maailma teadusest on teenindusteadus (meil null), mis vastab umbes teenindussfääri osakaalule SKT-st. Me ei teagi, et selline teadus maailmas on. Teadlaste vastutus ei piirdu ainult oma kitsa erialaga, vaid seisneb ka vajaduses näha, kus mida riigile strateegiliselt olulist vajaka on. Ega siis riigipidajad saa aru, et midagi puudub: riik ju funktsioneerib ja teenindus on meil täitsa olemas, noad-kahvlid tuuakse ju lauale.“ (Kello 2015)

Teenusteadus on multidistsiplinaarne teadusvaldkond, mis ühendab ja kombineerib organisatsioonide ja inimeste arusaama äri- ja tehnoloogiliste arusaamadega, liigitab ja selgitab **teenussüsteeme**, samuti seda, kuidas neis süsteemides väärtuste koostoomiseks suhelda ja arened. Sellised süsteemid on teenusteaduse põhilised analüüsiüksused. Väikseim teenussüsteem keskendub üksikisiku suhtlemisele teistega ja suurim hõlmab maailmamajandust. Linnad, linnaosad, ettevõtted, riigid ja valitsusasutused on kõik teenuste süsteemid. Iga selline süsteem on nii teenuste pakkuja kui ka klient, kes on omavahel seotud väärtusaheletes, väärtusvõrgustikes või väärtust loovates süsteemides. (Brozović, Tregua 2022; Vargo *et al.* 2020; Lusch, Schmitz 2017; Mochimaru *et al.* 2014; Vargo, Akaka 2009) Hea ülevaate neist ja paljudest teistest teenuste valdkonnas olulistest mõistetest ja teadusuuringutest koos seonduvate artiklitega annavad Bridges ja Fowler (2020), samuti Brozović ja Tregua (2022).

Traditsiooniliselt jaotatakse majandus kolme suurde sektorisse. Esimene ehk primaarsektor tegeleb tooraine hankimisega loodusest (põllumajandus, metsandus, kalapüük, mäetööstus). Teiseses ehk sekundaarsektoris töödeldakse esimese sektori toodangut. Seal ühendatakse loodusvarad, tööjõud ja kapital valmistoodete ehk kaupade loomiseks, sellesse sektorisse kuulub ka ehitus. Kolmandasse, **teenindussektorisse** (kasutusel ka nimetus *teenuste sektor*) ehk tertsiaarsektoris kuulub kõik see, mida primaarne ja sekundaarne sektor ei hõlma, ehk teenused.

Majandussektorite osatähtsuse järgi (sisemajanduse kogutoodangus või hõivatute hulgas) arvestades saab kirjeldada riigi või piirkonna majanduse struktuuri. Teenindussektor hõlmab palju inimtegevuse valdkondi, mille ühine joon on teenuste osutamine. Enamikus arenenud riikides on teenusmajandus muutunud juhtivaks ja mitmekülgseimaks majandussektoriks, kus töötab 70–80% hõivatutest. Samas võib teenindussektori osakaalu võtta üsna suhtelise ja informatiivse näitajana. Näiteks liigitatakse ettevõtted, mis toodavad autosid, traktoreid, roboteid, kingi jne, sekundaarsektoris kuuluvateks. Tegelikult kasutavad paljud tootmisettevõtted teenuseid nii ühe riigi piires kui ka rahvusvaheliselt. Paljud tootmisettevõtete töökohad on seotud teenindamisega, sh juhtimise, raamatupidamise, turunduse, infotehnoloogia ja muude teenindavate funktsioonidega. (Lusch, Schmitz 2022)

Eestis kasutatakse Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatorit EMTAK, mis põhineb Euroopa Ühenduse majanduse tegevusalade klassifikaatoril NACE. EMTAK on aluseks tegevusala määramisel, mis on omakorda oluliseks allikaks mitmesuguse valdkonnastatistika koostamisel. Samuti võimaldab tegevusaladeks liigendamine rahvusvahelist võrreldavust vastava valdkonna sees. NACE kõrval on Euroopa Liidu tasandil oluline klassifikaatorsüsteem ka toodete ja teenuste tegevuspõhine statistiline klassifikaatorsüsteem (CPA – *Classification of Products by Activity*).

Iseseisvuse taastamise järel 1991. aastal kasvas Eesti teenindussektor kiiresti (vt tabel 1.2). Statistikaameti (2023) andmetel töötas 2022. aastal Eestis kõigist tööga hõivatuist (681 000 inimest) tertsiaarsektoris 468 400 inimest ehk 68,8%.

Tabel 1.2. Hõivatud majandussektori järgi (hõivatud, tuhat / %)

Sektor	1992	2010	2019	2020	2021	2022
Majandussektorid kokku	761 400	568 000	664 700	656 600	654 200	681 000
Primaarsektor (põllumajandus, metsandus, kalapüük)	134 500 / 17,7	26 600 / 4,4	21 300 / 3,2	19 500 / 3,0	17 600 / 2,7	17 800 / 2,6
Sekundaarsektor (tööstus, ehitus)	274 800 / 36,1	171 900 / 30,3	192 700 / 28,7	191 300 / 29,1	189 900 / 29	194 800 / 28,6
Tertsiaarsektor (teenused)	352 100 / 46,2	372 100 / 65,5	457 300 / 68,1	445 800 / 67,9	446 800 / 68,3	468 400 / 68,8

Allikas: Statistikaamet

Samamoodi kui tootmissektoris, püütakse ka teenindussektoris leida efektiivselt toimivaid lahendusi ringmajanduse ja jäätmevaba tootmise edendamiseks, sh välja pakkuda mudeleid tootva ja teenindava sektori tõhusamaks koostööks (Upadhyay *et al.* 2019). **Ringmajanduse** arengut toetavad mitmesugused **toodete ja teenuste süsteemid**, mis loovad kasulikke lahendusi nii kliendile kui ka toodete ja teenuste pakkujatele (Fernandes *et al.* 2020). On veel mitmeid teisi lähenemisviise, mida teenindussektoris tegutsevatel organisatsioonidel tuleks silmas pidada. Teenindusvaldkonna ja teenusteaduse areng näitavad üha kasvavat vajadust süsteemseks lähenemiseks teenuste kavandamisel, disainimisel, innovatsioonil ja pakkumisel (Jaaron, Backhouse 2018).

2020. aasta alguses puhkenud koroonapandeemia ja sellest tingitud koroonakriis avaldasid suurt mõju majandusele, poliitikale, kultuurile, haridusele ja enamikule teistele ühiskondliku elu valdkondadele ja sellele eeldatakse olevat pikaajaline mõju. Viiruskriisi käigus seatud piirangute tõttu kannatasid kõige rohkem tööjõumahukad teenindussektori harud, eelkõige turismiga seotud valdkonnad, nagu majutus ja toidlustus. Ellujäämiseks tõusid keskele kohale töö- ja äriprotsesside digitaliseerimine, automatiseerimine ja virtuaalsed lahendused. Vaatamata tehnoloogilistele muutustele on aga ikkagi tegemist teenusmajandusega (Chen *et al.* 2021; Benanav 2021; Arenguseire Keskus 2020).

Tänapäevane majandusmõte vajab keskendumist teenusmajandusele, mis loob mitte ainult materiaalseid väärtusi (kaubad ehk asjad ei kao kuhugi), vaid väärtusi, mis on olulised teenindus- ja infoühiskonnale omases sotsiaalses suhtluses ja positiivsete inimlike emotsioonide kujundamisel, samuti ideede liikumiseks ja elukeskkonna hoidmiseks. Inimesekeskne ja efektiivne teenusmajandus (teenindusmajandus) on väikese Eesti võimalus olla maailmas suur ja ainulaadne.

1.2. Teenindusfilosoofia ja teenindusmõttelaad

Filosoofiat võiks kõige lihtsamal moel defineerida kui mõttetarkust, millest tulenevad ja millele tuginevad inimeste igapäevased tegemised ja käitumine, sh juhtimisotsused ja tegutsemine. Mõelda võib nii ja naa, mõttetarkus näitab suunda. Tihtipeale tehakse õiged otsused ja käitatakse õigesti intuiitiivselt, n-ö kõhutundele tuginedes. Sellest võib paraku väheks jääda, õiges suunas liikumiseks on vajalikud asjakohased teadmised ning valikute, otsuste ja käitumise mõtestamine. Teenindusfilosoofia ja -mõttelaadi temaatikale on viimastel aastatel kaunis vähe tähelepanu pööratud, uued suunad teeninduses keerlevad märksa enam tehnoloogia ja e-teenuste ümber.

Teenindusfilosoofia on kogu organisatsiooni hõlmav teenindusmõttelaad ja väärtused, mis suunavad organisatsiooni ja klientide suhtlust. Teenindusfilosoofia mõtestamist tuleks alustada vabaduse mõiste tõlgendamisest. Vabadus kui filosoofiline kategooria on teadlaste uurimisobjektiks olnud ammu ajast ega kaota ilmselt aktuaalsust senikaua, kuni eksisteerib inimühiskond. Vabaduse mõistet on defineeritud