

Liisa Leppänen

ASIAKASANALYTIIKAN HYÖDYNTÄ- MINEN TIEDOLLA JOHTAMISESSA

Opinnäytetyö
Sähköinen asiointi ja arkistointi

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Liisa Leppänen	Tradenomi (YAMK)	2017
Opinnäytetyön nimi		
Asiakasanalytiikan hyödyntäminen tiedolla johtamisessa		71 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja		
Verohallinto		
Ohjaaja		
Heli Aaltonen		
Tiivistelmä		
<p>Verohallinnon asiakaspalvelu palvelee kaikkia suomalaisia. Vuonna 2016 Verohallinnossa otettiin käyttöön asiakasyhteydenottojen kirjaamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on kerätä tietoa asiain pullonkauloista ja eri asiakasryhmien kohtaamista haasteista.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on Verohallinnon asiakasanalytiikasta saatavan tiedon hyödyntäminen. Järjestelmien avulla saadaan paljon analysoitavaa dataa, mutta pelkkä tiedon kerääminen ei johda kehittämistoimenpiteisiin. Sitä varten tarvitaan välineitä ja keinoja, joiden avulla saatu informaatio ja ymmärrys voidaan muuntaa toteutettavaan muotoon.</p> <p>Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka viitekehyksenä käytetään palvelulähtöistä logiikkaa ja tiedolla johtamista. Palvelumuotoilun työvälineistä toteuttamistavaksi valittiin palveluketjuanalyysi, jonka soveltuvuutta asiakasanalytiikan avulla kerätyn tiedon muuntamiseen kehittämistoimenpiteiksi testattiin tutkimuksessa. Tiedonhallinnallisen näkökulman ja palvelulähtöisen logiikan yhdistäminen on uusi, erilainen lähestymistapa julkishallinnollisen toimijan asiain kehittämiseen.</p> <p>Tuloksena saatiin toimiva tapa hyödyntää yhteydenottokirjauksista asiakaskäyttäytymisestä saatavaa tietoa operatiivisessa tiedolla johtamisessa. Lisäksi määriteltiin aineiston jatkokehittämisen tarpeita ja uusia hyödyntämistapoja hyödyntää tietoa.</p>		
Asiasanat		
Verohallinto, julkiset palvelut, asiakasanalytiikka, asiakasymmärrys, tiedonhallinta, tietojohdaminen, tiedolla johtaminen, palvelulähtöinen logiikka, palvelumuotoilu, palveluketjuanalyysi, palvelupolku		

Author (authors)	Degree	Time
Liisa Leppänen	Master of Business Administration	2017
Thesis Title		71 pages 1 page of appendices
Translating customer analytics data into actionable insights		
Commissioned by		
The Finnish Tax Administration		
Supervisor		
Heli Aaltonen		
Abstract		
<p>The Finnish Tax Administration serves all Finns. In 2016, the Tax Administration deployed a customer contact log for recording data and information about calls and visits. The contact log is used to gather data about customer behaviour and obstacles people face in using the Tax Administration's services.</p> <p>This master's thesis was a research-based development project. It was based on service-dominant logic with a focus on actionable data. The research method was service design: customer analytics data was processed in a service blueprint workshop with the aim of transforming it into actionable insights. It provided a new, innovative angle into the provision of public services by merging service-dominant logic with data management.</p> <p>The main result was a concept for translating the data gained from customer analytics into tangible development steps. The results also included suggestions for developing the collection and use of customer analytics data for further insights.</p>		
Keywords		
Finnish Tax Administration, public services, customer analytics, customer insight, knowledge management, information management, actionable data, actionable insight, service-dominant logic, service design, service blueprint, customer journey		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	7
2.1	Toimeksiantajana Verohallinto	7
2.2	Verohallinnon organisaatio	7
2.3	Ennakoiva ohjaus ja neuvonta	9
2.4	Verohallinnon strategia, missio ja arvot	11
2.5	Palvelujen kehittäminen	12
2.6	Yhteydenottokirjausten analysointi	13
2.6.1	Millaista tietoa yhteydenottokirjauksista saadaan?	14
2.6.2	Mihin yhteydenottokirjauksista saatavaa tietoa käytetään?	15
2.6.3	Miksi kirjauksia analysoidaan?	17
2.7	Tämänhetkisen toimintamallin haasteet	17
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	19
4	TIEDOLLA JOHTAMINEN JA PALVELULÄHTÖISYYS	20
4.1	Tieto ja tiedon tasot	21
4.2	Tietojohdaminen	23
4.3	Tiedolla johtaminen	27
4.4	Palvelulähtöinen logiikka	30
4.4.1	Palvelulähtöisen logiikan perusväitteet	32
4.4.2	Palvelulähtöinen logiikka viranomaistoiminnassa	35
4.4.3	Asiakas ja arvon yhteisluonti julkisissa palveluissa	36
4.4.4	Vaihdannan käsite julkisissa palveluissa	38
4.5	Palvelulogiikan, tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen jatkumo	40
5	METODINA PALVELUMUOTOILU	40
5.1	Palvelumuotoilu	41

5.1.1	Muotoiluajattelun viisi kulmakiveä.....	41
5.1.2	Suunnitteluprosessin vaiheet ja tärkeät käsitteet.....	43
5.2	Palvelupolku ja palveluketjuanalyysi	44
5.3	Tarkastelukohteen valinta.....	46
5.4	Yhteydenottokirjausten tiedot	47
5.5	Työpajan toteutus	48
5.6	Työpajan kulku.....	49
5.7	Työpajan johtopäätöksiä.....	53
5.8	Toimenpiteet työpajan jälkeen	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	Metodin arviointi	61
6.2	Kehittämissuosituksset.....	64
6.2.1	Palvelukonseptin kirkastaminen.....	66
6.2.2	Tiedon laadun kehittäminen.....	68
6.2.3	Tiedon rikastaminen.....	69
6.3	Kehittämistyön arviointia.....	70
	LÄHTEET.....	72
	KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO.....	76
	LIITTEET	

Liite 1. Alarajahuojennuksen laskemisen aputaulukko

1 JOHDANTO

Datan ja informaation hyödyntäminen on ongelma monessa organisaatiossa. Tietoa kyllä kertyy ja kerätään, mutta sen muuntaminen toimintaa hyödyttäväksi lisäarvoksi on haaste.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on parantaa asiakasanalytiikan avulla kerätyn tiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. Työn tilaaja on Verohallinto, joka haluaa tarjota kansalaisille entistä parempaa ohjausta, neuvontaa ja sähköisiä asiointipalveluja.

Verohallinnon toiminta on kriittistä yhteiskunnan toimivuuden kannalta, sillä julkisten palvelujen rahoituksen täytyy toteutua luotettavasti. Sujuvalla asioinnilla ja hyvällä palvelukokemuksella on suuri merkitys veromyöntyvyydelle, joka on puolestaan välttämätöntä Verohallinnon tehtävän toteuttamiselle. Veromyöntyvyys on monen tekijän summa, mutta yksi tekijä on veroasioinnin sujuvuus. Tietojärjestelmien avulla voidaan tunnistaa palveluprosessin kipukohtia, mutta pelkkä tiedon kerääminen ei muuta tilannetta.

Tässä työssä tarkastelen tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämistä ja tutkin palvelumuotoilun keinoin, miten kerätyt havainnot saadaan muunnettua konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi. Syksyllä 2016 puhelinneuvonnan yhteydenotoista tehtyjen kirjausten hyödyntämistä testataan marraskuussa 2016 pidetyssä palvelumuotoilutyöpajassa. Työpajan metodina käytetään palveluketju-analyysiä.

Työn viitekehyksen muodostaa palvelulähtöinen logiikka ja sen tavoitteena on kehittää tiedolla johtamista Verohallinnossa asiakasanalytiikan kautta kerätyllä tiedolla.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Verohallinto, joka on ottanut vuoden 2016 alussa käyttöön asiakasyhteydenottojen analysointitoiminnon. Verohallinto haluaa hyödyntää tämän asiakasanalytiikan kautta esiin nousevaa tietoa toiminnan ja veroasioinnin kehittämisessä.

2.1 Toimeksiantajana Verohallinto

Verohallinto on viranomainen, jonka toiminnan oikeutus ja tehtävät määritellään laissa Verohallinnosta (11.6.2010/503). Sen mukaan Verohallinnon tehtävänä on muun muassa verotuksen toimittaminen, verovalvonta sekä verojen ja maksujen kanto, perintä ja tilitys. Verohallinto hoitaa myös sairausvakuutusmaksujen tilittämisen Kelalle (Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224) ja valvoo työnantajan sosiaaliturvamaksujen suorittamista (Laki työnantajan sairausvakuutusmaksusta 9.9.2016/366).

Verohallinto on Suomessa se taho, joka kerää suurimman osan veroista ja veronluonteisista maksuista veronmaksajilta ja tilittää ne eteenpäin veronsaajille. Veronmaksajia ovat esimerkiksi kansalaiset ja yritykset, ja veronsaajia esimerkiksi valtio, kunnat ja seurakunnat, jotka puolestaan käyttävät verovaroja suomalaisen yhteiskunnan palvelujen tuottamiseen ja ylläpitämiseen. Julkisten palvelujen keskeytyksetön tuottaminen edellyttääkin luotettavaa ja ennakoitavaa veronkeruuta.

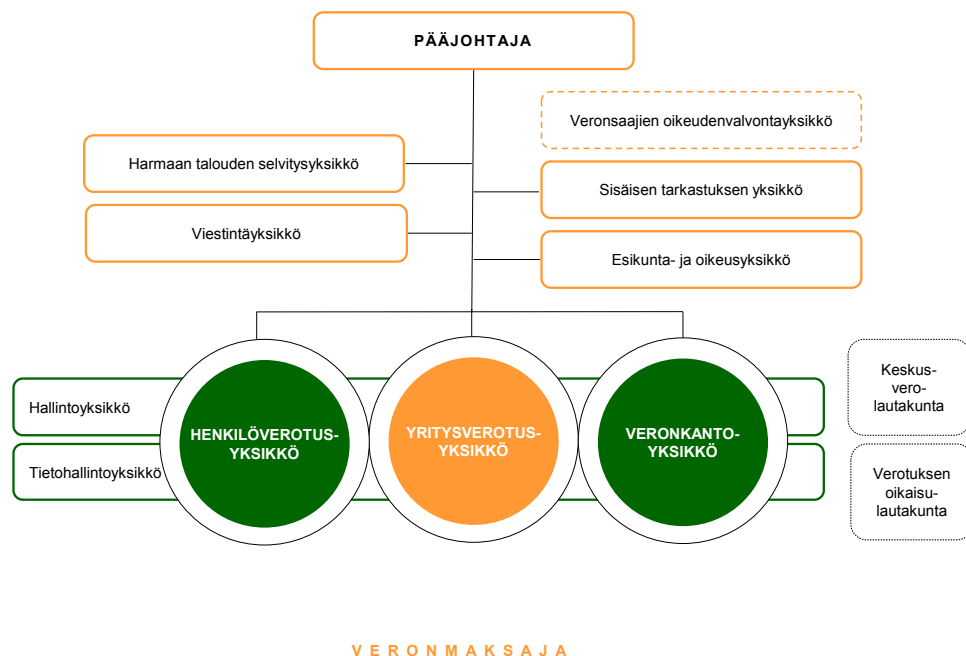
Verohallinnon tehtävänä on toteuttaa sääntelyä käytännössä, mutta se ei itse luota sitä. Veroista ja veronluonteisista maksuista sekä niiden määristä ja perusteista päättää eduskunta valtiovarainministeriön valmistelemien esitysten perusteella. Myös Euroopan unioni tuottaa verotukseen vaikuttavaa sääntelyä.

2.2 Verohallinnon organisaatio

Verohallinnon organisaatio koostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä, joista kukin hoitaa omaa tehtäväänsä verotuksen toteuttamisessa:

- Henkilöverotusyksikkö, jonka asiakkaita ovat luonnolliset henkilöt ja liikkeen- ja ammatinharjoittajat (esimerkiksi toiminimiyrittäjät).
- Yritysverotusyksikkö, jonka asiakkaita ovat yhteisöt (esimerkiksi osakeyhtiöt ja konsernit).
- Veronkantoyksikkö, jonka vastuulla on varsinainen veronkanto eli verojen kerääminen, tilittäminen ja perintä.

Lisäksi Verohallinnolla on palveluyksiköitä, jotka huolehtivat tukitoiminnoista, kuten esimerkiksi viestinnästä, oikeudellisista tehtävistä ja sisäisestä tarkastuksesta. Kuvassa 1 esitetään Verohallinnon organisaatio visualisoituna.



Kuva 1. Verohallinnon organisaatio 1.1.2015 alkaen. (Verohallinnon organisaatiokaavio)

Yksi Verohallinnon tukifunktioista on Palvelunkehittämisen tuki -yksikkö. Se sijoituu hallinnollisesti Henkilöverotus-yksikön alle, mutta palvelee kaikkia Verohallinnon yksiköitä. Palvelunkehittämisen tuki -yksikön toiminta-alueita on asiakkuuksien ja palvelujen kehittäminen, asiakkuuksien johtaminen sekä palvelujen laatu ja

kehittäminen. Yksikkö muun muassa mittaa asiakastytyvääsyyttä, tuottaa laadullisia analyysejä, tekee erilaisia asiakastutkimuksia ja kehittää palveluja palvelumuotoilun avulla. Sen alle kuuluu myös asiakasyhteydenottojen analysointi. (Intranet, Verohallinto.)

2.3 Ennakoiva ohjaus ja neuvonta

Ennakoiva ohjaus ja neuvonta (EON) on prosessi, jota käytetään kaikissa Verohallinnon kolmessa liiketoimintayksikössä niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti. EON-prosessilla hoidetaan Verohallinnon ohjausvelvoitetta eli pyritään ohjaamaan asiakkaan toimintaa veroasioissa. Tavoitteena on tarjota asiakkaille sellaista ohjausta, jonka avulla veroasioiden hoitaminen onnistuu kerralla oikein. Näin painopiste siirtyy pois jälkikäteen tehdyistä korjaavista toimenpiteistä. Toisin sanoen prosessilla pyritään siihen, että asiakkaan on mahdollisimman vaivatonta hoitaa veroasiansa oikein. EON-prosessin lähtökohtana on Verohallinnon strategian toteuttaminen: sen mukaan verotuksen toteuttamisen pitäisi aiheuttaa asiakkaalle mahdollisimman vähän vaivaa. (EON-perehdytyskalvot 2015.)



Kuva 2. Ennakoiva ohjaus ja neuvonta toimintana. (EON-perehdytyskalvot 2015)

EON-prosessissa on kaksi osaa: ennakoiva ohjaus ja neuvonta. Ennakoivassa ohjauksessa Verohallinto ohjaa asiakasta etukäteen eli ennen kuin asiakas alkaa toimia veroasiassaan. Neuvonta taas on asiakkaan ohjaamista siinä vaiheessa, kun asiakas ottaa yhteyttä eli usein vasta sen jälkeen, kun asiakas on jo alkanut toimia veroasiassaan. Nämä kaksi osaa limittyvät usein yhteen esimerkiksi siten,

että neuvontatilanteessa annetaan ennakoivaa ohjausta meneillään olevassa veroasiassa. Kuvassa 2 esitetään EON-toiminta graafisessa muodossa. (EON-perehdytyskalvot 2015.)

Ohjausta ja neuvontaa annetaan eri kanavissa: asiakastiskeillä, chatissä, sosiaalisessa mediassa ja puhelimitse. Puhelimitse tehty ennakoiva ohjaus tarkoittaa sitä, että Verohallinto soittaa asiakkaalle ja opastaa häntä toimimaan jossakin veroasiassa. Tavoitteena on se, että asiakkaan ei tarvitse enää itse soittaa tai käydä verotoimistossa voidakseen hoitaa kyseisen asian. Asiakas saa siis ennakoivan ohjauksen kautta ratkaisun, vastauksen tai ohjeen, jonka perusteella hän pystyy toimimaan oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Puhelimitse tehty neuvonta taas tarkoittaa sitä, että asiakas soittaa Verohallinnon asiakasneuvojille hoitaakseen veroasiaa, jossa hän on ehkä jo toiminut. Asiakasneuvojat pyrkivät tässä tapauksessa auttamaan asiakasta antamalla hänelle vastauksen tai ohjaamalla hänet oikeaan tietolähteeseen.

Puhelimitse tapahtuva ennakoiva ohjaus ja neuvonta on organisoitu 1-linjaan ja 2-linjaan. Asiakas ottaa ensin yhteyttä 1-linjan virkailijaan, josta puhelu siirretään tarvittaessa 2-linjan virkailijalle, esimerkiksi jos tarvitaan johonkin tiettyyn verolajiin erikoistunutta neuvontaa. Vuonna 2016 Verohallinnossa hoidettiin kaikkiaan noin 2,2 miljoonaa asiakaspuhelua. Puhelinneuvontatilanteista tehdään yhteydenottokirjauksia.

Ennakoivaa ohjausta ja neuvontaa annetaan myös verotoimistojen käyntiasiakkailla. Vuonna 2016 käyntiasiakkaita oli yhteensä noin 770 000 kpl. Viime vuosien tilastot osoittavat, että käyntiasiointi kokonaisuutena on voimakkaassa laskussa, mutta kansainvälisiä asioita hoidetaan yhä useammin käyntiasiointina. Myös osasta käyntiasiointin asiakastilanteista tehdään yhteydenottokirjauksia.

Kirjallisesti annettava ennakoiva ohjaus ja neuvonta on lähinnä viestintää, jolla pyritään ohjaamaan asiakasta oikean tiedon lähteille. Kirjallinen ennakoiva ohjaus tapahtuu chatin, ohjeiden, asiakaskirjeiden, vero.fi-verkkosivuston ja sosiaali-

sen median kautta. Kirjallisesta ohjauksesta ei tehdä erityisiä yhteydenottokirjauksia, mutta verkkosivujen käytöstä on saatavilla web-analytiikkaa.

2.4 Verohallinnon strategia, missio ja arvot

Organisaatiot ohjaavat toimintaansa strategian avulla. Strategialla tarkoitetaan sitä, että organisaatio valitsee tietoisesti toimintansa keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat ja pyrkii niiden avulla hallitsemaan sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että se pystyy saavuttamaan kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteensa. Strategiassa siis asetetaan tavoite, johon pyritään operatiivisen toiminnan kautta. (Kauhanen 2014.)

Kauhasen (2014) mukaan strategia koostuu kolmesta osasta:

- missiosta eli organisaation toiminta-ajatuksesta (siitä, miksi organisaatio on olemassa),
- visiosta (siitä, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii) sekä
- arvoista (siitä, miten ja mitä periaatteita noudattamalla organisaatio saavuttaa tavoitteensa).

Strategia ei sisällä operatiivisia toimenpiteitä, joiden avulla näitä toteutetaan käytännössä. Strategian avulla organisaatio voi sitä vastoin järjestää toimintansa siten, että se voi toteuttaa strategiset tavoitteensa.

Verohallinnon strategiaksi on valittu neljä tavoitetta: pienentää verovajetta, ohjata asiakkaita toimimaan oikein, toteuttaa toiminta sujuvien ja tehokkaiden prosessien avulla sekä varmistaa osaava ja motivoitunut henkilöstö. Strategiana on toisin sanoen se, että Verohallinto haluaa olla luotettava, oikeudenmukainen ja tehokas toimija, joka hoitaa suomalaisten veroasioita asiantuntevasti. (Verohallinnon strategia 2013–2018.)

Verohallinnon juridinen olemassaolon syy määritellään lainsäädännössä. Lain määritelmä antaa siten toiminnalle oikeutuksen, mutta se ei kuitenkaan sisällä konkreettisia toiminnallisia suuntaviivoja. Verohallinnon itsensä määrittelemä toiminta-ajatus eli missio on toteuttaa verotusta oikea-aikaisesti ja oikean suuruise-

na, jotta verotuloilla rahoitettavat yhteiskunnan toiminnot pystytään pitämään jatkuvasti toiminnassa. Verohallinnon visiona puolestaan on olla maineeltaan ja tuloksiltaan yksi maailman parhaista veroviranomaisista. Verohallinnon missio ja visio kuvastavat hyvin sen strategiaa ja antavat edellytykset sen toteuttamiselle. (Verohallinnon strategia 2013–2018.)

Strategian kolmas osio – arvot – on organisaation toiminnan perusta: miten organisaatio haluaa toimia ja millaisia valintoja se tekee toteuttaessaan strategiaa. Verohallinto toteuttaa yllä kuvattua strategiaa, visiota ja missiota luottamuksen, yhteistyön ja uudistumisen kautta. (Verohallinnon strategia 2013–2018.)

2.5 Palvelujen kehittäminen

Strategiaa toteutetaan Verohallinnossa muun muassa kehittämällä palveluja. Yksi tapa kehittää palveluja on niiden digitalisoiminen, mikä tarkoittaa sitä, että veroasiat voi hoitaa verkossa tai muutoin vaivattomasti ja ennakoivasti ilman henkilökohtaista puhelin- tai käyntiasiointia. Tämä tapahtuu hyödyntämällä sekä tietojärjestelmiä että niistä saatavaa tietoa. Tietojärjestelmät pystyvät yhdistelemään ja hyödyntämään asiakkaan dataa esimerkiksi siten, että vuosiveroilmoituksen tekemisen sijaan iso osa verovelvollisista saa tarkistettavakseen valmiin veroehdotuksen. Veroehdotuksen hyväksyminen ei edellytä asiakkaalta toimenpiteitä: asiakkaan täytyy toimia ainoastaan, jos tietoja pitää täydentää tai muuttaa. Veroehdotus otettiin Suomessa käyttöön vuonna 2006 (Verotuksen historia Suomessa).

Toinen, tuoreempi esimerkki palvelujen kehittämisestä on Verohallinnon ohjelmistohankinta GenTax. Se on amerikkalaisen Fast Enterprises -yrityksen kehittämä verotuksen valmisohjelmisto, jota käytetään 26 osavaltiossa Yhdysvalloissa ja Kanadassa sekä esimerkiksi Laosissa, Malesiassa ja Jamaikalla. Käyttö perustuu lisenssiin. (GenTax, 2016.)

GenTax pystyy skaalautumaan, keskustelemaan erilaisten tietokantojen kanssa ja prosessoimaan maksuja, verolajeja ja valvontaa. Suomessa järjestelmän käyttöönotto tapahtuu vaiheittain ajalla 2013–2019 ja se korvaa lähes 70 erilaista ohjelmistoa, joista osa on jo yli 20 vuotta vanhoja. (Valmis-hanke uudistaa verotus-

ohjelmistot.) GenTaxiin siirretään jokaisessa vaiheessa lisää verolajeja sekä niihin liittyvää valvontaa ja veronkantoa. Järjestelmä sovitetaan Suomen verotukseen ja sääntelyyn.

GenTax mahdollistaa kokonaan uusien digitaalisten veroasiointipalvelujen kehittämisen ja käyttöönottamisen. Asiakkaille GenTax näkyy pääasiassa vaiheittain käyttöönotettavan OmaVero-asiointipalvelun muodossa. OmaVeron kautta asiakas voi antaa ilmoituksia, seurata verolajien tietoja, maksaa veroja, tarkastella saldoa, seurata verokauden tapahtumia, maksuja ja palautuksia sekä tulostaa itselleen erilaisia asiakirjoja. Palvelussa asiakas myös näkee omat tietonsa ja itseään koskevat verotuspäätökset ja voi vastata selvityspyyntöihin. OmaVeron käyttöliittymä ja toiminnallisuudet suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja erilaiset käyttäjäryhmät huomioiden. OmaVero kattaa kaikki Verohallinnon asiakkaat ja verolajit vuoteen 2019 mennessä. (Tietoa OmaVerosta.)

GenTax-ohjelmisto mahdollistaa myös toimintoja, joita Verohallinnolla ei ole aiemmin ollut. Yksi niistä on niin sanottu yhteydenottolomake, joka otettiin käyttöön vuoden 2016 alussa. Käytännössä yhteydenottolomake on toiminto, jonka avulla asiakaspalvelussa voidaan tallentaa asiointiin liittyviä tietoja. Näin kertyvää asiakasdataa voidaan sitten analysoida ja hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Vuoden 2016 aikana yhteydenottokirjauksia kertyi noin 900 000 kpl, joka oli noin yksi kolmasosa kaikista yhteydenotoista.

2.6 Yhteydenottokirjausten analysointi

Yhteydenottokirjauksia tekevät asiakaspalvelussa työskentelevät virkailijat ja kirjaukset tallentuvat raakadatana GenTax-järjestelmään. Raakadataa voidaan tarkastella muun muassa Power BI -analytiikka- ja visualisointityökalulla. Power BI:n avulla on mahdollista käsitellä ja tutkia laajoja liiketoimintadata-aineistoja (Power BI, Microsoft).

Yhteydenottokirjausten analysointi tapahtuu Palvelunkehittämisen ki -yksikössä. Palvelusuunnittelijalla on käytössään kaikki asiakasneuvojien tekemät yhteydenottokirjaukset, joiden kautta voidaan selvittää, mitkä asiat ovat

asiakkaille epäselviä tai vaikeita. Kirjauksiin voidaan yhdistää myös web-analytiikkaa. Kirjauksia tarkastellaan anonyymeinä.

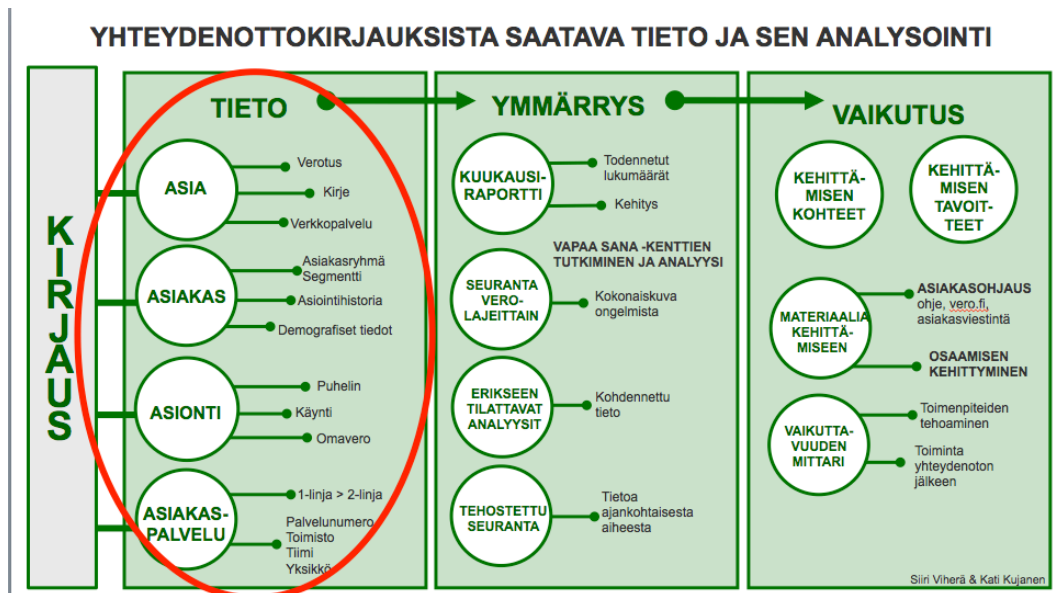
2.6.1 Millaista tietoa yhteydenottokirjauksista saadaan?

Kirjauksia tekevät asiakaspalveluvirkailijat, jotka valitsevat yhteydenoton perustiedot valmiista valikoista. Perustietoja ovat verolaji (esimerkiksi arvonlisävero) ja verolajiin aihe (esimerkiksi alarajahuojennus). Valikosta löytyy myös syykoodi, joka selventää, minkä takia asiakas ottaa yhteyttä (esimerkiksi kysymys tai omien tietojen tarkistus). Lisäksi virkailijoilla on käytössään vapaatekstikenttä, johon he voivat sanallisesti kuvailla asiakkaan kysymystä ja siihen annettua vastausta. Yhteydenottokirjauksista saadaan tietoa asiakkaan asiasta, hänen käyttämistään asiointikanavista ja asiakaspalvelun toiminnasta. Kertyvä tieto on osittain kvantitatiivista ja osittain kvalitatiivista.

Kvantitatiivista tietoa ovat esimerkiksi yhteydenottojen aiheet, jotka voivat liittyä verotukseen, verkkopalveluun tai asiakkaan saamaan kirjeeseen. Asiakkaasta kerätään demografisia tietoja, mutta asiointi on myös mahdollista anonyymisti, mikäli asiakas ei halua tunnistautua. Jos asiakas tunnistautuu eli ilmoittaa henkilö- tai Y-tunnuksensa, annetut vastaukset voidaan kiinnittää hänen tietoihinsa, jolloin ne säilyvät järjestelmässä tulevia yhteydenottoja varten. Tunnistautuneen asiakkaan tiedot myös kulkevat hänen mukanaan, mikäli hänet siirretään toiselle virkailijalle. Tästä on hyötyä sekä virkailijalle että asiakkaalle.

Kvalitatiivista tietoa saadaan kirjauslomakkeen vapaatekstikentästä, jossa virkailija voi kuvata asiakkaan ongelman ja asiakkaalle annetun vastauksen tarkemmin. Kvalitatiivinen tieto luonnehtii ja kertoo yksityiskohtaisemmin, mikä asiakkaan ongelma on ja miten hän sitä itse kuvailee.

Kuvassa 3 on esitetty punaisella ympyröitynä yhteenveto yhteydenottokirjauksista saatavasta tiedosta.



Kuva 3. Yhteydenottokirjauksista saatava tieto. Kujanen & Viherä 2017, Verohallinto.

Kirjauksista saadaan tietoa, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakasta paremmin ja kehittää palveluja.

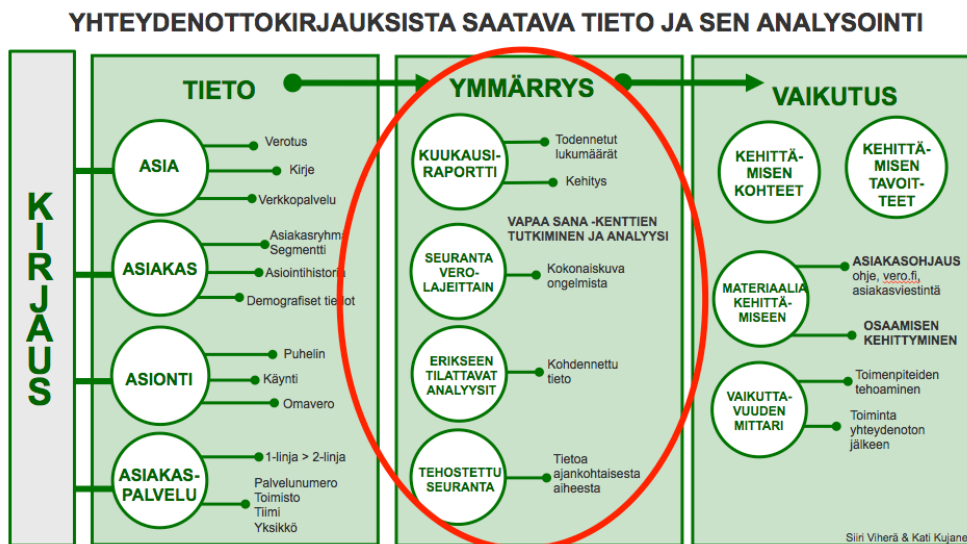
2.6.2 Mihin yhteydenottokirjauksista saatavaa tietoa käytetään?

Analysoinnin kaksi tärkeintä käyttötapaa ovat yhtäältä automaattiset, kvantitatiiviset raportit ja toisaalta tilauksesta tehtävät raportit, joissa yhdistetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa. Automaattiraportit ovat kvantitatiiviseen tietoon perustuvia laajempia seurantaraportteja, joita käytetään Power BI -järjestelmän kautta. Raportit kertovat, mitkä asiat herättävät seurantahetkellä yhteydenottoja ja miten yhteydenottojen määrä kehittyy, mutta ne eivät kvalitatiivisen tiedon puuttuessa kerro syytä tilanteeseen. Automaattiraporttien avulla voidaan todentaa ja seurata kysynnän kokonaiskehitystä.

Säännöllisen kvantitatiivisen seurannan lisäksi tehdään erikseen tilausanalyysijä, joilla saadaan kohdennettua tietoa valitusta aiheesta yhdistämällä kvantitatiiviseen tietoon kvalitatiivista tietoa eli vapaatekstikenttien kirjauksia. Tilausanalyysijä ovat verolajeittain tapahtuva seuranta, erikseen tilattavat kohdennetut analyysit sekä tehostettu seuranta. Verolajeittain tapahtuvassa seurannassa järjestelmästä noudetaan kaikki tiettyyn verolajiin liittyvät kirjaukset. Erikseen tilattavissa kohdennetuissa analyysissä sisäinen asiakas (esimerkiksi jonkin proses-

sin omistaja) tilaa analyysin tietyistä veroaiheista, jolloin järjestelmästä poimitaan erilaisia hakusanoja yhdistellen kaikki kyseistä asiaa koskevat kirjaukset ja koostetaan niistä yhteenveto aiheesta. Yhteenvedossa käydään läpi kvantitatiivinen tieto eli minkä verran halutusta aiheesta löytyy kysymyksiä. Lisäksi yhteenvedossa käsitellään kvalitatiivista tietoa eli käydään läpi kirjauksiin liittyvät vapaatekstit ja poimitaan niistä olennaisia asioita raporttiin. Tehostetussa seurannassa puolestaan voidaan tarkastella syventävästi jotain tiettyä ajankohtaista aihetta valitulla aikavälillä. Tätä tapaa voidaan käyttää vaikkapa uuden palvelun käyttöönoton yhteydessä, jolloin saadaan nopeasti tietoa asiakkaiden tärkeimmistä kysymyksistä.

Kuvassa 4 on esitetty punaisella ympyröitynä asiakasymmärryksen osuus analysoinnin hyödyistä.

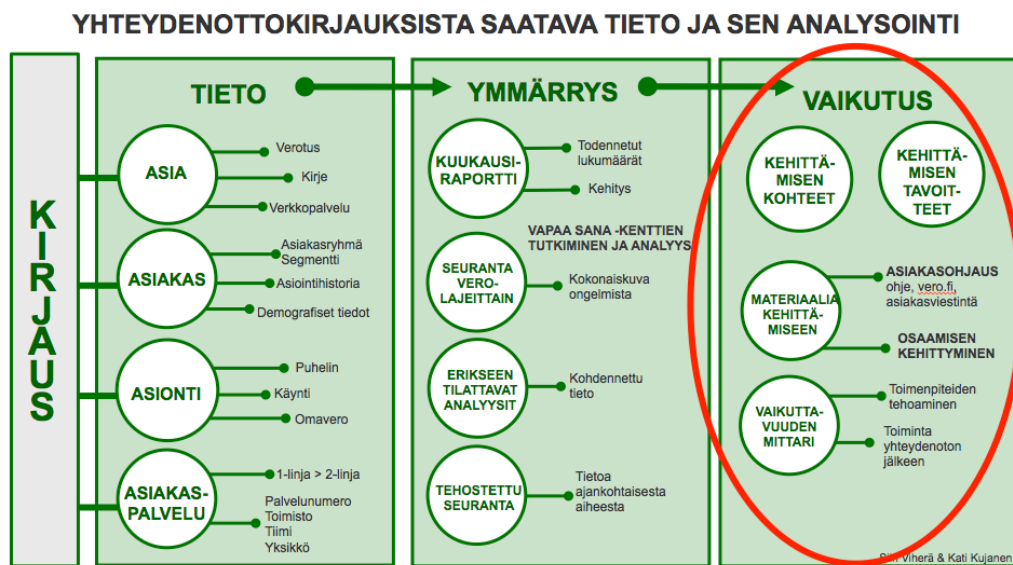


Kuva 4. Yhteydenottokirjauksista saatava ymmärrys. Kujanen & Viherä 2017, Verohallinto.

Analyyseillä selvennetään, mitkä asiat ovat olleet vaikeita asiakkaille, mikä on herättänyt kysymyksiä ja mitkä ovat pullonkauloja tai ongelmakohtia. Analyysistä tuotettu raportti on yleensä Power Point -muotoinen esitys, joka lähetetään tilaajalle ja käydään läpi tilaajan tai tilaajan toivomien tahojen kanssa. Tämän jälkeen vastuu tulosten viemisestä käytäntöön siirtyy tilaajalle.

2.6.3 Miksi kirjauksia analysoidaan?

Kirjaamisella pyritään saamaan selville kehittämiskohteet ja niiden laajuus ja merkitys. Lisäksi pyritään tunnistamaan kehittämisen tavoitteita. Kirjauksista saadaan dataa, jonka avulla pystytään perustelemaan, minkä laajuisesta havainnosta on kyse ja mikä sen kustannus on. (Porela 2016.) Analysointi on myös vaikutavuuden mittari: se osoittaa, miten hyvin asiakkaat osaavat toimia ja miten hyvin Verohallinnon strategiset tavoitteet toteutuvat. Tietoa kerätään myös henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Kuvassa 5 on esitetty analysoinnin kautta saatavat vaikutukset punaisella ympyröitynä.



Kuva 5. Yhteydenottokirjausten analysoinnin vaikutuksia. Kujanen & Viherä 2017, Verohallinto.

Tiedon avulla on mahdollista myös seurata toimenpiteiden tehokkuutta ja asiainnin etenemistä yhteydenoton jälkeen.

2.7 Tämänhetkisen toimintamallin haasteet

Ensimmäisen kirjausvuoden aikana tavoitteena oli ottaa asiakasyhteydenottojen seurantajärjestelmä vaiheittain käyttöön ja rakentaa sille analysointitoiminto. Nämä vaiheet toteutettiin vuoden 2016 aikana.

Toiminnan käynnistyessä on kuitenkin ilmennyt myös haasteita. Yksi haaste liittyy tiedon keräämiseen ja tasalaatuisuuteen. Yhteydenottolomakkeen valmiissa luokitteluissa on liikaa vaihtoehtoja, jolloin tieto hajaantuu. Kategorioita on 400–500, ja niistä valitseminen ja kysymyksen vaiheittainen eritteleminen on haastavaa nopeatahtisessa asiakaspalvelutyössä. Luokittelujen osalta vaikeudeksi muodostuu se, että kvantitatiivinen data sirpaloituu liian pieniin osiin, mikä tekee kokonaiskuvan muodostamisesta vaikeaa. Myös vapaatekstikirjauksissa on vaihtelua sen suhteen, millä tavoin ja miten syvästi kysymyksiä kuvataan. Kvalitatiivisia vapaakenttäkirjauksia tehdään kyllä suhteellisen hyvin, mutta kirjaajia on paljon ja kirjauksia tehdään monella eri tyylillä. Tämä voi vaikeuttaa kvalitatiivisen tiedon hyödyntämistä. Kirjauksista saadaan silloin kyllä tietoa volyyymista, mutta kokonaisuus hukkuu (Porela 2016).

Toinen haaste liittyy palvelun tilaustoimintoluonteeseen. Tilaajan täytyy siis ensin olla tietoinen asiakasanalytiikan olemassaolosta, minkä lisäksi tilaajan täytyy tietää, kehen ottaa yhteyttä ja osata muotoilla tarpeensa kysymykseksi. Kun analyysi on tehty, sen tulokset raportoidaan tilaajalle ja löydöksistä nostetaan esiin kehittämiskohteita, mutta kehittämiskohteiden toteuttamiselle ei välttämättä ole nimetty varsinaista tahoa eikä jatkotoimenpiteitä seurata. Riippuu siis tilaajasta, tehdäänkö tuloksille mitään ja hyödynnetäänkö raporttia laajemmin. Suuressa ja monimutkaisessa organisaatiossa tällaiset yksittäiset, kahdenväliset tiedonvaihdot jäävät helposti pimentoon. Kehittäminen voi kestää verotustyön rutiinien lomassa yllättävän kauan, jos sillä ei ole selkeää tavoitetta ja seurantaa.

Kolmas haaste liittyy analysointitoiminnan vakiinnuttamiseen osaksi laajempaa kehittämistyötä. Analyysit ovat toisistaan irrallisia eikä tekeminen ole kattavaa ja seurattavaa. Yhteydenottokirjauksia tarkastellaan irrallaan kokonaisuudesta, jolloin ymmärrys kokonaiskuvasta puuttuu eivätkä yksittäiset analyysit kiinnity osaksi kokonaisuutta. Tiedon hyödyntäminen riippuu siitä, löydetäänkö se ison tietomassa seasta suuressa organisaatiossa. Analysoinnin pitäisikin olla kiinteä osa toimintaa, jotta asiakasrajapinnasta esiin nousevan tiedon potentiaali saataisiin hyödynnettyä ja konkretisoitua toimenpiteiksi (Porela 2016). Tietomäärän kasva-

essa myös sen hallinnoinnista pitää päättää: mitä säilytetään ja kuinka kauan tieto on hyödynnettävää.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä yhteydenottojen analysointitoiminnon eli asiakasanalytiikan hyödyntämistä ja kehittämistä Verohallinnossa. Asiakasanalytiikka mielletään liikeyrityksiä palvelevaksi toiminnoksi, jolla tavoitellaan kilpailuetua ja kannattavuutta – sitä hyödynnetään markkinoinnin työkaluna. Asiakasanalytiikan työvälineet on suunniteltu tukemaan kaupallista toimintaa eli rahallisen tuoton ja kannattavuuden seurantaan ja suunnitteluun. Verohallinto ei julkishallinnollisena toimijana kuitenkaan tavoittele samoja asioita kuin liikeyritys. Verohallinnon toiminta rahoitetaan verovaroin ja se perustuu lakisääteiseen velvoitteeseen, joten kansalaisten huomiosta ei tarvitse kilpailla muiden toimijoiden kanssa. Asiakasyhteydenotoille voidaan kuitenkin laskea selkeä minuuttikustannus, ja kun kyse on suurista yhteydenottomääristä, kustannuksetkin ovat suuria. Vaikka tavoitteena ei olekaan vähentää tai lopettaa asiakasneuvontaa, kustannuksia on pidettävä silmällä. Paras tapa kohdentaa käytössä olevat resurssit on selvittää, missä asioissa ohjausta ja neuvontaa tarvitaan ja miksi, sekä muotoilla palvelut niin, että niiden käyttäminen on suhteellisen vaivatonta.

Tässä työssä käsitellyt tutkimuskysymykset ovat:

- Miten yhteydenottokirjauksista esiin nousevia huomioita voidaan hyödyntää ja konkretisoida kehittämistoimenpiteiksi?
- Miten kirjauksista saatavaa tietoa voidaan kehittää? Miten aineistosta voitaisiin saada entistä enemmän irti?
- Miten kirjauksia voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa?

Tarkastelen yhteydenottojen analysoinnin toteutusta ja kehittämistä tiedolla johtamisen ja palvelulähtöisen logiikan (SDL) viitekehysten kautta. Asiakasanalytiikan hyödyntäminen juontuu asiakaslähtöisestä strategiasta ja siinä on havaittavissa vahva palvelulähtöisen logiikan vaikutus. Tiedon keräämisen tavoitteena

puolestaan on johtaa tiedolla. Tiedonhallinnan näkökulman ja palvelulähtöisen logiikan yhdistäminen on uusi, erilainen lähestymistapa julkishallinnollisen toimijan asiakasanalytiikan hyödyntämiseen.

Testaan palvelulähtöistä logiikkaa ja tiedon hyödyntämistä palvelumuotoilun alan työpajakokeilun avulla: esittelen syksyllä 2016 järjestetyn palveluketjuanalyysi-työpajan tapana hyödyntää asiakasanalytiikan tuottamaa tietoa kehittämistoimenpiteiden pohjana. Esittelen työpajan taustan, mukana olleet toimijat, tilanteen toteutuksen ja saavutetut lopputulokset. Käsittelen myös sitä, millaisiin tilanteisiin tämä lähestymistapa soveltuu, miten asiakasanalytiikkaa on syksyn 2016 jälkeen hyödynnetty ja mitä uutta, hyödyntämätöntä potentiaalia asiakasanalytiikkatoiminnon kehittämisellä voitaisiin saavuttaa.

Tässä opinnäytetyössä keskityn tiedon hyödyntämiseen enkä käsittele asiakasanalytiikan teknologista kehittämistä, esimerkiksi erilaisia tiedonsäilytysratkaisuja tai järjestelmien teknologista kehittämistä. En myöskään käsittele organisaation oppimista, organisaatiokulttuuria tai muutosjohtamista, vaikka ne ovat yhteydessä asiakasanalytiikan hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Työn lopputuloksena syntyy ehdotuksia, joilla yhteydenottokirjauksista saatavan tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää Verohallinnossa.

4 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA PALVELULÄHTÖISYYS

Asiakasanalytiikan hyödyntäminen liittyy tiedon käsitteeseen, tietojohdamiseen, tiedolla johtamiseen ja asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Käsittelen ensin tiedon tasoja ja sen jälkeen tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen eroja sekä tiedon hyödyntämistä tiedolla johtamisen tarkoituksiin. Tämän jälkeen käsittelen työn taustalla vaikuttavaa palvelulähtöistä logiikkaa. Palvelulähtöisen logiikan vaikutus näkyy selvästi Verohallinnon strategiassa, joka korostaa asiakkaan ja palvelun merkitystä.

Tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen käsitteet ovat monitulkintaisia. Jo pelkään suomen kielen sana tieto pitää sisällään monenlaista ja monen tasoista tietoa. Laihonen ym. (2013, 32) toteavat, että tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen erottaminen toisistaan on erityisesti suomalainen lähestymistapa. Laihonen ym. määrittelevät eron siten, että tietojohtamisella tarkoitetaan tietovirtojen ja -varantojen hallintaa, uuden tiedon luomista ja organisaation uusiutumista, kun taas tiedolla johtamisella tarkoitetaan niitä toimintatapoja, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään toiminnan johtamisessa. Tässä opinnäytetyössä tietojohtamisella tarkoitetaan teknistä ja teknologista tiedonhallintaa: tietovirtojen ja -järjestelmien organisointia, kehittämistä ja johtamista. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä liiketoiminnan tukena: organisaation päätöksenteossa, johtamisessa ja arvonluonnissa.

4.1 Tieto ja tiedon tasot

Suomen kielen sana tieto voi tarkoittaa monenlaista ja monen tasoista tietoa. Siinä missä englanniksi on sanavalinnoilla määriteltävä, minkälaista tietoa tarkoitetaan, suomeksi on mahdollista käyttää yhtä sanaa ja tarkoittaa sillä eri tasoista tietoa.

Laihosen ym. (2013, 18) mukaan tieto voidaan jäsentellä kolmeen tasoon. Niistä ensimmäinen ja alin taso on data, joka on järjestymätöntä ja rakenteetonta tietoa, jolla on objektiivinen merkitys, mutta ei kontekstia. Dataa ovat esimerkiksi symbolit ja signaalit (Liew 2007). Data voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista (Jashapara 2011, 17). Kvantitatiivinen data on määrällistä ja kertoo jonkin ilmiön mittakaavasta, mutta ei selitä ilmiötä. Kvantitatiivisen datan tulkinta ja hyödyntäminen edellyttää kontekstia – se, onko kyse suuresta vai pienestä ilmiöstä riippuu siitä, mihin se suhteutetaan. Kvalitatiivinen data taas on laadullista ja sen tulkinta ja hyödyntäminen riippuu tulkitsijasta – mikä on havaittavaa ja empiiristä, mikä taas teoreettista ja käsitteellistä, mutta ei havaittavaa. (Jashapara 2011, 17) Datan hyödyntäminen edellyttää sitä, että jalostamaton ja suodattamaton tieto voidaan tulkita eli rakentaa informaatioksi. Laihonen ym. (2013, 19–20) toteavat, että datan muuntaminen informaatioksi edellyttää datan hallintaa. Datan hallinta (data management) on aineistojen tallentamista, säilyttämistä, koostamista, poimintaa

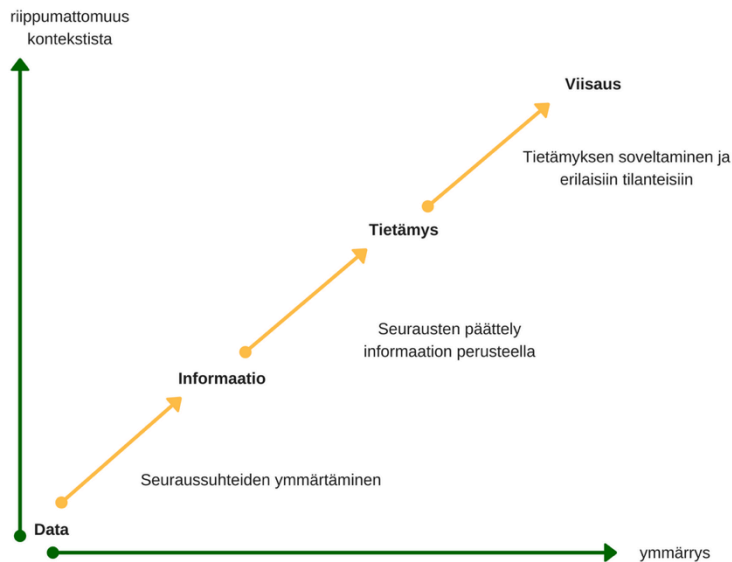
ja analysointia, jonka tavoitteena on mallintaa äskettäisiä tai menneitä tapahtumia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun tueksi (Liew 2007).

Tiedon seuraava taso on informaatio. Informaatio on rakenteellista, järjestynyttä dataa (Laihonen ym. 2013, 18), jolla on merkitys ja tavoite. Järjestyneellä tarkoitetaan sitä, että informaation perusteella on mahdollista tehdä päätelmiä: jos tapahtuu A, siitä seuraa B. Tämä edellyttää sitä, että tieto on organisoitu jonkinlaisen luokittelun tai viitekehyksen avulla. Informaation merkitys voi olla myös subjektiivinen: se voi vaikuttaa vastaanottajan näkökulmaan tai tulkintaan. Informaatio saa merkityksensä siitä, että siinä yhdistyy erilaista dataa, jota tulkitaan. (Jashapara 2011, 17–18.) Informaatio on viesti, joka sisältää päätökseen tai toimintaan liittyvän merkityksen tai syötteen. Informaation tavoitteena on auttaa päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa tai mahdollisuuksien ymmärtämisessä. Liew (2007) määrittelee informaation hallinnan (information management) menneiden tapahtumien rekonstruoinniksi, tämänhetkisen tai äskettäisen tiedon keräämiseksi ja tulevien tapahtumien ennakoimiseksi sekä päätöksentekoa tukevaksi analysoinniksi.

Tiedon kolmas ja tämän mallin mukaan korkein taso on tietämys (knowledge). Tietämys voi olla eksplisiittistä tai implisiittistä – tiedettyä ja tiedostettua tai hiljais- ta ja tiedostamatonta. Laihonen ym. (2013, 18) määrittelevät tietämyksen inhimilliseksi tiedoksi, joka perustuu usein kokemukseen. Tietämyksen voidaan myös sanoa olevan informaatiota, jonka perusteella voidaan tehdä toimenpiteitä ja parempia päätöksiä. Tietämyksen avulla voidaan toimia tehokkaammin ja ennakoida paremmin kuin pelkän datan tai informaation avulla (Jashapara 18). Liewin (2007) mukaan tietämys on kognitiota, kykyä toimia ja ymmärrystä, jonka tavoitteena on arvon lisääminen liiketoimintaympäristössä. Tietämyksen hallinnan (knowledge management) Liew (2007) määrittelee inhimillisen pääoman hallinnaksi, eksplisiittisen ja hiljaisen sosiaalisen pääoman hallinnaksi sekä rakenteellisen sosiaalisen pääoman eli datan ja informaation hallinnaksi.

Englanninkielisissä tietoa käsittelevissä teorioissa tiedolle annetaan myös neljäs, korkein taso, viisauts (wisdom). Viisaudella tarkoitetaan kykyä tehdä oikeita ja

toimivia valintoja ja soveltaa periaatteita erilaisiin tilanteisiin. Viisauden perusta on yksilön omassa uskomusjärjestelmässä ja siihen liittyvässä eettisessä arviointikyvyssä. (Jashapara 2011, 19.) Nelitasoisista tietomallia voidaan kuvata myös jatkumona, joka visualisoi tiedon kehityksen datasta viisaudeksi (kuva 6). Jatku-mo kuvastaa kontekstin merkitystä ymmärryksen karttumiselle.



Kuva 6. Datan jalostuminen informaatioksi, tietämykseksi ja viisaudeksi. Mukailten Uriarte Jr. 2008, 2.

Data ja informaatio kertovat, mitä tapahtuu tai on tapahtunut, siinä missä informaatio kertoo myös, miten asiat liittyvät toisiinsa. Datan ja informaation hallinnan painopisteet ovat tiedon keräämisessä, prosessoinnissa, jakelussa, säilyttämisessä ja suojaamisessa. Tietämyksen hallinta taas keskittyy tiedon jalostamiseen, organisoimiseen, soveltamiseen ja siirtämiseen. Tietämys kertoo, miten ja miksi jokin ilmiö tapahtuu tai on tapahtunut. Viisaus tai ymmärrys kertoo edellisten lisäksi, minkälaisia suurempia linjoja ilmiöihin liittyy ja mitä ne merkitsevät. Tiedon jalostamisella tarkoitetaan tiedon prosessoimista ja erilaisia toimintoja, joilla tietoa voidaan kohottaa taso tasolta datasta ymmärrykseen ja viisauteen.

4.2 Tietojohtaminen

Tiedon jalostaminen tasolta toiselle edellyttää systemaattista tiedonhallinnan prosessia, johon kuuluu muun muassa tiedon luominen, kerääminen, säilyttäminen,

hyödyntäminen, siirtäminen ja ajan tasalla pitäminen. Prosessi alkaa siitä, että tunnistetaan olemassa oleva tietotarve. Kun tarve on tunnistettu, voidaan alkaa kerätä sen mukaista tietoa. Kun tieto on kerätty, prosessi jatkuu tiedon hyödyntämiseen organisaation toiminnassa. (Laihonen ym. 2013, 25.)

Tietotarpeella tarkoitetaan olemassa olevan tiedon ja päätöksen tekemiseen vaadittavan tiedon välistä aukkoa. Tietotarpeen tunnistaminen on tärkeä vaihe, koska siinä määritellään, mitä tietoa tarvitaan. Kun on ensin kartoitettu tämänhetkinen tieto sekä tunnistettu, mitä tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen (eli mitä tietoa organisaatiolta puuttuu), voidaan tiedon kerääminen kohdistaa ja toteuttaa. (Laihonen ym. 2013, 25.) Tämä edellyttää teknisiä ja teknologisia ratkaisuja, joiden hallinta ja johtaminen on tietojohdamista. Tietojohdaminen käsittää erilaisia ja eri tasoisia prosessin mahdollistavia tekijöitä. Operatiivisella tasolla nämä tekijät ovat muun muassa tieto- ja viestintäteknologisia ratkaisuja (Laihonen ym. 2013, 27). Strategisella tasolla kyse on taas muun muassa tietoresurssien mittaamiseen ja arvottamiseen liittyvistä työkaluista (Laihonen ym. 2013, 14 ja 77).

Dalkir (2005, 3) määrittelee tiedonhallinnan (knowledge management) organisaation henkilöstön, teknologioiden, prosessien ja organisaatorakenteen tavoitteelliseksi ja systemaattiseksi koordinoinniksi, jonka tavoitteena on luoda arvoa. Koordinointi tapahtuu luomalla, jakamalla ja soveltamalla tietoa sekä tallentamalla opittuja asioita ja parhaita käytäntöjä organisaation muistiin jatkuvasti oppivan organisaation luomiseksi. Määritelmä kuvastaa englanninkielisen käsitteen knowledge management eroa tietojohdamiseen ja tiedolla johtamiseen: se pitää sisällään elementtejä kummastakin.

Tietojohdamiseen liittyy siis prosesseja, teknologioita ja tavoitteellista toimintaa: prosesseja ja teknologioita hyödynnetään tavoitteellisesti liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi (Uriarte Jr. 2008, 13). Prosessien ja teknologioiden tavoitteena on mahdollistaa tiedon kerääminen, muuntaminen sellaiseksi tiedoksi, jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä sekä saattaminen niiden tahojen saataville, jotka tarvitsevat sitä päätöksenteon perusteeksi. Tavoitteena on liiketoiminnallinen hyöty eli kannattavuuden parantaminen. (Dalkir 2005, 3.) Toisin sanoen tieto-

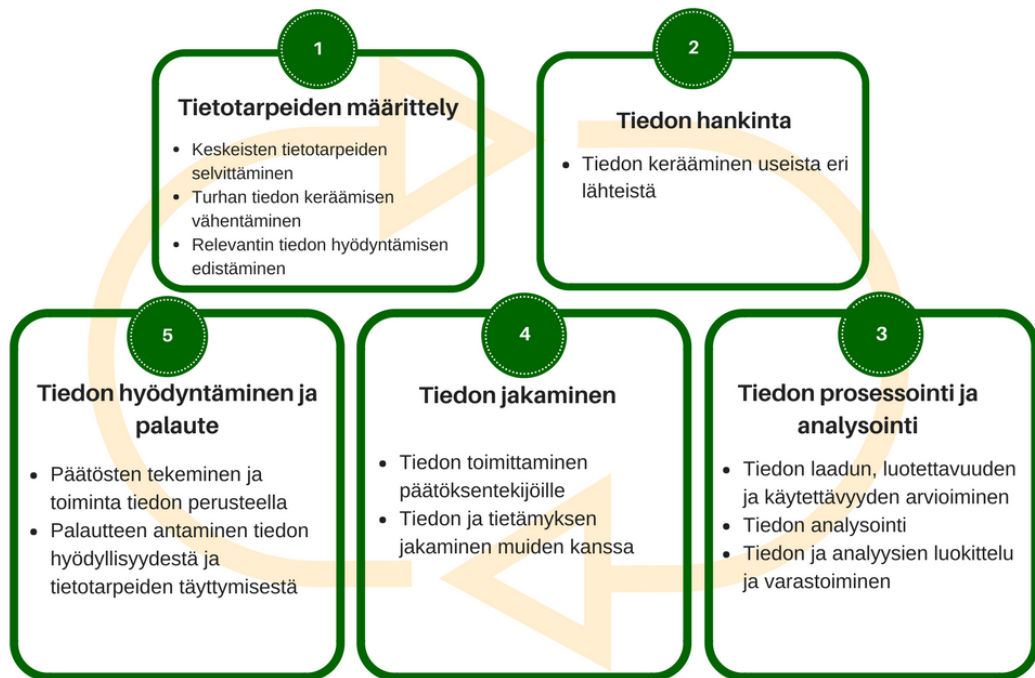
johtamisen tavoitteena on saada oikea tieto saataville oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa (Uriarte Jr. 2008, 13). Tämä edellyttää tiedonhallinnan ja siihen liittyvien prosessien yhdistämistä organisaation toimintaan, jotta tieto saadaan tuottamaan arvoa (Laihonen ym. 2013, 27). Tietojohdaminen palvelee päätöksentekoa operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle, ja sen tavoitteena pitäisi olla tietoa hyödyntävän organisaation rakentaminen kaikilla toiminnan tasoilla (Laihonen ym. 2013, 79).

Tietojohdaminen ei koske pelkästään organisaation sisäisen tiedon hallintaa ja hyödyntämistä, vaan siihen liittyy myös liiketoimintatiedon (business intelligence) hallinta. Liiketoimintatieto on tietoa paitsi organisaation omasta toiminnasta, myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden toiminnasta: asiakkaista, asiakkaiden toiminnasta ja kilpailijoiden toiminnasta eli tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Laihosen ym. (2013, 45) mukaan ”liiketoimintatiedon hallinnan keskeinen tehtävä on analysoida ja yhdistää näennäisesti irrallisia tiedonpalasia, jotta niiden yhteydet ja merkitykset ymmärretään ja jakaa tietoa päätöksentekijöille”. Tärkeintä on se, että tekeminen on systemaattista ja tavoitteellista.

Tietojohdamiselle tai tietämyksen hallinnalle (knowledge management) on luotu useita prosessimalleja (esim. Nonaka ja Takeuchi 1995, Choo 1998, Wiig 1993). Nonaka ja Takeuchi käsittelevät omassa mallissaan hiljaisen tiedon konkretisointia eksplisiittiseksi tiedoksi ja osaksi organisaation oppimista. Choo painottaa tiedon luomisen, merkityksellistämisen (sense-making) ja päätöksenteon muodostamaa kokonaisuutta. Wiig puolestaan korostaa tiedon organisointia organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Virkus 2014.)

Myös Laihonen ym. (2013, 46) esittävät oman prosessimallinsa (kuva 7). Se tuo tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen prosessit samalle kehälle ja tarjoaa konkreettisen ja helposti hyödynnettävän mallin tiedonhallinnan prosessille. Malli lähtee liikkeelle tietotarpeiden määrittelystä ja etenee niiden perusteella tapahtuvaan tiedon hankintaan. Tämän jälkeen tietoa prosessoidaan, analysoidaan ja jaetaan. Tiedon hyödyntäminen perustuu aiempiin vaiheisiin ja vaikuttaa uusien tietotar-

peiden määrittelyyn. Malli kuvastaa hyvin tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen keskinäistä riippuvuutta: ennen kuin tietoa voidaan hyödyntää, sen hankinta, prosessointi ja jakaminen on organisoitava luotettavalla ja systemaattisella tavalla. Tiedon hyödyntäminen taas vaikuttaa siihen, mitä tietoa tarvitaan ja miten ja mistä sitä hankitaan.



Kuva 7. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli ja keskeiset tehtävät. Mukailten Laihon ym. 2013, 46.

Tietojohdamisen tärkeänä tehtävänä on tehokas ja organisoitu tiedonhallinta, jolla varmistetaan, että tiedon hankinta, hallinta ja käyttö eivät pääse sirpaloitumaan. Näin varmistetaan riittävän laaja näkökulman säilyttäminen tiedon hyödyntämisessä ja vältetään ristiriitaisia päätöksiä. (Laihon ym. 2013, 49.) Ilman tietojohdamista tieto on irrallista, kontekstitonta ja jalostumatonta. Toisaalta tietojohdamisen avulla kerätty tieto ei muunnu organisaation tavoitteiden saavuttamista tukevaksi toiminnaksi ilman tiedolla johtamista. (Laihon ym. 2013, 32.) Tiedon hyödyntäminen sekä sitä kautta saatava uusia tietotarpeita koskeva tieto on oleellista, tietojohdamisella saatavat hyödyt voidaan viedä käytäntöön.

4.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tietoon perustuvien päätösten tekemistä pyrki- myksenä luoda tiedosta arvoa, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoit- teensa (Laihonen ym. 2013, 26). Dalkirin (2005, 45) mukaan tavoitteena on myös mahdollistaa viisas toiminta henkilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Tie- dolla johtaminen edellyttää sitä, että data ja informaatio saadaan tiivistettyä sel- laiseksi ymmärrykseksi, joka on mahdollista saattaa osaksi toimintaa. Toisin sa- noen tiedolla johtaminen edellyttää tietojohdamista, jonka avulla data kerätään ja muunnetaan informaatioksi. Kososen (2015, 19) mukaan tiedolla johtaminen on jatkumo, joka lähtee liikkeelle kysymyksestä tai tavoitteesta, jonka perusteella tietoa voidaan tunnistaa ja kerätä.

Barnes ja Milton (2015) esittävät tiedolla johtamisen tavoitteen hahmottamiseen neljää painopistealuetta. Ensimmäinen niistä koskee operatiivista tehokkuutta, toinen asiakasymmärrystä, kolmas innovaatioita ja neljäs kasvua ja muutosta (kuva 8).



Kuva 8. Tiedolla johtamisen neljä painopistealuetta. Mukailten Barnes & Milton (2015).

Operatiivisen tehokkuuden tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja prosesseja. Tarvittava tieto on pääasiassa sisäisesti saatavilla ja tiedonhankinta on suunniteltava niin, että se kerää tietoa näistä alueista. Operatiivinen tehokkuus on kaikkien organisaatioiden etu, joten se muodostaa yleensä tiedolla johtamisen perustan. (Barnes & Milton 2015.)

Asiakasymmärryksen tavoitteena taas on kehittää asiakkuuksia, palvelun tasoa ja (liikeyrityksissä) liikevaihdon kasvua. Tarvittava tieto saadaan asiakkaiden toiminnasta, tuotteista, kilpailijoiden toiminnasta ja muiden sidosryhmien toiminnasta. Valtaosa tiedosta saadaan sisäisesti, mutta myös ulkopuolista tietoa tarvitaan. Tämä on huomioitava tiedonhankinnassa. Asiakasymmärryksen näkökulma korostaa asiakastiedon hallintaa, hyvää käsitystä omista palveluista tai tuotteista sekä tietoa erilaisista asiakkuuksista. Asiakasymmärrysnäkökulmaa voidaan soveltaa myös organisaation sisäisiin asiakkaisiin. (Barnes & Milton 2015.)

Innovaationäkökulman tavoitteena taas on uusien tuotteiden tai palvelujen luominen tai olemassa olevien tuotteiden tai palvelujen kehittäminen. Tähän tarvitaan tietoa muun muassa teknologioista ja markkinoista, josta suurin osa täytyy hankkia organisaation ulkopuolelta. (Barnes & Milton 2015.)

Kasvun ja muutoksen näkökulmassa tavoitellaan olemassa olevien onnistumisten toisintamista uusilla markkinoilla tai uusien kohderyhmien kanssa. Tässä lähestymistavassa tärkeää on tunnistaa oppiminen, parhaat käytännöt ja virheet, joista on opittu, jotta ne voidaan siirtää ja toisintaa muualla. Kasvun ja muutoksen huomioiminen on tärkeää niillekin organisaatioille, jotka eivät varsinaisesti tavoittele uusia markkinoita, koska muuttuvat olosuhteet koskevat kaikkia. (Barnes & Milton 2015.)

Tiedolla johtamisen strategia voi keskittyä puhtaasti vain yhteen tai useampaan näistä näkökulmista, mutta usein se on käytännössä yhdistelmä kaikkia neljää organisaation toimintaan sopivassa suhteessa. (Barnes & Milton 2015.) Pääasia on, että tiedetään, mihin strategisen ja operatiivisen johtamisen kysymyksiin tiedolla johtamisella halutaan vastata ja kenen käytettäväksi tietoa tuotetaan.

Kun on päätetty, mitä tiedolla johtamisella halutaan saavuttaa ja kun tietoa on tunnistettu ja kerätty, sitä voidaan analysoida, jalostaa ja muuntaa tuloksiksi, jotka on mahdollista pelkistää ja visualisoida helposti hyödynnettävään ja toiminnan osaksi saatettavaan muotoon (Kosonen 2015, 19). Tiedon laatu on hyödynnettävyyden kannalta oleellinen kysymys. Tiedolla johtamisen näkökulmasta laadukas tieto on eheää, yhtenäistä, oikeellista ja ajallisesti oikein ajoitettua. Oleellista on myös se, että tiedolla johtaminen ei keskity menneiden tapahtumien tarkasteluun, vaan tarkastelukulma on suunnattu tulevaisuuteen. Näkökulmaa saadaan laajennettua ja suunnattua ennakoivaksi eri lähteistä saatavaa tietoa yhdistelemällä. (Markkula & Syväniemi 2015, 21.) Dykesin (2016) mukaan tiedolla johtamisessa hyödyllisen tiedon täytyy täyttää kuusi kriteeriä:

- 1) Tietoa ei ole kiinnitetty vain liiketoiminnan mittareihin vaan myös strategiaan tavoitteisiin.
- 2) Tiedolla on riittävä konteksti, koska data voi herättää enemmän kysymyksiä kuin vastauksia ilman kiinnekohtaa ja laajempaa kontekstia.
- 3) Tieto on relevanttia ja saatavilla oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan, sillä liian aikaisin tai myöhään tarjottu tieto ei saa aikaan haluttua vaikutusta.
- 4) Tieto on ajantasaista, tarkkaa ja eheää eli se muodostaa luotettavan kokonaisuuden ja selittää jonkin ilmiön syyn.
- 5) Tieto antaa jotain, joka lisää kokonais kuvan ymmärrystä.
- 6) Tieto on selkeää, koska se hukkuu ja kadottaa merkityksensä, jos se on monitulkintaista tai se viestitään epäselvästi tai monimutkaisesti.

Tiedon avulla voidaan tunnistaa ja analysoida tilanteita ja päätöksenteon vaihtoehtoja näiden edellytysten täytyessä. Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtamisen hyödyntäminen arvonluonnissa on organisaation suorituskyvyn parantamista. Tiedon hyödyntäminen voi tässä tapauksessa antaa päätöksentekoon tukea, joka mahdollistaa keskittymisen eniten arvoa tuottavaan toimintaan. Laihonen ym. (2013,) toteavat, että tiedon avulla voidaan arvioida, vertailla ja karsia eri ratkaisuvaihtoehtoja ja valita niistä paras. Päätökset ovat parempia, kun ne tehdään tietoon pohjautuen, mutta se edellyttää, että tieto on laadukasta ja että organisaatiossa on tunnistettu, millainen tieto on relevanttia. Tieto pitää myös osata tulkita oikein ja sen avulla pitää voida aidosti vaikuttaa päätöksentekoon ja sen perusteella tehtäviin toimenpiteisiin. (Laihonen ym. 2013, 26–44.) Arvoketju datasta

informaatioon, tietoon ja ymmärrykseen on oleellisen tärkeä, mutta hyöty siitä saadaan vasta, kun organisaatiolla on kyky soveltaa tietoa käytäntöön (Markkula & Syväniemi 2015, 21).

Tiedolla johtaminen edellyttää paitsi käytetyn datan laadunvarmistusta, myös jalostamista ja rikastamista. (Markkula & Syväniemi 2015, 48). Lisäksi liiketoiminnallinen näkemys ja ymmärrys on oleellisen tärkeä. (Markkula & Syväniemi 2015, 72.) Vaikka dataa kerättäisiin massoittain ja sen laatu varmistettaisiin, sen hyödyntäminen ei tuota merkittävää hyötyä ilman näkemystä ja ymmärrystä. Siksi IT-osaston ja johdon väliin tarvitaan osaajia ja tekijöitä, jotka osaavat ja voivat kohdistaa huomion oikeisiin asioihin. Tärkeää on tiivistää havainnot selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotka on helppo ottaa osaksi päätöksentekoa. Vasta liiketoimintaymmärrys tuo tiedon palvelujen, prosessien ja päätöksenteon tueksi – pelkkä teknologia ei sitä tee. (Markkula & Syväniemi 2015, 75.)

4.4 Palvelulähtöinen logiikka

Palvelulähtöinen logiikka (service-dominant logic, SDL) on alun perin markkinoinnin alan ajattelumalli, joka on kehittynyt ajan kuluessa. Ajattelumallin tiivistivät yhteen Robert F. Lusch ja Stephen L. Vargo vuonna 2004 kirjoittamassaan artikkelissa. Heidän argumenttinaan oli, että perinteistä, tuotekeskeistä markkinoinnin ajattelumallia on muutettava. Perinteinen tuotekeskeinen ajattelu (goods-dominant logic, GDL) painottaa tuotantoteknologiaa, tuotannon tehostamista ja logistiikkaa arvon tuottajina eli yrityksen kannattavuuden lähteinä. Palvelulähtöisen logiikan mukaan kaiken liiketoiminnan ytimen muodostavat kuitenkin palvelut, joiden vaihdanta tuottaa arvoa. Palvelu määritellään tässä ajattelumallissa toiminnaksi, jossa yksi toimija hyödyntää omaa erikoisosaamistaan (tietojaan ja taitojaan) toiminnan, prosessien ja suoritteiden kautta toisen toimijan hyväksi (Vargo & Lusch 2004, 2).

Myös tuotteiden valmistaminen ja myyminen on palvelulähtöisen logiikan mukaan pohjimmiltaan palveluliiketoimintaa, koska konkreettiset tuotteet ovat välineitä, joilla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Yrityksen tarjoaman arvon merkitys riippuu siitä, miten arvokas palvelu tai tuote on asiakkaalle. Palvelulähtöisessä logiikassa

keskiössä on palvelun tuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus ja sitä kautta tapahtuva arvon yhteisluonti (value co-creation), joka hyödyttää kumpaakin osapuolta. Asiakas on siis itse aktiivinen osa vaihdantaa. (Vargo & Lusch 2004, 7.) Taulukossa 1 selvennetään tuotokeskeisen logiikan ja palvelulähtöisen logiikan eroja ja vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Taulukko 1. Tuotokeskeisen ja palvelulähtöisen logiikan erot. Vargo & Lusch 2004.

Tuotokeskeinen logiikka	Palvelulähtöinen logiikka
Taloudellisen toiminnan tavoitteena on tuottaa ja jaella myytäviä hyödykkeitä.	Taloudellisen toimijan on tunnistettava ydinosaisensa, -tietonsa ja -taitonsa, joiden kautta hän voi saada kilpailuetua.
Hyödykkeen myynti edellyttää, että tuotanto- ja jakeluprosessin aikana siihen lisätään käyttöarvoa. Yrityksen tuottaman hyödykkeen arvon on oltava kuluttajalle kilpailijaa parempi.	Tunnistetaan muut toimijat (mahdolliset asiakkaat), jotka voisivat hyötyä näistä osaamisista.
Yrityksen päätöksenteon keskipisteessä on oltava se, että tuotteen myynnistä saadaan mahdollisimman suuri tuotto.	Rakennetaan vuorovaikutusta, jonka kautta asiakkaat voivat kehittää räätälöityjä, kiinnostavia arvoehdotuksia omiin tarpeisiinsa.
Hyödykkeen pitää olla mahdollisimman standardoitu ja se pitää tuottaa kaukana markkinoiltaan, jotta tuotanto olisi mahdollisimman kontrolloitua ja tehokasta.	Seurataan vaihdannan taloudellista tulosta analysoimalla markkinoilta saatua palautetta. Näin voidaan oppia, miten yrityksen tarjoomaa voidaan kehittää ja taloudellisia tuloksia parantaa.
Hyödykettä voidaan pitää varastossa kunnes sille on kysyntää, jonka jälkeen se voidaan jaella kuluttajalle tuottavasti.	

Tuotekeskeinen ja palvelulähtöinen logiikka lähestyvät liiketoimintaa ikään kuin eri vaiheista. Tuotekeskeisessä logiikassa huomio on lähtöpisteessä eli konkreettisesti tuotteessa ja sen valmistamisen ja jakelun tehostamisessa. Tuotteen valmistaminen tapahtuu yrityksen ehdoilla: millaisen tuotteen yritys voi valmistaa itselleen mahdollisimman edullisella tavalla. Yritys luo tuotteen kysynnän ja räätälöi sen ominaisuudet sen mukaan, millainen tuote on kannattavinta valmistaa. Keskeisiä ovat materiaaliset tai aineelliset (operand) resurssit. Tuotekeskeinen logiikka katsoo siis toimintaa yrityksen näkökulmasta, ja yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus rajoittuu tuotteen ostamiseen.

Palvelulähtöisessä logiikassa taas näkökulma on lopussa eli asiakkaan tarpeessa. Yrityksen täytyy tässäkin mallissa tunnistaa omat resurssinsa, mutta keskeiset resurssit ovat immateriaalisia eli aineettomia (operant): osaaminen ja tieto. Yrityksen tulee selvittää, millainen asiakas hyötyisi eniten näistä osaamisista ja niiden yhdistelmästä. Kun tämä tiedetään, voidaan luoda vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaiden välille ja optimoida tarjooma vastaamaan asiakkaan toiveita. Tämä luo arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

4.4.1 Palvelulähtöisen logiikan perusväitteet

Palvelulähtöisen logiikan perustana toimivat niin sanotut perusväitteet (fundamental premises, FP). Ne voidaan tiivistää kymmeneen peruseriaatteeseen (taulukko 2), jotka avaavat palvelulähtöistä ajattelua. Ensimmäiset kahdeksan peruseriaatetta julkaistiin vuonna 2004 ja niitä on sittemmin muokattu ja täydennetty kahdella lisäperuseriaatteella.

Taulukko 2. Palvelulähtöisen logiikan perusväitteet. Vargo & Lusch 2008, 7.

FP1	Palvelussa on pohjimmiltaan kyse vaihdannasta. Vaihdanta perustuu osaamiseen ja tietoon, joista tuotetaan palveluja.
FP2	Vaihdannan perusta ei ole nähtävissä suoraan, koska palvelut koostuvat moniulotteisesta yhdistelmästä hyödykkeistä, rahaa ja organisaation toimintaa. Tämän vuoksi vaihdannan kokonaisuutta on vaikea hahmottaa.
FP3	Palveluntarjonnan jakelu tapahtuu tuotteiden kautta. Tuotteiden arvo tulee niiden käytöstä eli siitä palvelusta, jonka käyttäjä niistä saa.
FP4	Kilpailuetu perustuu aineettomiin resursseihin, tietoon ja osaamiseen. Mitä paremmin yritys pystyy yhdistämään nämä, sitä parempi on yrityksen asema.
FP5	Kaikki vaihdantaan perustuva taloudellinen toiminta on pohjimmiltaan palvelutoimintaa.
FP6	Asiakas on aina arvon yhteisluoja. Yhteisluonti on vuorovaikutteista.
FP7	Yritys ei tuota arvoa, vaan antaa arvolupauksen. Yritys voi tarjota resurssejaan arvonluontiin ja luoda arvoa vuorovaikutteisesti, jos sen arvolupaus hyväksytään, mutta se ei voi luoda ja/tai tuottaa arvoa yksin.
FP8	Palvelulähtöinen näkökulma on lähtökohtaisesti asiakaslähtöinen ja suhteellinen. Palvelu on lähtökohtaisesti asiakaslähtöistä ja suhteellista, koska se määrittyy ja muotoutuu asiakkaan kokeman arvon kautta.
FP9	Kaikki taloudelliset ja yhteiskunnalliset toimijat ovat resurssien integroijia. Arvon yhteisluonti tapahtuu verkostojen verkostoissa, joissa toimii resurssien yhdistelijöitä.
FP10	Arvo määrittyy aina edunsaajan yksilöllisestä näkökulmasta. Arvo on yksilöön sidottua, kokemuksellista, kontekstiriippuvaista ja merkityspainotteista.

Näistä kymmenestä perusväitteestä tärkeimmät ovat Vargon ja Luschin (2008) mukaan FP1, FP6, FP9 ja FP10. Niitä on sen vuoksi selvennetty palvelulähtöisen logiikan ajattelumallin kehittyessä.

- FP1: Palvelulogiikan näkökulmasta tärkeitä ovat tiedosta ja osaamisesta koostuvat immateriaaliset resurssit (operant resources). Nämä resurssit saadaan kohdennettua tuottamaan asiakkaan tavoittelemaa suoraa tai epäsuoraa hyötyä kehittämällä ja koordinoimalla niitä.
- FP6: Palvelulogiikan mukaan kilpailuetua saa yritys, joka selvittää, mikä on asiakkaalle arvokasta ja kohdentaa konkreettiset resurssinsa (operand resources) tämän mukaisesti.
- FP9: Konkreettistenkin tuotteiden tuottaja yhdistelee konkreettisia resursseja – lopputuloksena syntyvä tuote ei ole asiakkaalle arvokas itsessään, vaan sen käyttö- tai hyötyarvon kautta.
- FP10: Vaikka tuote olisi kuinka hieno, sillä ei ole arvoa asiakkaan silmissä, jos sen tuottama palvelu ei vastaa asiakkaan tarvetta. Asiakas toimii palvelulogiikassa aina arvon yhteistuottajana juuri sen vuoksi, että palvelu tai hyödyke suunnitellaan hänen tarpeisiinsa.

Palvelulähtöisen logiikan suurin vaikutus on siinä, että se muuttaa täysin toiminnan tarkastelun näkökulman. Perinteinen tuotokeskeinen ajattelu keskittyy tuotteiden tuottamisen prosesseihin, tuoteominaisuuksiin ja logistiikkaan, ja tuotteen arvo määrittyy niiden kautta. Palvelulähtöisessä logiikassa taas huomio on kuluttajan saamassa hyödyssä: esimerkiksi tietokoneen ostaja ei osta laitetta laitteen itsensä vuoksi, vaan voidakseen tehdä tietokoneella jotakin itselleen arvokasta. Kun ymmärretään, mitä ostaja haluaa tuotteella tehdä, voidaan tarjota juuri hänelle sopivaa palvelua eli arvoa, josta kuluttaja on valmis maksamaan. Vaikka tuote onkin konkreettinen, sen arvo kuluttajalle riippuu siis tuotteesta saatavasta immateriaalisesta hyödystä.

Palvelulähtöistä logiikkaa on kritisoitu esimerkiksi normatiivisesta lähestymistavasta: se antaa ymmärtää, että jos yritys vain toimii palvelulähtöisen logiikan periaatteiden mukaisesti, sen tulokset paranevat (Wright & Russell 2012). Kritiikkiä

on herättänyt myös immateriaalisten resurssien merkityksen ylikorostaminen. Immateriaalisia ja konkreettisia resursseja ei usein ole mahdollista erottaa täysin toisistaan, vaan ne ovat toisistaan riippuvaisia. Konkreettisia resursseja ei tulisi-kaan ylenkatsoa, sillä myös niiden rooli palvelulähtöisen logiikan toteuttamisessa on merkittävä. (Campbell ym. 2012, 3–4) Palvelulähtöisessä logiikassa arvonlähteenä oletetaan palvelu, mutta ajattelumallin toimivuutta ei ole osoitettu käytännössä eikä se huomioi toimialojen erilaisuutta. Se on ikään kuin yhden koon teoria kaikille toimijoille, vaikka esimerkiksi voittoa tavoittelemattoman sektorin tavoitteet ja lähtökohdat ovat erilaisia kuin liikeyritysten. (Wright & Russell 2012.)

4.4.2 Palvelulähtöinen logiikka viranomaistoiminnassa

Palvelulähtöinen logiikka on kaupallisen alan ajattelumalli, joka käsittelee ensisijaisesti liiketoimintaa: miten yritys voi saada kilpailuetua ja sitä kautta parantaa taloudellista kannattavuuttaan. Viranomaisen olemassaolon syy on kuitenkin toisenlainen. Viranomaisen ei toimi kilpailuilla markkinoilla, vaan viranomaisen toiminta tuottaa laissa määritellyjä palveluja tai täyttää lakisääteisiä velvoitteita, jotka rahoitetaan pääasiassa verovaroin ja viranomaismaksuin. Asiakkaita ovat kaikki kansalaiset, ja palveluväylää pidetään melko yksisuuntaisena: velvoitettaan täyttävä kansalainen on hallintoalamainen, jonka täytyy toimia viranomaisen määrittelemällä tavalla.

Myös Verohallinnon toiminta perustuu vahvasti velvoitteiden suorittamiseen. Verovelvollisella on lakisääteinen veronmaksuvelvoite, jonka seurauksena hän joutuu luopumaan isosta osasta vaivalla ansaitsemastaan rahasta ilman, että pystyy vaikuttamaan sen määrään tai maksutapaan juuri millään tavalla. Verohallinnon tehtävänä on kerätä rahat ja kanavoida ne eteenpäin.

Kansalaisten taloudellinen toiminta on kuitenkin muuttunut viime vuosina monimuotoisemmaksi. Perinteinen vakituisen, kokoaikaisen palkkatyön malli on pirstoutumassa pätkätöiksi ja osa-aikaisiksi työsuhteiksi. Myös erilaiset jakamistalouden muodot tuottavat uudenlaisia tulovirtoja. Verottamisen perinteiset toiminta- ja asiointitavat joutuvat tämän seurauksena myös muuntumaan. Vanha velvollisuus pohjainen ilmoittaminen on perustunut pitkälti verottajan tekemään valvon-

taan, mutta se ei enää sovellu uusiin tilanteisiin. Esimerkiksi jakamistalouden kautta saatavat tulot eivät välttämättä tule näkyviin, ellei tulonsaaja itse ilmoita niitä. Tähän olisi mahdollista puuttua sääntelyllä, joka huomioi mahdollisimman laajasti erilaiset tulonansaintatilanteet ja niiden yhdistelmät. Toisaalta taas mitä monimutkaisempaa sääntely on, sitä enemmän se aiheuttaa ilmoittamisen virheitä. Ja mitä enemmän virheitä asiakas tekee, sitä enemmän niitä pitää korjata jälkikäteen. Korjaaminen puolestaan vaatii aikaa ja rahaa. Nykyinen kehityssuunta nostaa asiakaspalvelun sekä asiakkaan ohjauksen ja neuvonnan entistä tärkeämpään rooliin.

Uudelle lähestymistavalle on siis selvä tilaus. Palvelulähtöinen logiikka on jo juurtunut erilaisten ja eri aloilla toimivien liikeyritysten toimintaan, joten sen tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa tarkastella myös viranomaistoiminnassa. Palvelulähtöistä logiikkaa ja arvon yhteisluontia julkishallinnossa on tutkinut esimerkiksi John Alford (2009). Hän tutkii palvelulähtöistä logiikkaa nimenomaan viranomais-toiminnassa ja käsittelee teoksessaan yhtenä esimerkkinä eri maiden veroviranomaisia ja veronmaksajia yhtenä yhteistuottajien ryhmänä.

4.4.3 Asiakas ja arvon yhteisluonti julkisissa palveluissa

Palvelulähtöisessä logiikassa asiakkaalla tarkoitetaan liikeyritykseltä hyödykkeitä tai palveluja ostavaa tahoja, joka voi olla toinen liikeyritys, yksityishenkilö tai julkishallinnollinen toimija. Asiakkaalla on odotuksia ja vaatimuksia hankinnalleen, mutta ei velvollisuutta käyttää tietyn yrityksen palveluja tai hyödykkeitä. Liikeyritys voi myös valikoida asiakkaansa ja tekeekin niin, kun se suunnittelee ja kohdentaa palveluja ja hyödykkeitä tietyille kohderyhmälle.

Yrityksen ja asiakkaan välinen kanssakäyminen on liiketoiminto, transaktio, jossa kumpikin osapuoli saa itselleen yksityistä arvoa. Transaktio tapahtuu vain osapuolten välillä eikä sen ole tarkoitus hyödyttää muita. Koska asiakas rahoittaa yrityksen toiminnan ja tuottaa liikevoiton, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on yrityksen kannalta oleellisen tärkeää – ilman asiakasta kun ei ole yritystäkään.

Asiakkaan osallistuminen yhteiseen transaktioon ja arvonluontiin perustuu vapaaehtoisuuteen ja valintaan: asiakas voisi useimmiten valita toisenkin yrityksen täyttämään tarpeensa. Asiakas on sen vuoksi vahvemman roolissa. Tyytyväinen asiakas on yrityksen toiminnan jatkuvuuden tae, joten yrityksen kannattaa huomioida asiakkaan tarpeet ja pyrkiä palvelemaan niitä mahdollisimman hyvin. (Alford 2009, 32–72.)

Julkisten palvelujen käyttäjän suhde palveluntuottajaan poikkeaa tästä, koska suhde rakentuu lakiin perustuville oikeuksille ja velvollisuuksille. Osbornen (2017, 2) mukaan tämä muuttaa arvoluonnin dynamiikkaa oleellisesti. Verojen maksaminen ei ole verrattavissa hyödykkeestä tai palvelusta maksamiseen, koska se ei ole yksilön valinta. Verojen maksaja ei siis valitse toimintaansa eikä sitä, kenen kanssa sen suorittaa. Verohallinnon asiakas on verovelvollinen, joka asioi Verohallinnon kanssa täyttääkseen lakisääteisiä velvoitteitaan. Verovelvollinen ei voi suorittaa tätä velvollisuuttaan mitään muuta kautta eikä jättää velvoitettaan täyttämättä ilman sanktioita. Toisaalta Verohallinto ei myöskään voi valita asiakkaitaan, vaan sen on palveltava kaikkia verovelvollisia tasaveroisesti. Asiakas on tietoinen pakkoon perustuvan suhteen olemassaolosta eikä voi sanoutua irti transaktiosta. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä saa toiminnastaan välitöntä arvoa itselleen. Sen sijaan verotuksella ja verojen maksamisella on kollektiivinen, yhteiskunnallinen luonne: olemme päättäneet, että yhteiskuntamme tuottaa tiettyjä palveluja kaikille kansalaisille ja että niiden tuottaminen maksetaan yhteisestä pussista. Verotuksen tuottama arvo on siis kollektiivista eikä yksilöllistä. Tätä kollektiivista arvoa ”kulutetaan” eri tavalla kuin yksityistä arvoa, sillä se ei muutu ja muokkaudu yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Kollektiivinen arvo vaikuttaa kaikkiin kansalaisiin – myös niihin, jotka eivät ole osallisia jossakin yksittäisessä palvelutapahtumassa. (Alford 2009, 32–72.)

Tämän perusteella voitaisiin väittää, että veroviranomainen ei itsessään tuota asiakkaalle palvelua, mutta Alfordin mukaan tämä on väärä käsitys, joka perustuu siihen, että arvon katsotaan olevan vain yksityistä hyödykkeiden ja palvelujen kuluttamista. Vaikka veroviranomainen ei tuota sen keräämillä verovarolla rahoitettuja palveluja, sen vastuulla on varmistaa riittävät resurssit muiden viranomais-

ten tuottamille palveluille. Verohallinnon tuottama arvo mahdollistaa siis julkisten palvelujen tuottamisen. Siksi Verohallinnon tuottama arvo piileeekin siinä, että se varmistaa verotuksen toteutumisen tehokkaasti ja lain mukaan. (Alford 2009, 32–72.)

Kollektiivinen arvo ei kuitenkaan konkretisoidu lineaarisesti, vaan laajemman ja pidemmän kokemuksen kautta. Se ei myöskään ole palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän välistä. (Osborne 2017, 1–2.) Syynä on se, että julkisten palvelujen tuottaminen on monenkeskistä toimintaa, jossa palveluja käyttää monipuolinen ihmisjoukko ja palvelujen tuottamiseen liittyy esimerkiksi paikallisyhteisöjä, kolmannen sektorin toimijoita ja liikeyrityksiä. Julkiset palvelut eivät ole yksittäisten organisaatioiden tuottamia, vaan taustalla on kokonainen järjestelmä. Julkisten palvelujen arvonluonti perustuu tämän vuoksi järjestelmän puitteissa tapahtuvaan pitkän aikavälin vuorovaikutuksen rakentamiseen eikä yksittäisiin palvelutransaktioihin. (Osborne ym. 2014, 325.)

4.4.4 Vaihdamman käsite julkisissa palveluissa

Palvelulogiikan käsitteistössä vaihdanta tarkoittaa tavaroiden tai palvelujen valmistamista, jakelua ja vaihtamista rahavastikkeeseen. Julkisissa palveluissa vaihdanta ei kuitenkaan toimi saman periaatteen mukaan, vaan on luonteeltaan ennemminkin sosiaalista: se on yksilöllistä, taloudellista vaihtoa laajempaa ja siihen voi liittyä useita eri osapuolia. Veroasiointia hoitavan yksilön lisäksi tapahtumaan liittyy aina muita kansalaisia, viranomaisia, yrityksiä jne. Julkisissa palveluissa vaihdanta on siis aina monenvälistä ja pitää sisällään paitsi asiakkaan tai käyttäjän, myös edunsaajan, joka ei ole välttämättä osallinen tietyssä transaktiossa, mutta saa silti vaihdannasta itselleen etua. Julkisen sektorin palvelujen käyttäjän roolina voi jopa olla edunsaaja ilman, että organisaation ja käyttäjän välillä on tapahtunut minkäänlaista suoraa vaihtoa. (Alford 2009, 37–39.)

Toisaalta julkisen palvelun käyttäjän rooli perustuu velvollisuuteen eli käyttäjä ei voi valita, osallistuuko vaihdantaan vai ei. Sen vuoksi käyttäjän rooli saattaa olla heikompi kuin organisaation. Organisaation näkökulmasta vaihdannan tavoitteena on varmistaa sääntöjen noudattaminen, sillä se on organisaation toiminnan

jatkuvuuden tae. Sääntöjen noudattamista voidaan varmistaa pakkokeinoilla: noudattamatta jättäminen johtaa sanktioihin. Ongelmalliseksi tämän lähestymistavan tekee vapaa tahto – joillekin käyttäjille sanktioillakaan ei ole merkitystä. Vähintään sanktiot kuitenkin tekevät velvollisuuksien täyttämistä negatiivisen kokemuksen käyttäjälle, mikä voi puolestaan johtaa velvoitteiden huolimattomaan täyttämiseen joko tahallaan tai tahattomasti. Tämä taas aiheuttaa organisaatiolle lisää työtä ja sitä kautta kustannuksia, kun sen on oikaistava käyttäjän toimia ja lisättävä valvontaa. Toinen tapa varmistaa sääntöjen noudattaminen on vedota käyttäjien sisäiseen motivaatioon tai heille loppujen lopuksi aiheutuvaan hyötyyn ja sitä kautta auttaa käyttäjiä ymmärtämään, että sääntöjen noudattaminen palvelee lopulta myös heidän omaa etuaan. Kolmas tapa liittyy vaihdantaan. Vaihdannalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että organisaatio tunnistaa velvollisen (käyttäjän) oikeudet ja tarpeet ja pyrkii täyttämään ne siinä määrin kuin mahdollista. Tämä vaihtoehto on tarkoittaa sitä, että julkisen palvelun käyttäjää kohdellaan samalla tavalla kuin yrityksen asiakasta. Vaihdantalähestymistavassa pyritään myös ymmärtämään, minkä takia jotkut velvolliset eivät noudata velvoitteitaan: johtuuko se esimerkiksi siitä, että he eivät ole selvillä niistä tai ymmärrä niitä enemmän kuin yleisestä haluttomuudesta noudattaa velvollisuuksia? Jos näin on, organisaation tulisi pyrkiä korjaamaan tilanne tarjoamalla ohjausta ja neuvontaa. Myös mahdolliset pakkokeinot (jos niihin joudutaan turvautumaan) tulisi mitoittaa oikeudenmukaisesti ja kohtuullisesti. Ohjauksesta ja neuvonnasta syntyy vuorovaikutusta organisaation ja kansalaisten välille. Tämä kolmas tapa on palvelulähtöisen logiikan mukainen lähestymistapa. (Alford 2009, 41–43)

Julkisen palvelun käyttäjä – olipa hän edunsaaja tai velvollinen – tarjoaa vaihdannamallissa rahamaksun sijaan omaan toimintaansa. Kun käyttäjä noudattaa sääntöjä ja toimii yhteistyöhaluisesti, organisaatio pyrkii täyttämään tämän odotukset. Kumpikin saa siten vaihdannassa itselleen arvokkaita resursseja. Julkisen palvelun ja liikeyrityksen palvelun vaihdannan erona voidaan siis sanoa olevan sen, että julkisen palvelun vaihdannassa käytetyt arvot ovat yksityisen sektorin arvoja laajempia. Julkisen sektorin palvelu tuottaa sekä yksilöllistä että kollektiivista arvoa, joka vaikuttaa sekä yksittäisiin kansalaisiin että koko yhteiskuntaan. Julkisen

sektorin asiakas voi toimia maksavan asiakkaan, edunsaajan tai velvollisen roolissa. (Alford 2009, 43–49.)

4.5 Palvelulogiikan, tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen jatkumo

Palvelulähtöisen logiikan vaikutus näkyy vahvasti Verohallinnon strategiassa. Palvelulähtöisyyttä on se, että veroasioinnista pyritään tekemään mahdollisimman helppoa ja että asiakkaita pyritään ohjaamaan toimimaan oikein. Tämä luo kollektiivista arvoa, joka hyödyttää sekä yhteiskuntaa että yksittäisiä verovelvollisia. Asiakasanalytiikan arvo konkretisoidaan hyödyntämällä yhteydenottokirjauksia ohjauksen, neuvonnan ja palvelujen kehittämisessä. Palvelulähtöinen logiikka on perustana tietojohdamiselle, jonka periaatteita toteutetaan käytännössä digitalisoimalla palveluja, jolloin tietojohdamisella mahdollistetaan asioimisen sujuvoittamista.

Palvelulähtöinen logiikka ja tietojohdaminen ovat taustalla myös yhteydenottojen analysoinnissa: palvelulähtöistä on ylipäänsä se, että asiakkaiden asioinnin vaikeuksista kerätään tietoa. Tietojohdaminen taas mahdollistaa tiedon keräämisen teknologian avulla. Ilman strategista päätöstä tiedolla johtamisesta koko asiakasanalytiikan funktiota ei kuitenkaan olisi. Jotta tiedolla voidaan johtaa, on ensin pitänyt tehdä päätös siitä, että asiointia halutaan kehittää ja luoda siten kollektiivista arvoa. Sen jälkeen on tarvittu tietojohdamista, joka on luonut infrastruktuurin asiakasanalytiikasta saatavan tiedon luomiseen, keräämiseen, prosessoimiseen ja analysoimiseen. Aivan ensin tarvittiin siis paradigman muutos joustamattomasta veroviranomaisesta palvelevaan, neuvovaan ja ohjaavaan verottajaan, minkä jälkeen teknologia loi edellytykset sen toteuttamiseen käytännössä. Vasta sitten voitiin siirtyä varsinaiseen tiedolla johtamiseen. Seuraavaksi käsitellen sitä, miten kerättyä tietoa voidaan muuntaa käytännön kehittämistoimenpiteiksi.

5 METODINA PALVELUMUOTOILU

Tiedon muuntaminen toimenpiteiksi vaatii systemaattista käsittelyä ja lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa yhteydenottokirjauksista kerätyn tiedon konkretisoinnista toimenpiteiksi tutkittiin palvelumuotoilun avulla. Yhteydenottokirjauksista

saadun tiedon muuntamista kehittämistoimenpiteiksi ei tätä ennen ollut Verohallinnossa testattu palvelumuotoilulla. Seuraavaksi käsittelemme palvelumuotoilun periaatteet, palvelumuotoilun työvälineistä toimintatavaksi valitun palveluketju-analyysin sekä palveluketjuanalyysityöpajan kulun ja tulokset.

5.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on monialainen lähestymistapa, joka hyödyntää erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Se on ajattelutapana uudenlainen ja tähtää käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Palvelumuotoilun käsite kehittyy ja muotoutuu jatkuvasti, eikä sille ole olemassa yhtä tyhjentävää määritelmää. Määritelmille on yhteistä se, että palvelumuotoilu on luovaa ja kokeilevaa, iteratiivista ja visuaalista kehittämistä. (Stickdorn & Schneider 2011, 29; Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 5/60.) Seuraavaksi käyn läpi palvelumuotoiluajattelun peruseriaatteet, palvelumuotoiluprosessin suunnittelun vaiheet ja muotoiluajattelut tärkeät käsitteet.

5.1.1 Muotoiluajattelun viisi kulmakiveä

Palvelumuotoiluajattelun viisi kulmakiveä ovat käyttäjälähtöisyys, yhteissuunnittelu, ketjuisuus, havainnollistaminen ja kokonaisvaltaisuus. (Stickdorn & Schneider 2011, 34–45.)

Käyttäjälähtöisyys tarkoitetaan sitä, että palvelu pitää kokea asiakkaan eli käyttäjän näkökulmasta, ei palvelun tuottajan näkökulmasta. Palvelu muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa, joten asiakkaan on oltava suunnitteluprosessin keskiössä. Asiakkaan ymmärtäminen edellyttää sitä, että asiakasta tarkastellaan ihmisenä, ei pelkkänä tilastona. Ymmärrykseen tarvitaan myös yhteistä kieltä – on puhuttava asiakkaan sanoilla, ei organisaation omalla sisäisellä jargonilla. (Stickdorn & Schneider 2011, 34–45.)

Palveluntuottajan on huomioitava, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaihtelevat ja että asiakkaiden lisäksi palvelun tuottamiseen liittyy erilaisia sisäisiä ja ulkopuolisia sidosryhmiä, jotka on myös otettava huomioon. On tärkeää, että yhteissuunnitteluprosessissa on mukana eri sidosryhmien edustajia. Yhteissuunnit-

telun tavoitteena on kerätä ymmärrystä eri asiakasryhmiltä erilaisia työvälineitä hyödyntämällä. Saadun ymmärryksen perusteella voidaan luoda, kehittää, koe-mallintaa ja testata palvelukonsepteja. Osallistamalla eri ryhmiä yhteissuunniteluun voidaan edistää osapuolien välistä ymmärrystä ja saada asiakkailta lisäarvoa palveluun. Suunnitteluun osallistuminen myös lisää asiakkaan sitoutumista palveluun. (Stickdorn & Schneider 2011, 34–45.)

Palvelu voidaan visualisoida toisiinsa liittyvien toimintojen ketjuna. Palvelut ovat eläviä ja kehkeytyviä prosesseja, joilla on ajallinen kesto. Keston huomioiminen on tärkeää, koska se vaikuttaa asiakkaan kokemukseen – palvelu voi esimerkiksi olla liian hidas tai nopea. Palveluprosessiin liittyy varsinaisen palvelutapahtuman lisäksi se, mitä tapahtuu ennen ja jälkeen palvelutapahtuman. Palvelumuotoilu-prosessissa palvelu puretaan palvelutuokioiksi, jotka koostuvat kontaktipisteistä ja vuorovaikutuksesta. Ajoitus on tärkeä, sillä väärin ajoitettu palvelu ei ole hyödyllinen. (Stickdorn & Schneider 2011, 34–45.)

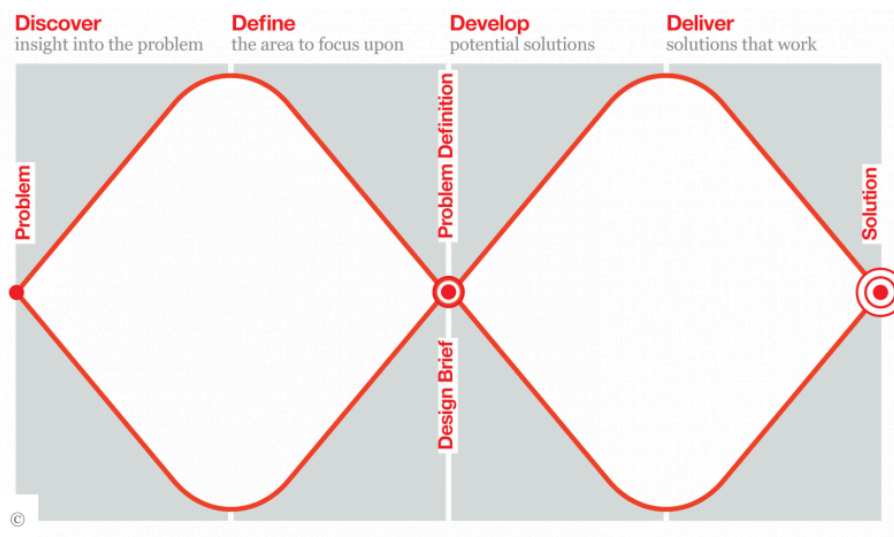
Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia. Hyvä palvelu tapahtuu niin huomaamattomasti, että asiakas ei edes huomaa saaneensa palvelua. Aineettomuus ja huomaamattomuus voivat kuitenkin luoda epäsymmetriaa asiakkaan odotuksiin nähden. Palvelua voidaan konkretisoida ja havainnollistaa erilaisten esineiden avulla ja siten palauttaa asiakkaan mieleen positiivinen muisto palvelusta itse palvelutilanteen päättymisen jälkeen. Havainnollistaminen voi tapahtua monella tavalla: sähköpostiviestin, esitteen, kyltin tai muun tuotteen kautta. (Stickdorn & Schneider 2011, 34–45.)

Vaikka palvelut ovat aineettomia, ne tapahtuvat usein konkreettisessa ympäristössä ja välittyvät erilaisten välineiden kautta. Palveluprosessin tapahtumaympäristö pitääkin huomioida ja hahmottaa kokonaisuutena. Palveluprosessit muodostavat palveluketjuja. Ketjut kuitenkin muuttuvat, ja niitä pitää tarkastella erilaisten sidosryhmien näkökulmasta koko palvelutapahtuman ajalta. Myös palveluntarjoajan organisaation rakenne, kulttuuri, arvot ja normit sekä prosessit vaikuttavat palveluihin. (Stickdorn & Schneider 2011, 34–45.)

5.1.2 Suunnitteluprosessin vaiheet ja tärkeät käsitteet

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi koostuu viidestä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on tiedon löytäminen tai ymmärtäminen, mikä tarkoittaa tiedon hankkimista käyttäjiltä. Ilman tätä ymmärrystä prosessi ei etene. Toinen vaihe on määrittely tai pohtiminen, mikä tarkoittaa mahdollisuuksien kartoittamista. Kolmas vaihe on ideointi, mikä tarkoittaa uusien ratkaisujen hakemista ja selittämistä. Neljäs vaihe on mallinnus, mikä tarkoittaa asiakasymmärryksen, mahdollisuuksien kartoittamisen ja ideoinnin kautta muodostuneen palvelumallin seulontaa ja konkretisointia. Viides vaihe on käyttöönotto, mikä tarkoittaa aiempien vaiheiden perusteella muodostetun palvelun ottamista käyttöön. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 4/60.)

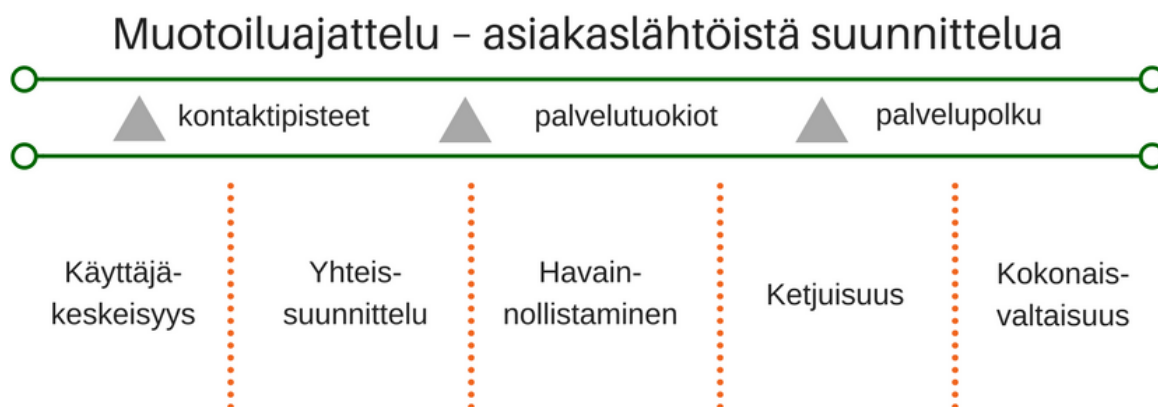
Prosessi on myös iteratiivinen: kehittämistyön ei tulisi päättyä käyttöönottoon, vaan sitä pitäisi jatkaa samojen vaiheiden ja periaatteiden mukaan, jotta palvelu kehittyisi jatkuvasti. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 4/60.) Ison-Britannian palvelumuotoilujättö Design Council havainnollistaa suunnitteluprosessia ”kaksoistimantilla” kuvan 9 mukaisesti. (The Design Process: What Is the Double Diamond 2015.)



Kuva 9. Double Diamond -malli. British Design Council 2015.

Malli muistuttaa äärettömyyden symbolia ∞ , joka kuvaa muotoiluprosessin iteratiivista luonnetta: kehä päättyy alkaakseen uudestaan alusta.

Palvelumuotoilun tärkeitä käsitteitä ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Kontaktipisteillä tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutuksen kohtia, joita ovat tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Kontaktipiste voi olla asiakaspalvelupisteessä tapahtuva henkilökohtainen palvelutilanne, verkkosovelluksessa tapahtuva asiointitilanne tai vaikkapa tiedonhaku verkosta. Palvelu koostuu osista tai tapahtumista, joista muodostuu palvelutuokioita. Palvelutuokio kattaa myös tapahtumat ja ajan ennen varsinaista palvelutapahtumaa ja sen jälkeen. Palvelupolulla taas tarkoitetaan kontaktipisteiden ja palvelutuokioiden muodostamaan reittiä, jota pitkin asiakas kulkee käyttäessään palvelua. (Stickdorn & Schneider 2011, 35.) Palvelumuotoilussa asiakasta tarkastellaan yksilöllisenä persoonana, ihmisenä, jolla on toiveita, tavoitteita ja tarpeita palvelun suhteen. Tarkoitus ei siis ole käsitellä asiakasta tilastollisena keskiarvona tai kasvottomana massana. Kuvaan 10 on tiivistetty muotoiluajattelun tärkeät käsitteet ja periaatteet.



Kuva 10. Muotoiluajattelun perusteet tiivistettynä.

Kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku ovat asiakaslähtöisen suunnittelun konkreettisia rakennuspalikoita, kun taas viisi kulmakiveä tai peruseriaatetta ohjaavat katsomaan prosessia oikeasta näkökulmasta.

5.2 Palvelupolku ja palveluketjuanalyysi

Palvelumuotoiluajattelua toteutetaan erilaisten työvälineiden kautta. Työväline tai -metodi valitaan tutkittavan asian ja tavoitteen mukaan. Menetelmiä on mahdollis-

ta myös yhdistellä, jotta saadaan räätälöityä tarpeeseen parhaiten vastaava kokonaisuus.

Yksi menetelmistä on asiakkaan palvelupolun kartoittaminen. Palvelupolku tehdään asiakkaan näkökulmasta siten, että lähtökohtana on asiakkaan ongelma tai kysymys. Palvelupolun avulla kartoitetaan, mitkä ovat asiakkaan kontaktipisteet, miten hänen kysymyksensä tai asiansa etenee ja mitä tapahtuu ennen kuin asiakas saa ratkaisun tilanteeseensa. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen palvelutilanne tai verkkosivujen kautta tapahtuva vuorovaikutus. Asiakaspolku rakennetaan määrittelemällä relevantit kontaktipisteet ja asiakkaan ajatukset, toiminta ja ongelmat kontaktipisteissä. Kun kontaktipisteet on tunnistettu, ne voidaan yhdistää kokonaiskokemukseksi. Polku voidaan rakentaa persoonan ympärille, jotta asiakkaasta tulee ihminen eikä vain tilastojen muodostama ryhmä. Palvelupolku voidaan päättää siihen, kun asiakas saa ongelmansa tai asiansa ratkaistua. Polun avulla saadaan tietoa siitä, mitä ongelmakohtia pitäisi tunnistaa ja korjata, jotta asiakas osaisi toimia onnistuneesti seuraavalla kerralla. (Stickdorn & Schneider 2011, 158–159; Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 33/60.)

Lopputuloksena on käyttäjäkokemuksen visualisointi, joka rakennetaan lineaariseen muotoon ja joka sisältää asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen kontaktipisteet ja niihin liittyvät toiminnot, ajatukset, haasteet ja ratkaisut. Palvelupolun avulla saadaan kartoitettua tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen asiakkaan näkökulmasta. Polku auttaa tunnistamaan sekä ongelmakohtat että kehityspotentiaalin. Palvelukokemus voidaan purkaa vaiheisiin analysoimalla kontaktipisteitä, ja visuaalinen esitystapa mahdollistaa erilaisten kokemusten vertailun. Palvelupolku sopii sekä uuden palvelun suunnitteluun että olemassa olevan palvelun kehittämiseen. Se on hyvä keino tarkastella palvelua asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolku voidaan myös tehdä palveluketjuanalyysin (service blueprint) pohjaksi. (Stickdorn & Schneider 2011, 158–159; Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 33/60.)

Palveluketjuanalyysissä on palvelupolun elementtejä: siinä rakennetaan palvelupolun tapaan palvelun visualisoitu prosessikaavio tai malli siitä, miten palvelun osat liittyvät toisiinsa. Palveluketju on palvelupolun tavoin lineaarinen kuvaus palvelusta, mutta se kuvaa eri näkökulmia palvelupolkua tarkemmin. Asiakkaalle näkyvien kontaktipisteiden lisäksi menetelmässä käsitellään myös asiakkaalle näkymättömiä palvelun tuottamiseen liittyviä prosesseja ja niihin liittyviä näkökulmia. Palveluketjuanalyysissä kuvataan toisin sanoen myös, mitä kulisseyksissä tapahtuu eli miten palvelun tuottaminen etenee organisaatiossa asiakkaalle näkymättömin osin. Palveluketjuanalyysin avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät palveluun liittyvät osa-alueet sekä niiden mahdolliset päällekkäisyydet ja ristivaikutukset. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi paitsi asiakkaalle näkyvät kontaktipisteet, myös taustaprosessit, joita asiakas ei näe, mutta joiden vaikutus asiakaskokemukseen on suuri. Tavoitteena on muodostaa selkeä kartta, joka kuvaa palvelun tuottamisen visuaalisessa muodossa. Menetelmä soveltuu sekä palvelun nykytilan kartoittamiseen että visiointiin. (Stickdorn & Schneider 2011, 204–205; Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 35/60.)

5.3 Tarkastelukohteen valinta

Tässä työssä tarkastelun kohteeksi valittiin yksi verolaji, jolla voitaisiin testata mahdollisimman laajapohjaista, yksikkörajat ylittävää yhteistyötä. Keskusteluissa oli mukana EON-prosessin edustajia, eri verolajien prosessien omistajia ja kehittämistyöstä vastaavia henkilöitä. Keskustelujen perusteella tutkittavaksi verolajiksi valikoitui arvonlisävero sen vuoksi, että se koskee kaikkia kolmea Verohallinnon liiketoimintayksikköä. Toiminimiyrittäjät ovat henkilöverotusyksikön asiakkaita ja yhteisöt yritysverotusyksikön asiakkaita, ja veronkantoyksikkö hoitaa molempien ryhmien veronkannon.

Valinnan jälkeen selvitettiin arvonlisäveroon liittyvät yhteydenottokirjaukset. Niistä selvisi, että kaikkein eniten yhteydenottoja ja kysymyksiä arvonlisäverosta tulee ilmoittamisesta ja tarkistamisesta (onko ilmoitettu, onko ilmoitus tullut perille, mitkä ilmoitukset puuttuvat, onko ilmoitettu oikein ja miten voi korjata). Syksyllä 2016 kuitenkin tiedettiin jo, että vuoden 2017 alussa oma-aloitteiset verot, joihin arvonlisäverokin kuuluu, siirtyvät verkossa toimivaan OmaVero-palveluun, mistä nä-

mäkin tiedot löytyvät jatkossa ajantasaisesti. Arvioitiin, että ainakin suurin osa näistä kysymyksistä selviää jatkossa sähköisen asiointin kautta ilman tarvetta yhteydenottoon. Tämän johdosta päätettiin, että työpajan aiheeksi ei valita useimmin kysytyjä aiheita.

Kolmas paljon kysymyksiä herättänyt aihe on arvonlisäveron alarajahuojennus ja sen hakeminen. Alarajahuojennuksen voi jatkossa ilmoittaa OmaVero-asiointipalvelun kautta, mutta palvelussa ei voi tehdä hakemusta eikä siellä ole tietoa aiheesta. Asia tulee todennäköisesti siis jatkossakin herättämään yhteydenottoja, minkä takia se valittiin työpajan aiheeksi.

Arvonlisäveron alarajahuojennuksella tarkoitetaan arvonlisäverosta saatavaa huojennusta, jota yritys voi hakea, jos sen tilikauden arvonlisäveroton liikevaihto jää alle 30 000 euron. Alarajahuojennukseen oikeuttavan liikevaihdon laskennassa on eriteltävä muun muassa liikevaihto ja mahdolliset käyttöomaisuuden myynnit. Huojennusta on haettava oma-aloitteisesti tilikauden jälkeen. Yritys voi siis hakea huojennusta aikaisintaan ensimmäisen tilikautensa päätyttyä. (Arvonlisäveron alarajahuojennus, Verohallinto.)

5.4 Yhteydenottokirjausten tiedot

Yhteydenottokirjauksista kerättiin yleistietoa arvonlisäveron alarajahuojennuksesta kysyneistä asiakkaista ajanjaksolla tammi–lokakuu 2016.

Arvonlisäveroa koskevia yhteydenottoja oli tarkastelujaksolla yhteensä 81 745 kappaletta, joista alarajahuojennusta käsiteltiin 3 021 yhteydenotossa (noin 3,7 % kaikista arvonlisäveroa koskevista yhteydenotoista). Eniten huojennuksesta kysyivät yritykset, jotka olivat olleet toiminnassa 1,5 vuotta tai pidempään (sis. sekä elinkeinonharjoittajat että yhtymät). Tämä vastaa yrityksen elinkaareissa vaihetta, jolloin alarajahuojennusta on ylipäänsä mahdollista hakea eli jakauma oli odotusten mukainen.

Noin 3 % tunnistetuista kysyjistä edusti yhtymiä, noin 13 % yhteisöjä ja noin 37 % henkilöasiakkaita eli elinkeinonharjoittajia. Myös tämä jakauma oli odotusten mu-

kainen, sillä alarajahuojennus koskee pienen liikevaihdon yrityksiä, jotka ovat elinkaarensa alkuvaiheessa. Tunnistamattomien ryhmä oli suurin, noin 46 % kysyjistä. Jäljelle jäävä noin 1 % koostui asunto-osakeyhtiöistä, julkisyhteisöistä ja vastaavista toimijoista. Järjestelmästä ei ollut tiedonkeruuvaiheessa vielä mahdollista saada toimialaluokitusta.

Suurin osa yhteydenotoista liittyi alarajahuojennuksen ilmoittamiseen ja koostui sitä koskevaan neuvontaan ja selvityspyyntökirjeisiin liittyvistä kysymyksistä. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaat ottavat yhteyttä ja pyytävät ohjausta ennen ilmoituksen lähettämistä. Tästä huolimatta ilmoituksissa on puutteita ja niistä lähetetään selvityspyyntökirjeitä, joiden vuoksi asiakkaat palaavat asiaan. Jostain syystä etukäteen annettu neuvonta ei siis ole vaikuttanut riittävästi eikä vähentänyt jälkikäteisneuvontaan liittyviä yhteydenottoja. Työpajan avulla haluttiin selvittää asiakkaan kipupisteet ja miten Verohallinto voisi omaa toimintaansa kehittämällä ratkoa havaittuja pullonkauloja.

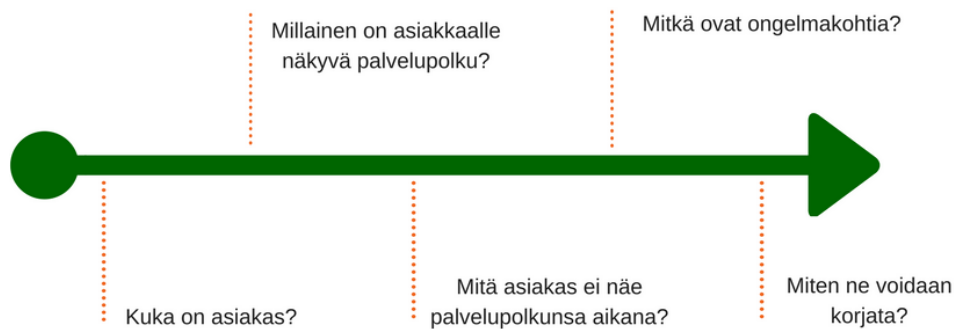
5.5 Työpajan toteutus

Työskentelytavaksi valittiin palveluketjuanalyysi ja valittua aihetta varten organisoitiin työpaja, joka järjestettiin Verohallinnon tiloissa 29.11.2016 ja jonka kesto oli 3,5 tuntia. Työpajaan osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä henkilöveroyksiköstä, veronkantoyksiköstä, EON-prosessista, puhelinneuvonnasta ja oma-aloitteisten verojen prosessista. Yritysveroyksikön edustajat eivät aikataulusyistä voineet osallistua työpajaan, mutta heidän kanssaan toteutettiin myöhemmin samantyyppinen työpaja. Henkilövalinnoilla haluttiin osallistaa koko palveluketju asiakasneuvonnasta veronkanton. Valinnoissa pidettiin tärkeänä erityisesti asiakaspalvelun ja verolajin substanssiosaajan läsnäoloa. Lisäksi mukana oli asiakasanalytiikan edustaja Siiri Viherä, joka toimi työpajan sihteerinä. Työpajan fasilitaattorina toimi kirjoittaja ja sen suunnitteluun osallistui Verohallinnon palvelumuotoilija Kati Kujanen. Valmisteluissa hyödynnettiin myös *Blueprinting Facilitator Guide* -julkaisun (Flowers & Miller 2016) ohjeita.

Fasilitaattorin tehtävänä oli esitellä palveluketjuanalyysiä toimintatapana, ohjata osallistujia eteenpäin ja kirjata osallistujien havaintoja kokoushuoneen seinälle

rakentuvaan palvelupolkuun. Sihteerin tehtävänä oli dokumentoida työpajan etenemistä kirjallisesti ja tuoda asiakasanalytiikan näkökulma mukaan työskenteelyyn. Osallistujien tehtävänä oli oman asiantuntemuksensa puitteissa pohtia ja verbalisoida asiakkaan palvelupolun etenemistä ja Verohallinnon sisäistä toimintaa palvelupolun eri vaiheissa.

Työpaja koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käytiin läpi yhteydenottokirjausten perusteella rakennettu asiakaspersoonan eli arvonlisäveron alarajahuojennuksesta tyypillisesti yhteyttä ottava asiakas. Tilanteen jouduttamiseksi persoonana oli koostettu yhteydenottokirjausten perusteella jo ennen työpajaa. Tämän jälkeen käytiin persoonan avulla läpi asiakkaan tyypillinen palvelupolku kontaktipisteineen ja nostettiin esiin erilaisia ongelmatilanteita ja kompastuskiviä, joihin asiakas voi polullaan törmätä (kuva 11).



Kuva 11. Työpajan vaiheet.

Työpajan toisessa osassa keskityttiin siihen, mitä asiakkaan polun ja kontaktipisteiden aikana tapahtuu organisaation sisällä eli selvitettiin, mitkä ovat asiakkaalle näkymättömät vaiheet. Samalla keskusteltiin siitä, miten sisäistä toimintaa kehittämällä voitaisiin helpottaa asiakkaan palvelupolkua. Lopuksi pohdittiin ratkaisuja ja kehittämisehdotuksia (kuva 11).

5.6 Työpajan kulku

Työpajan aluksi fasilitaattori esitteli palveluketjuanalyysityöpajan toimintatavan, aiheeseen liittyvät GenTax-yhteydenottokirjausten tiedot ja niiden perusteella rakennetun asiakaspersoonan. Todettiin, että alarajahuojennus on pienen liikevai-

don yritysten asia. Osallistujat täydensivät yhteydenottokirjauksista saatua tietoa kertomalla, että asialla on suhteellisen säännöllinen vuosikello: useimmilla yrityksillä tilikausi on kalenterivuosi, joten asia nousee tyypillisesti pinnalle alkuvuodesta, koska oikeutuksen vähennykseen voi tietää vasta tilikauden päättyessä. Osallistujat totesivat myös yksimielisesti, että yhteydenottokirjauksista näyttäisi puuttuvan aiheeseen liittyvä ensimmäinen, perustavanlaatuinen kysymys: mikä alarajahuojennus on. *”Alarajahuojennus terminä on asiakkaille ihan hämärä. Asiakkaan kielellä mieluummin alv-vähennys.”*

Työpajan ensimmäinen vaihe oli asiakkaan kontaktipisteiden ja palvelupolun karitoitus asiakaspersoonan avulla. Osallistujat nimesivät valitun asiakkaan Teija Tupperwaaraksi, jolla on sivutoimista tai muuten pienimuotoista liiketoimintaa, esimerkiksi omien tuotteiden myyntiä messuilla. Hän on toiminut yrittäjänä vasta vähän aikaa. Osallistujat kuvaavat Teijan asiointipolkua seuraavalla tavalla.

Teija soittaa autolla ajaessaan Verohallinnon neuvontalinjalle ja kertoo kuulleen, että *”on joku huojennusjuttu”*. Tämän tiedon Teija on tyypillisesti saanut nettihakujen tai kirjanpitäjän vinkin kautta. Teija on ehkä tutkinut ensimmäistä kausiveroilmoitustaan ja alkanut hakea tietoa huomattuaan, että liikevaihto on kovin pieni. Ensimmäinen kontaktipiste on siis Verohallinnon verkkosivut tai oma kirjanpitäjä. Uusille yrittäjille kerrotaan alarajahuojennuksesta yrityksen perustamisen yhteydessä, mutta asia konkretisoituu yleensä vasta ensimmäisen tilikauden päätyttyä. Siihen mennessä tieto on saattanut päästä unohtumaan. *”Rekisteröintivaiheessa kerrottiin jostain huojennuksesta...onko se nyt tämä juttu?”*

Tässä vaiheessa Teija on herännyt asiaan, mutta ei tiedä siitä kovin paljon. *”Jotenkin liittyy alviin mut en oikein tiedä mitä tehdä – voisi soittaa Verolle.”* Teijan ensimmäinen ongelma on löytää oikea asiakaspalvelunumero. Hän löytää vero.fi-sivustolta palvelunumerot ja soittaa tyypillisesti ensimmäiseen palvelunumeroon, jonka löytää. Teija ei halua käyttää työaikaansa puhelimessa, mutta autoa ajaessaan hänellä on siihen aikaa – joskaan hänellä ei ole mukana mitään papereita tai tietoja. Toinen mahdollisuus on se, että Teija on keskustellut asiasta kirjanpitäjänsä kanssa ja kirjanpitäjä ottaa yhteyttä, koska ei oikein tiedä, miten tässä tilan-

teessa pitäisi menetellä. Toinen kontaktipiste on kummassakin tapauksessa Verohallinnon asiakasneuvoja.

Verohallinnon asiakasneuvojan ensimmäinen tehtävä on selvittää, onko asiakkaalla ylipäänsä oikeutta alarajahuojennukseen. Koska Teijalla ei ole tarvittavia tietoja mukanaan soittohetkellä, asiaa ei voida selvittää soiton aikana. On myös mahdollista, että Verohallinnon asiakasneuvonnan arvonlisäveroneuvonnan 1-linjan neuvoja ei tiedä, mistä on kyse: jos asiakas ei ole soittanut arvonlisäveroa käsittelevään neuvontalinjaan, neuvoja ei välttämättä ole perehtynyt arvonlisäveroasioihin. Lisäksi on mahdollista, että 1-linjassa ei pystytä laskemaan tai selvittämään huojennusta, jos kokonaisuus on haastava, koska alarajahuojennusta ei määritellä pelkän liikevaihdon suuruuden perusteella (ks. liite 1).

Tiedot voivat yhteydenottovaiheessa olla puutteelliset, mutta Teija tai kirjanpitäjä päättää, että jonkinlainen hakemus pitää kuitenkin tehdä, jotta hakemus saadaan käsittelyyn. Teija ei voi tarkistaa mistään, onko hakemus tullut perille, joten seuraavaksi hän soittaa ja tarkistaa, onko näin käynyt. Teija odottaa saavansa huojennuksen nopeasti käyttöönsä: *"Milloin saan rahat?"*.

Teijan ilmoitus on kuitenkin puutteellinen. *"On mahdollista tehdä ilmoitus monella tavalla väärin."* Virhe ei välttämättä ole vakava tai suuri, mutta Verohallinto lähettää hänelle joka tapauksessa kirjallisen selvityspyynnön. Tämä on Teijan seuraava kontaktipiste: Teija soittaa joko selvityspyynnössä ilmoitettuun virkailijan numeroon tai yleiseen neuvontanumeroon riippuen siitä, onko ilmoituksessa yksi virhe vai useampia. Joistain asioista on oltava yhteydessä Veronkantoyksikköön, toisista taas Henkilöverotusyksikköön. Tätä ei kuitenkaan selvennetä kirjeessä.

Teijan ongelma on se, että hän ei ymmärrä kirjettä eikä osaa toimia sen perusteella. Voi olla, että asiakasneuvonnan 1-linjassakaan ei pystytä neuvomaan Teijaa: alarajahuojennuksen laskeminen ei ole yksinkertaista eivätkä kaikki arvonlisäveroneuvojatkaan ole perehtyneet siihen. On siis todennäköistä, että tässä vaiheessa asiakasta siirretään ("pompotellaan") neuvojalta toiselle. *"Asiakas ei saa asiaansa läpi sellaiselle ihmiselle, joka ottaisi asiakseen selvittää sen."* On

myös mahdollista, että Teijan kirjanpitäjä ei ymmärrä, mistä on kyse eikä siis pysty neuvomaan, koska tilanne tulee hänellekin eteen harvoin.

Teija on saanut selvityspyyntökirjeessä kaksi viikkoa aikaa vastata, mutta hän ei pysty vastaamaan vaaditussa ajassa, koska ei ymmärrä asiaa eikä saa apua. Teija siis ottaa taas yhteyttä asiakasneuvojaan ja pyytää lisäaikaa vastaukselleen. Kuten usein käy, Teijalla ei ole kirjettä saatavilla, kun hän soittaa neuvojalle, joten hän ei pysty kertomaan siitä tarkempia tietoja. Asiakasnevojakaan ei välttämättä näe järjestelmästä, mikä kirje asiakkaalle on lähtenyt. Jatkoajan saaminen riippuu siitä, mihin numeroon Teija on soittanut – onko neuvojalla valtuuksia antaa jatkoaikaa. Teijaa alkaa hermostuttaa. ”*Kyllähän sä tiedät mikä kirje mulle on lähtenyt!*” Teijan on pakko lähettää jonkinlainen vastaus asiaan, joten hän laatii jonkinlaisen selvityksen.

Jätettyään selvityksensä Teija odottaa jonkin aikaa, mutta mitään ei kuulu. Hän soittaa seuraavaksi kysyäkseen käsittelyajasta: miksi asiasta ei ole jo tullut päätöstä? Käsittely voi kuitenkin kestää, etenkin ”*jos tapaus on takkuinen*”. Asiakkaalle kerrotaan, että käsittely on vielä kesken ja että hän voi tehdä kiirehtimispyyntöä, mutta että asiaa ei voi edistää soittamalla, koska asiakasneuvojilla ei välttämättä ole mahdollisuutta jouduttaa käsittelyä. Käsittely voi kestää puolikin vuotta, mikä on asiakkaalle hyvin pitkä aika odottaa päätöstä ja mahdollista arvonlisäveron palautusta.

Teijan tapauksessa on tällä välin ilmennyt lisäongelmia, joten hän saa lisäselvityspyynnön. Jälleen kerran Teija soittaa Verohallintoon, mutta asialle ei ole tehtävissä mitään. Teija tai kirjanpitäjä lähettävät täydentäviä tietoja parhaan ymmärryksensä mukaan. Jos Teija haluaa tarkistaa vastineensa perilletulon, hänen täytyy jälleen soittaa ja varmistaa asia.

Lopulta Teija saa kuin saakin ratkaisun asiaan. On mahdollista, että päätös on mieluinen, mutta koska alarajahuojennuksen laskeminen ei ole suoraviivaista, on myös mahdollista, että Teija saa hylkäävän päätöksen ja pettyy. Kolmas vaihtoehto on se, että Teija on odottanut isoa summaa, mutta saakin huojennusta pal-

jon vähemmän. Kahdessa viimeisessä tapauksessa uusi yhteydenottokierros on mahdollinen. Asia saattaa lähteä sen jälkeen valituskierrokselle ja oikaisuun, jolloin Teija tulee olemaan asiakasneuvojiin yhteydessä vielä useita kertoja. Työpajassa ei kuitenkaan käyty polkua tämän pidemmälle aikarajoitussyistä – asiaan liittyvät ongelmat olivat jo käyneet selviksi.

Asiakkaan palvelupolun kartoittamisen jälkeen työpajassa käsiteltiin siitä, miten tapahtuu sisäisesti asiakkaan kontaktipisteiden välillä. Miten asia etenee tai ei etene, mitä toimintaa pitäisi muuttaa ja miten, jotta asiakkaan ei olisi välttämätöntä soittaa.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa oli jo todettu, että soittelua voi tapahtua todella paljon, asian etenemistä ei voi seurata mistään ja alarajahuojennus on vaikeasti hahmotettava asia myös virkailijoille.

Ensimmäisen kontaktipisteen yhteydessä ja jo sitä ennen pitäisikin selvittää ja kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten Teijaa voisi auttaa toimimaan oikein. Alarajahuojennuksesta tiedotetaan uuden yrityksen rekisteröintivaiheessa, mutta asia ei ole vielä aloitusvaiheessa ajankohtainen, joten viestintää pitäisi vahvistaa esimerkiksi puolen vuoden päästä uudelleen. Viestinnän pitäisi myös tapahtua asiakkaan kielellä eli sellaisilla käsitteillä, joita asiakas ymmärtää. Vero.fi-sivujen hakutoimintoon pitäisi esimerkiksi lisätä puhekielisiä hakusanoja – syksyllä 2016 alarajahuojennusta pystyi hakea vain kyseisellä, täsmällisellä termillä, joka ei ole asiakkaille tuttu. Tiedotusta pitäisi kohdentaa myös kirjanpitäjille, jotta he osaisivat neuvoa asiakkaitaan asiassa.

5.7 Työpajan johtopäätöksiä

Teijaa voitaisiin auttaa antamalla esimerkkejä, selkeitä ohjeita ja ennakoivaa ohjausta sekä hyödyntämällä aiempaa tietoa siitä, mitä asiakas on tehnyt ja miten hän on toiminut. Ohjeistukseen pitäisi sisällyttää konkreettisia esimerkkejä siitä, missä tilanteissa ja minkä suuruisena alarajahuojennus on toteutunut ja miten se on laskettu. *”On mahdollista tehdä ilmoitus monella tavalla väärin.”*

Teijan palvelupolun alkuvaihetta voitaisiin helpottaa myös kehittämällä vero.fi-sivustolta löytyvää alarajahuojennuslaskuria. Laskuri on monimutkainen, minkä vuoksi asiakkaiden (ja virkailijoiden) on vaikea käyttää sitä. Tähän on pyydetty parannusta, mutta huojennuksen laskeminen on niin monimutkaista, että *"tästä ei kuulemma saada mitenkään niin selkeää, että asiakkaat osaisivat käyttää [laskuria] ja tuloksesta tulisi oikea"*. Alarajahuojennuslaskuria pitäisi selkiyttää niin, että sitä pystyy käyttämään (edes kirjanpitäjä). Alarajahuojennuksen laskemisen apu-
taulukko (ks. liite 1) löytyy myös verkkosivuilta, mutta se on puolestaan niin sanotuissa syventävissä vero-ohjeissa eli eri paikassa kuin laskuri, mistä sitä on vaikea löytää. Lisäksi syventävistä vero-ohjeista ei myöskään ole paluulinkkiä perusohjeisiin. Taulukon näkyvyyttä ja sivujen välistä linkitystä voitaisiin parantaa.

Seuraavassa vaiheessa asiakkaalle pitäisi voida lähettää ainakin vastaanottokuitaus siitä, että hänen selvityksensä tai anomuksensa on otettu vastaan. Myös kirjeiden selventäminen olisi tärkeää, koska niissä saattaa lukea vain, että *"ilmoituksessanne on eroavaisuuksia"*, mutta ei tarkenneta, mitä eroavaisuuksia.

Jos puhelu menee jo lähtökohtaisesti väärälle tiimille, asian selvittäminen pitkittyy. Yllättävän moni puhelu päättyykin väärään paikkaan. On tarpeen selventää sisäisesti, mikä numero hoitaa mitäkin asiaa. Puhelinneuvonnassa pitäisi selventää linjojen (1-linja ja 2-linja) välisiä pelisääntöjä: mitkä asiat kuuluvat millekin linjalle ja mihin 2-linjaan asiakas pitäisi siirtää missäkin asiassa. Tähän pitäisi kohdentaa koulutusta. Puheluita tulee paljon myös väriin palvelunumeroihin, ja sisäisestiäkään ei ole aina selvää, mihin mikäkin asia ja puhelu kuuluu. Pitäisi myös selventää, mikä prosessi on missäkin yksikössä: voi olla epäselvää, minkä yksikön vastuulla jokin asia on, ja osa asiasta voi kuulua yhdelle ja osa toiselle yksikölle. Myös yksiköt voisivat miettiä tarkemmin, mitkä asiat kuuluvat millekin yksikölle ja miltä osin. OmaVero-asiointipalveluun pitäisi saada tilannetekstejä ja ohjausviestejä, joilla voidaan huomioida ajankohtaisia asioita.

Ylipäänsä olisi hyödyllistä tarkentaa ongelmaa eri lähteistä saatavalla tiedolla: kenelle alarajahuojennus ja selvityspyyntökirjeet ovat ongelmallisia ja miksi? Ketkä selviävät kirjeiden kanssa? Kuinka moni onnistuu laatimaan hakemuksen?

Näin toimia voitaisiin kohdentaa kullekin segmentille sopivalla tavalla. Neuvontaan voitaisiin valita tietyt prioriteetit tietyksi kaudeksi ja panostaa näihin asioihin eri kanavissa. Tämän perusteella tehty seuranta voisi antaa tietoa siitä, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta soittoihin.

Myös toimenpiteiden vaikuttavuutta pitäisi seurata: ovatko muutokset vaikuttaneet ja jos ovat, miten. Asiakkaan tietoihin voisi tehdä merkinnän siitä, että asiakas on saanut asiassa ennakoivaa ohjausta. Jos asiakas tästä huolimatta soittaa, pitäisi soiton syy selvittää. Samaten pitäisi ottaa seurantaan se, mikä ohjaustoimenpide poistaa tarpeen soittaa – tämänkaltaista ohjausta kannattaisi silloin tarjota laajemmin. Pitäisi myös selvittää, kenen vastuulla on puuttua asiaan, jos asiassa ei toimita parhaalla mahdollisella tavalla. On hankalaa, että kun jokin ongelma huomataan, mutta ei ole selkeää tahoa, joka ottaisi kopin asiasta ja veisi sitä eteenpäin.

Yhdeksi ongelmaksi tunnistettiin toiminnan kehittämisen hitaus. Suuren organisaation muutossykli on hidas, kuin myös verotuksen vuosikello: veroasia saattaa esiintyä vain kerran vuodessa, jolloin pieneenkin muutokseen ja sen seurantaan menee helposti 9–12 kuukautta. Lisäksi Verohallinnossa on meneillään suuria järjestelmä uudistuksia, joiden takia olemassa oleviin järjestelmiin ei olla voitu tehdä muutoksia pariin vuoteen. Tämä saattaa ulospäin näyttää siltä, että mitään ei tehdä, vaikka tilanne on päinvastainen: meneillään on laajoja ja järeitä kehityshankkeita, jotka muuttavat veroasiointia perustavalla tavalla. Kriisiviestintään ja kriittisten virhetilanteiden hoitamiseen on nopeat menetelmät, mutta entä asiat, jotka eivät ole kriittisiä, mutta joita kuitenkin pitäisi parantaa? Yhteydenottokirjauksen läpikäynnin pitäisi olla systemaattista, ja sen perusteella pitäisi päättää, mihin kannattaa tai ylipäänsä voi puuttua. Lisäksi pitäisi olla selkeää, miten ja minne ongelmakohtat ohjataan eteenpäin.

Alarajahuojennus ei ole verokertymävaikutukseltaan merkittävä – päinvastoin, verotuksen mittakaavassa on kyse verrattain pienestä asiasta. Siihen nähden sen pitäisi hoitua melko pienellä vaivalla. Sääntelyllä on kuitenkin rakennettu varsin monimutkainen paketti, joka edellyttää hyvin yksityiskohtaista ja eriteltyä tietoa

hakijalta ja on haasteellinen hahmottaa kokonaisuutena. Alarajahuojennukseen kohdistuvaa sääntelyä pitäisi selkeyttää niin, että huojennuksen käsittely voidaan automatisoida: myöntämisen pitäisi perustua Verohallinnolla jo oleviin tietoihin ja huojennus pitäisi myöntää automaattisesti ilman erillistä hakemusta, jos ehdot täyttyvät. *”Koko prosessi pitäisi voida automatisoida, mutta se edellyttäisi lakimuutosta.”*

Jos Teijalle myönnetään alarajahuojennus, päätöksen ja huojennuksen määrän pitäisi yhdistyä ammatinharjoittajien tuloverotukseen. Teija ei ehkä (monien muiden asiakkaiden tapaan) tiedä, että alarajahuojennus on verotettavaa tuloa, joten hän ei osaa ilmoittaa sitä. Siksi sen pitäisi siirtyä automaattisesti OmaVero-palvelun lomakkeelle, jotta asiasta ei tule myöhemmin ikäviä yllätyksiä. Toisaalta järjestelmiä pitäisi automatisoida niin, että alarajahuojennusta ei voisi lainkaan hakea esimerkiksi OmaVero-palvelussa, jos asiakkaan antamat tiedot ylittävät alarajahuojennuksen rajan.

Työpajassa todettiin, että alarajahuojennus on hyvä esimerkki erittäin tiukasta sääntelystä: oikeus siihen riippuu monimutkaisesta ja seikkaperäisestä tulolajien erittelystä. Lisäksi saatu alarajahuojennus on itsessään veronalaista tuloa eli aloittavan yrittäjän helpotukseksi tarkoitettu alennuserä voikin nostaa kokonaisveroastetta. Erään osallistujan sanoin: *”Tehdäänkö me vain itsellemme lisätyötä [liialla yksityiskohtaisuudella], onko mietitty hyöty- ja haittasuhdetta? Ehkä jäänne pilkkuajoilta, ollut sopiva siihen aikaan, mutta aika on muuttunut – onko jäänne vanhasta systeemistä?”*

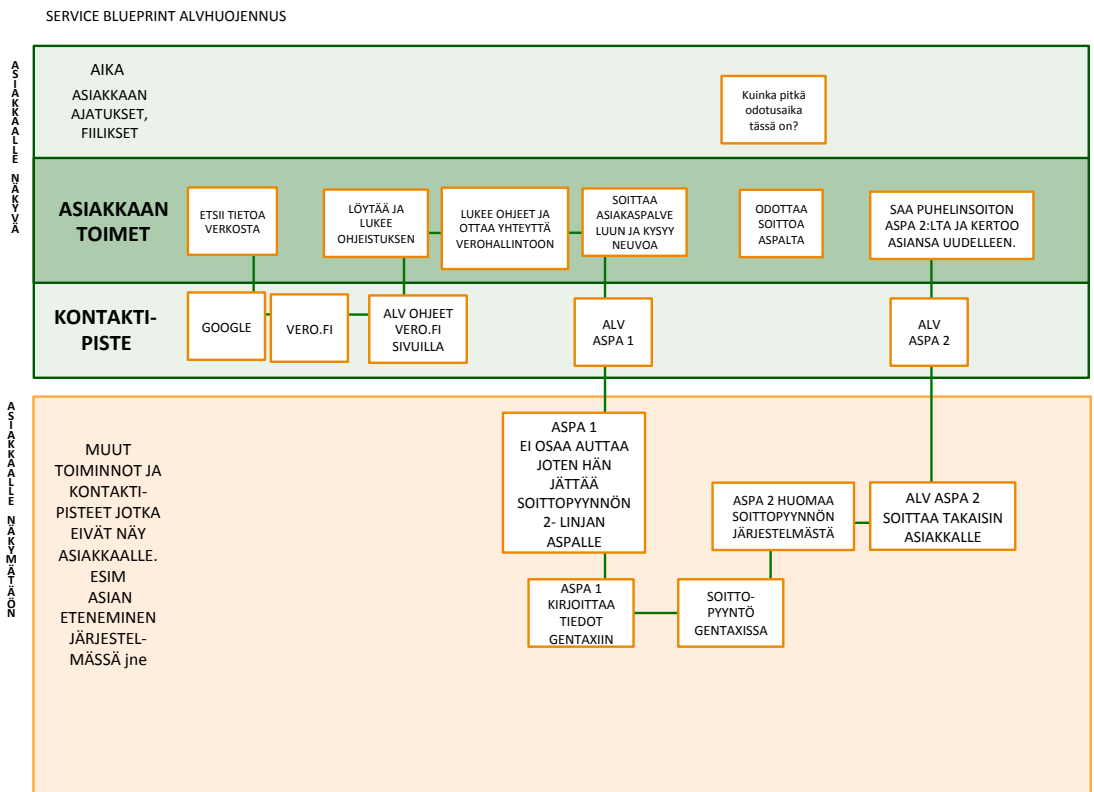
Osallistajat miettivät onko olemassa tilastoa siitä, kuinka monelle alarajahuojennuksen hakijalle on lähetettävä selvityspyyntökirje ja kuinka monelle lisäksi lisäselvityspyyntö. Tällaista dataa saadaan tulevaisuudessa GenTax-järjestelmästä, mutta työpajan aikaan sitä ei vielä ollut mahdollista saada. Osallistajat totesivat, että Verohallinnon näkökulmasta monimutkainen selvityspyyntöjä ja lisäselvityspyyntöjä koskeva soittelukierros on varsin tavallinen. Virkailijoilla on puheluita jonossa niin paljon, että yksittäisen tapauksen huolehtiminen loppuun asti on usein mahdotonta.

Lisäksi työpajassa keskusteltiin yhteydenottojen kirjaamisesta yleisesti. Asiakasneuvojilla on vain minuutti niin sanottua jälkikäsitelyaikaa eli aikaa kirjata yhteydenoton asiat järjestelmään. Joissain tapauksissa kirjaaminen on mahdollista puhelun aikana, mutta ei säännönmukaisesti. Neuvojan ensisijainen tehtävä on kuunnella asiakkaan kysymystä ja vastata siihen. Osallistujat keskustelivat siitä, mitä on järkevää kirjata ja mihin riittää pelkän luokittelun käyttö ilman vapaakenttäteksiä.

5.8 Toimenpiteet työpajan jälkeen

Osallistujille lähetettiin työpajan jälkeen Webropol-kysely, jolla selvitettiin heidän kokemustaan työskentelytavasta. Tulosten mukaan 40 % koki sen erittäin hyödylliseksi ja 60 % melko hyödylliseksi. Vapaissa kommentteissa nostettiin hyvänä asiana esiin käsittelytavan monipuolisuus. Vastaajista 20 % koki, että työpajasta oli heille paljon hyötyä omassa työssään ja 80 % koki, että siitä oli jonkin verran hyötyä. Vapaissa kommentteissa todettiin, että työskentelytapa avasi uusia näkökulmia ja oli hyvin vuorovaikutteinen. Osallistujien mielestä oli hyvä, että läsnä oli ihmisiä eri liiketoimintayksiköistä ja erilaisista tehtävistä. Todettiin myös, että arvonlisäveron alarajahuojennus on hankala ja monimutkainen asia työpajatyöskentelyssä käsiteltäväksi.

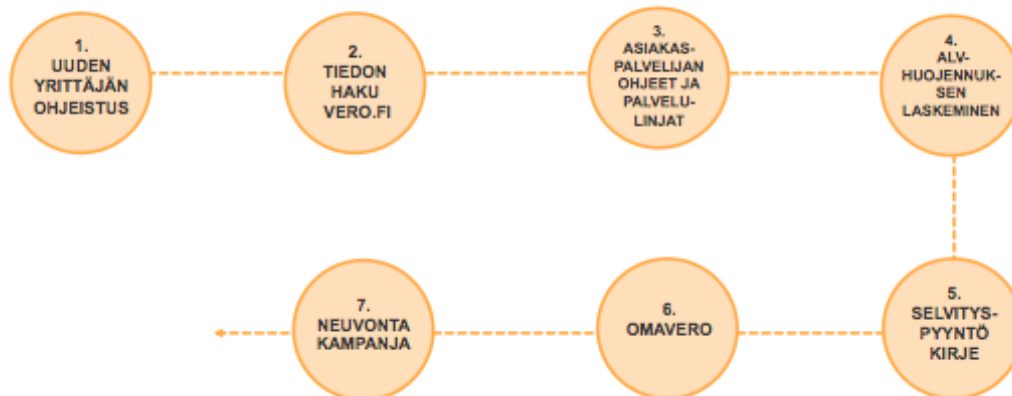
Osallistujat esittivät kehittämisehdotuksena sen, että tällaisessa työskentelytavassa voisi olla mukana myös asiakas tai tilitoimiston edustaja tuomassa asiaan asiakasnäkökulmaa. Lisäksi osallistujat kaipasivat lisää faktatietoja aiheen työstämisen pohjaksi – ketkä selviävät yhdellä yhteydenotolla tai saavat selvää kirjeistä ja ketkä eivät. Myös asiakassegmentti voisi olla hyvä lähtökohta työskentelylle verolajin sijaan. Asiakkaan polusta rakentui työpajan perusteella kuvan 12 mukainen palvelupolku.



Kuva 12. Arvonlisäveron alarajahuojennustyöpajan visualisointi. Kujanen 2017, Verohallinto.

Työpajan tuloksista muodostettiin toimenpide-ehdotuksia, jotka esiteltiin EON-prosessille 17.3.2017. Tuloksista voitiin tunnistaa seitsemän eri kohtaa, joihin toimenpiteitä voitaisiin kohdistaa (kuva 13):

- 1) Uuden yrittäjän ohjeistus
- 2) Tiedonhaku vero.fi-sivustolla
- 3) Asiakaspalvelijan ohjeet ja palvelulinjat
- 4) Alv-huojennuksen laskeminen
- 5) Selvityspyyntökirje
- 6) OmaVero
- 7) Neuvontakampanja



Kuva 13. Toimenpiteiden kohdennus. Kujanen 2017, Verohallinto.

Uuden yrittäjän ohjeistukseen ehdotettiin liitettävän tietoa alarajahuojennuksesta. Tiedonhakuun vero.fi-sivuilta ehdotettiin ohjeiden selventämistä, puhekielisten hakusanojen lisäämistä ja linkityksen parantamista. Asiakaspalvelijan ohjeisiin ja palvelulinjoihin ehdotettiin alarajahuojennusosaamisen lisäämistä sekä palvelulinjojen työnjaon selventämistä. Alarajahuojennuksen laskemiseen ehdotettiin ymmärrettävien esimerkkien lisäämistä perusohjeisiin sekä laskurin kehittämistä helppokäyttöisemmäksi. Selvityspyyntökirjeiden osalta todettiin, että niitä on uudistettu työpajan jälkeen. OmaVero-asiointipalveluun ehdotettiin automatisoitua alarajahuojennuksen hakutoimintoa, jos asiakas täyttää kriteerit. Lisäksi todettiin, että palvelun etusivulle tulisi lisätä heräte, kun hakeminen on ajankohtaista. Neuvontakampanjan osalta ehdotettiin kohdennettua viestintää, herätteitä ja markkinointikampanjaa ennen alkuvuoden suurinta kysyntäpiikkiä.

Toteuttaviksi valittiin ehdotukset 1 (uuden yrittäjän ohjeistus), 2 (tiedonhaku vero.fi-sivustolta), 3 (asiakaspalvelijan ohjeet ja palvelulinjat) sekä 7 (neuvontakampanja). Muiden ehdotusten osalta todettiin, että ne ovat joko jo ratkenneet osittain tai että niiden edistämiseksi tarvitaan lisätietoja. Kevään 2017 aikana on toteutettu viestinnällisiä kehittämistoimenpiteitä. Verohallinnon verkkosivut uudistuivat kesäkuussa 2017, minkä yhteydessä esimerkiksi lisättiin hakusanoja ja selvennettiin verkkotekstejä. Etenemisestä raportoidaan seurantalaverissa syksyllä 2017.

Vuoden 2017 aikana on toteutettu asiakaspolkutyöpajoja useista eri verolajeista vastaavalla mallilla. Tuloksia on hyödynnetty muun muassa digitaalisen OmaVero-asiointipalvelun ja asiakaspalvelun kehittämässä. Toiminta jatkuu vuonna 2018.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Verohallinnon strategiassa todetaan, että Verohallinnon tavoitteena on pienentää verovajetta, ohjata asiakkaita toimimaan oikein ja toteuttaa toiminta sujuvien ja tehokkaiden prosessien avulla. Strategiaa toteutetaan muun muassa kehittämällä palveluja niin, että veroasiointi on sujuvaa ja helppoa. Vaikka strategia ei ole puhtaasti asiakaslähtöinen, palvelulähtöisen logiikan vaikutus näkyy siinä ja etenkin sen toteutuksessa selvästi.

Verohallinnon toiminta perustuu lakiin, mikä tarkoittaa, että viranomaisen voisi velvoittaa verovelvolliset hoitamaan veroasiansa välittämättä suuremmin siitä, miten helppoa tai sujuvaa se on. Verohallinnon lähtökohta on kuitenkin aivan toisenlainen – on ymmärretty, että epämiellyttävä asiointi ei palvele ketään. On tehty valinta kehittää veroasiointia keräämällä tietoa sen haasteista asiakaslähtöisesti. Palvelulogiikan vaikutus näkyy vahvasti tässä valinnassa ja muodostaa lähtökohdan, jota toteutetaan tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen kautta.

Yhteydenottokirjausten käyttöönotto on hyvin linjassa palvelulähtöisen logiikan kanssa: niistä saatava tieto tuottaa Alfordin (2009) määrittelemää kollektiivista arvoa, joka toteutuu kaikille verovelvollisille sujuvana veroasiointina ja oikea-aikaisena verotuksena. Kyse on vaihdannasta, jossa veroviranomainen tunnistaa verovelvolliset tarpeet ja oikeudet ja pyrkii täyttämään ne tarjoamalla asiakaslähtöisesti kehitettyä ennakoivaa ohjausta ja neuvontaa sekä mahdollisuuden korjata virheet helposti digitaalisessa asiointissa. Kansalaiset voivat kuluttaa tästä syntyvää kollektiivista arvoa paremman asiointikokemuksen ja toimivien julkisten palvelujen muodossa.

Yhteydenottojen kirjaaminen on Osbornen (2014) mukaista pitkän aikavälin vuorovaikutuksen rakentamista. Yhteydenottokirjaukset konkretisoivat asioinnin, joka muodostaa palvelulähtöisen logiikan mukaisen vuorovaikutuksen verovelvollisen ja veroviranomaisen sekä kaikkien kollektiivista arvoa nauttivien välille. Tämän tutkimuksen kohteena on yhteydenottokirjauksista saatavan tiedon muuntaminen konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi ja tiedolla johtamiseksi.

6.1 Metodien arviointi

Yhteydenottokirjausten hyödyntämistä tutkittiin palvelumuotoilun työvälineellä palveluketjuanalyysillä. Ongelmana on ollut se, miten yhteydenottokirjauksista löytyvät kehityskohteet saataisiin konkretisoitua kehittämistoimenpiteiksi. Palveluketjuanalyysityöpajan tavoitteena oli selvittää, soveltuisiko menetelmä tähän tarkoitukseen. Työpaja oli ensimmäinen kerta, kun yhteydenottokirjauksista saatavan tiedon hyödyntämistä testattiin Verohallinnossa palveluketjuanalyysillä.

Käsiteltävän aiheen valintaa ei tehty kirjauksia konsultoimalla, koska toimintatapa haluttiin testata kaikkia kolmea liiketoimintayksikköä koskevalla aiheella. Aiheen valinta ei siis perustunut esimerkiksi siihen, mitä kysytään eniten tai mikä on asiakkaille arvokasta tai erityisen hankalaa. Palvelulogiikan ja kollektiivisen arvon luomisen mukaisempaa olisi ollut valita aiheeksi esimerkiksi perintöveron kaltainen veroasia, joka koskettaa useampia suomalaisia kuin alarajahuojennus ja on monella tavalla haasteellinen. Kyseessä oli kuitenkin kokeilu, jonka onnistumisesta ei ollut varmuutta. Tästä näkökulmasta aihe oli sopivan pieni ja rajattu, vaikka osallistujat kokivat sen siltikin monimutkaiseksi. Myös laajapohjaisen osallistujajoukon kokoaminen on hyvä perustelu aiheen valinnalle. Se on palvelumuotoilun periaatteiden mukaista sekä tärkeää toimintatavan leviämisen ja päätöksenteon kannalta.

Toisaalta yksi suurimmista metodiin liittyvistä haasteista on nimenomaan monipuolisen osallistujajoukon saaminen koolle. Työpäivät ovat kiireisiä ja pitkää työpajaa on haasteellista saada sovitettua täysiin kalentereihin. Tässä tapauksessa ryhmä piti saada koolle noin neljän viikon varoitusajalla, mikä oli liian nopea aikataulu. Myös monella paikkakunnalla toimiva organisaatio on tässä suhteessa

haasteellinen: kaikkia alun perin kaavailtuja osallistujia ei tämän vuoksi saatu paikalle. Haaste on otettava jatkossa huomioon työpajojen suunnittelussa, koska on erittäin tärkeää, että mukaan saadaan oikeat osallistajat.

Neuvontaa tekevien virkailijoiden lisäksi mukana on oltava käsittelyssä olevan veroasian substanssiasiantuntemusta. Työpajassa tarvitaan myös toimintaprosessien tuntemusta sekä riittävää päätösvaltaa, koska ilman sitä tuloksia on vaikea saada vietyä toteutukseen. Eri roolit olivat suhteellisen hyvin edustettuna syksyn 2016 työpajassa, mutta yksi merkittävä puute oli viestintäfunktion edustajan puuttuminen. Sittemmin pidetyissä vastaavissa työpajoissa viestintä onkin ollut edustettuna.

Työskentelytapa oli osallistujille verrattain tuntematon, mutta siihen suhtauduttiin positiivisesti ja keskustelu oli analyyttistä ja avointa. Myös palvelumuotoilun lähtökohta huomioitiin: asiakas oli ongelman tarkastelussa aidosti läsnä ihmisenä ja hänen asiointihaasteitaan ymmärrettiin empaattisesti. Ongelmiin myös pyrittiin löytämään asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Oman organisaation toiminnan haasteita tunnistettiin rehellisesti ja todettiin, että kaikki ei aina suju asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Palveluketjuanalyysi ei täysin toteutunut työpajassa. Työskentely ja lopputulokset ovat lähempänä palvelupolkua kuin palveluketjuanalyysiä. Työpajassa käsiteltiin vain vähän asioinnin taustalla tapahtuvia, organisaation sisäisiä prosesseja tai niiden ristikkäisyyksiä. Keskustelussa pitäydettiin pitkälti asiakkaalle näkyvissä kontaktipisteissä ja palvelutuokioissa, mikä näkyy myös työpajasta tehdyssä visualisoinnissa (kuva 12).

Työpaja keskittyi alarajahuojennuksen hakemisen palvelupolkuun, mutta ei sitä edeltävään tai seuraavaan aikaan. Polun tulisi kuitenkin alkaa jo siitä, kun asiakas hakee tietoa yrittäjyydestä ja tekee päätöksen perustaa yritys. Polun tulisi myös jatkua ensimmäisen hakukerran jälkeen, koska on mahdollista, että asiakas hakee alarajahuojennusta useammin kuin kerran. Lisäksi olisi voitu pohtia sitä, mitä muuta voidaan päätellä siitä, että asiakas hakee alarajahuojennusta yhden

tai useamman kerran – voisiko hänellä olla tarvetta neuvonnalle tai ohjaukselle muuhunkin kuin alarajahuojennukseen liittyen? Asiakkaan näkökulmasta veroasiointi ei välttämättä ole eriytynyt veroasioittain, vaan näyttäytyy todennäköisesti kokonaisuutena. Tätä ei kuitenkaan käsitelty opinnäytetyötä varten järjestetyssä työpajassa.

Palvelumuotoiluprosessin pitäisi olla toistuva ja kehittyvä eli iteratiivinen. Työpajaan perustuvaa kehittämistyötä on tehty vuoden 2017 aikana ja seuranta varten on sovittu palaveri syksyille 2017. Sykli on kuitenkin melko pitkä operatiivisten kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta eikä siinä mielessä luonnollisen iteratiivinen.

Työpajassa testattiin palvelumuotoilun hyödyntämistä tiedolla johtamisen välineenä – miten asiakasanalytiikasta esiin nousevat huomiot saadaan muunnettua konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi. Yhteydenottokirjauksista saatiin työpajan pohjaksi faktoihin perustuvaa tietoa asiakaskäyttäytymisestä. Asiakaskäyttäytymisestä pitäisi kuitenkin saada entistä kokonaisvaltaisempi kuva, jotta työpaja voidaan kohdentaa oikein. Monet veroasiat ovat niin monimutkaisia ja laajoja, että niiden käsittely vastaavanlaisessa työpajassa edellyttäisi tarkastelun kohdentamisesta vaiheittain. Tätä varten tarvittaisiin entistä tarkempaa asiakaskäyttämistietoa ja sen kiinnittämistä kokonaiskuvaan: esimerkiksi ketkä onnistuvat veroasian hoitamisessa ja mitkä tekijät yhdistävät heitä, kenelle taas asian hoitaminen tuottaa vaikeuksia ja mitkä asiat yhdistävät heitä. Myös ilmiöiden kokonaisuutensa ja verovaikutuksiin vertaaminen olisi tärkeää. Nyt yhteydenottokirjauksista saadaan poikkileikkaus asioinnin haasteista ja niiden määrällisestä esiintymisestä, mutta tarvittaisiin myös syvällisempää tietoa sen syistä. Tämän tiedon avulla työpaja voitaisiin kohdistaa paremmin ja tarkemmin.

Opinnäytetyön aiheena olevassa työpajassa testattu toimintatapa osoittautui toimivaksi keinoksi hyödyntää kirjauksia niin, että niiden tarjoamaa tietoa saadaan muunnettua konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi. Työskentelymallia pidettiin toimivana ja syksyn 2016 jälkeen onkin järjestetty useita työpajoja, joissa on tutkittu veroasioinnin haasteita asiakasryhmittäin ja verolajeittain. Niissä lähestymis-

tapana on ollut palvelupolku. Yhteydenottokirjausten hyödyntäminen strategisen tason tiedolla johtamisessa edellyttää kuitenkin tiedon laajempaa tarkastelua ja rikastamista muilla aineistoilla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että palvelumuotoilutyöpajalla pystyttiin konkretisoimaan yhteydenottokirjauksista esiin nousevia huomioita operatiivisiksi kehittämistoimenpiteiksi. Kirjausten täysimääräinen hyödyntäminen vaatisi kuitenkin yhteydenottokirjausten kiinnittämistä muuhun saatavilla olevaan dataan. Tässä opinnäytetyössä tarkoitus oli tutkia kirjausten hyödyntämistä operatiivisessa tiedolla johtamisessa. Niiden potentiaali strategisessa tiedolla johtamisessa jää kuitenkin jatkotutkimuksen selvitettäväksi.

6.2 Kehittämissuosituks

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä oli yhteydenottokirjauksista esiin nousevan asiakkaiden asiointihaasteita koskevan tiedon konkretisoiminen kehittämistoimenpiteiksi, yhteydenottokirjausten käyttökohteiden laajentaminen ja kirjausten hyödyntäminen tiedolla johtamisessa.

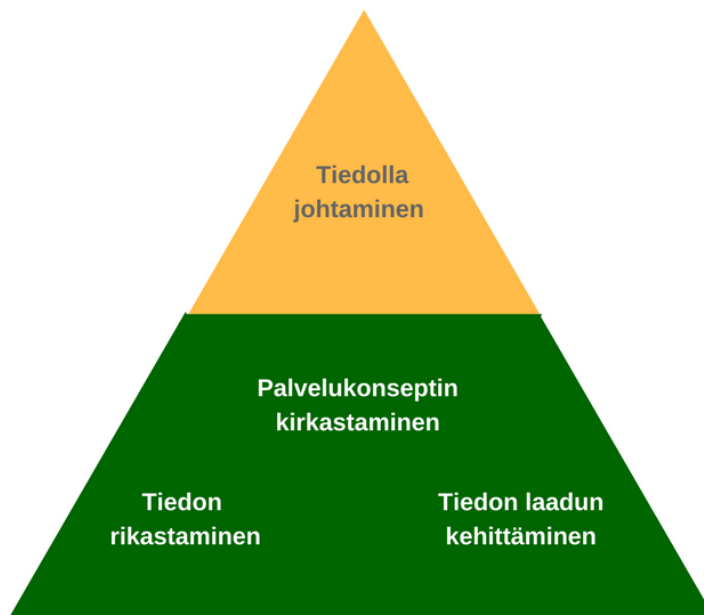
Yhteydenottokirjaukset ovat liiketoimintatietoa, joka koostuu kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tiedosta. Kvantitatiivisen tiedon avulla saadaan selville ongelmakohdat ja kvalitatiivisen tiedon avulla päästään pureutumaan ongelmien syihin. Erityisesti kvalitatiivinen tieto eli vapaatekstikirjaukset ovat erittäin arvokkaita – kvantitatiivista tietoa on helpompi kerätä, ja sitä on saatavilla erilaisista lähteistä.

Kirjauksista nousee esiin kehittämiskohteita, joihin pureutumalla voidaan kehittää toimintaa ja palveluja. Niiden avulla voidaan tällä hetkellä ymmärtää jossain määrin asiakkaiden toiveita ja tarpeita ja kehittää keinoja vastata niihin. Asiakasymmärrys on myös innovoinnin ja kehittämisen edellytys. Operatiivista tehokkuutta voidaan parantaa kirjausten avulla paitsi ennakoivan ohjauksen ja neuvonnan kautta, myös prosessien kehittämisen kautta. Pelkän asiakaspalvelun kehittäminen on vain laastari, jos toiminnan haasteet johtuvat taustalla olevista prosesseista. Kirjauksia voidaan hyödyntää myös innovoinnissa ja kehittämisessä, mutta tässä rajoitteena ovat lainsäädännön asettamat toiminnan rajat: uusien ja parem-

pien verotuotteiden kehittäminen ei tapahdu veroviranomaisten toimesta, vaan lainsäätäjän toimesta. (Barnes & Milton 2015.)

Yhteydenottokirjausten keräämisen ja hyödyntämisen tavoitteena on tiedolla johtaminen. Markkulan ja Syväniemen (2015) mukaan tiedolla johtaminen edellyttää aineiston hyödyntämisen tavoitteiden selventämistä, aineiston laadun ja yhdenmukaisuuden kehittämistä sekä kirjausten rikastamista erilaisilla aineistoilla (kuva 14). Tavoitteena on luoda arvoa organisaatiolle (Laihonen ym. 2013).

Kehittämissuositukset



Kuva 14. Yhteydenottojen hyödyntäminen tiedolla johtamisessa.

Palveluketjutyöpajan avulla testattiin yhtä hyödyntämistapaa, joka osoittautui soveltuvaksi melko selvärajaisen kohteen operatiiviseen kehittämiseen. Se ei kuitenkaan ole ainoa tapa hyödyntää tietoa. Tällä hetkellä tarkastelutapa on pitkälti poikittaistutkimuksellinen: tarkastellaan jonkin ilmiön esiintymisen laajuutta ja esiintymismuotoja, mutta ei etsitä muutoksia ilmiöissä. Pitkittäistutkimuksellinen lähestymistapa antaisi uutta ulottuvuutta tuloksiin, kun pelkän ilmiön esiintymislaajuuden sijaan tarkasteltaisiin sen muutosta ja kehittymistä ja analysoitaisiin tarkemmin taustalla olevia syitä. Erityisen tärkeää olisi kääntää tarkastelukulma

menneistä tapahtumista tulevaan eli tuoda toimintaan ennustavuutta, jotta yhteydenottokirjauksista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen tarpeisiin.

Tiedon jatkohyödynnettävyyden kannalta tulisikin kirkastaa, mihin tietoa käytetään tai halutaan käyttää ja kehittää tiedonkeruun, analysoinnin ja laadunvarmistuksen menetelmiä sen mukaisesti. Tiedon rikastamisella voidaan laajentaa sen käyttökohteita ja kehittää ennustavuutta. Lisäksi tarvitaan tiedon tulkitsemista ja asettamista kontekstiin. (Markkula & Syväniemi 2015.) Yhteydenottokirjauksia tulisi tarkastella osana laajempaa analytiikan kokonaisuutta.

6.2.1 Palvelukonseptin kirkastaminen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhteydenottokirjauksista ja muusta asiakasanalytiikasta saatavaa tietoa voitaisiin paremmin hyödyntää.

Ensimmäinen askel on tiedon keräämisen ja hyödyntämisen lähtökohdan määrittely – mitä tiedolla halutaan saavuttaa (Kosonen 2015). Yhteydenottokirjauksia kerätään ”verotuksen toimittamista, asiakaspalvelua, palvelutapahtuman varmentamista sekä asiakasohjauksen ja neuvonnan kehittämistä varten” (Verohallinnon yhteydenottojen tietokanta). Käytännön tasolla tämä tarkoittaa muun muassa veroasioinnin ja siihen liittyvien palvelujen sekä asiakaskokemuksen kehittämistä.

Tällä hetkellä tarjolla on Power BI -itsepalvelu- tai automaattiraportteja, joista saadaan kvantitatiivista tietoa volyymien kehityksestä. Lisäksi tarjolla on

- verolajikohtaista seuranta, jossa analysoidaan tietyn verolajin kysymyksiä,
- erikseen tilattavia ad hoc -analyyskejä, joissa tutkitaan asiakkaan esittämää kysymystä yhteydenottokirjauksista sekä
- tehostettua seuranta, jossa seurataan valittua aihetta intensiivisesti esimerkiksi uuden palvelun käyttöönoton yhteydessä.

Kaikissa tämän palvelukonseptin tuotteissa lopputulos on jonkinlainen raportti, joka sisältää yhteenvedon yhteydenottokirjauksista (esimerkiksi mistä kysytään

eniten ja esimerkkejä tyypillisistä kysymyksistä). Tämä kokonaisuus on eräänlainen peruspalvelutaso, jossa tilaaja saa tietoa asiain haasteista, mutta haasteiden ratkaisujen toteutusta. Hyötynä on nopeus ja tiiviys, mutta tiedon eteenpäin vieminen jää tilaajan harteille.

Opinnäytetyötä varten testattiin toisenlaista, laajempaa konseptia, joka hyödyntää palvelumuotoilua. Työpajan avulla todennettiin, että yhteydenottokirjauksia ja niiden analysointia voidaan tällä hetkellä hyödyntää toiminnan operatiivisen tehokkuuden kehittämisessä ja asiakasymmärryksen edistämiseksi. Kirjausten kautta saadaan kuva yhteyttä ottavien asiakkaiden käyttäytymisestä: miten asiakas toimii, mistä hän hakee tietoa ja mikä asiain haasteellista. Työpajassa näihin haasteisiin etsittiin syitä ja ratkaisuja. Työpajan jälkeisessä yhteenvedossa valittiin, mitä ratkaisuja lähdetään toteuttamaan käytäntöön ja vastuutettiin toteutus oikeille tahoille. Tämä kokonaisuus on eräänlainen premium-palvelupaketti, jossa tilaaja saa tietoa ongelmista ja niiden syistä sekä ratkaisuehdotuksia, joista valitaan ja priorisoidaan käytännössä toteutettavat ratkaisut. Hyötynä on kokonaisvaltaisuus, mutta prosessi vie aikaa ja resursseja. Tähän ei ole aina mahdollisuutta.

Peruspalvelun ja premium-palvelupaketin väliin tarvitaan taso, joka on laajempi kuin peruspalvelu, mutta suppeampi kuin premium-palvelupaketti. Peruspalvelun kautta saatavan tiedon lisäksi toisella tasolla tulisi olla mahdollisuus toteuttaa yksinkertaisia ratkaisuja selkeisiin ongelma-kohtiin. Tämä edellyttää toimintavaltuutusta – ratkaisuehdotukset hyväksytään ensin esimerkiksi kyseisen prosessin omistajalla. Jos prosessin omistaja hyväksyy ehdotetut toimenpiteet, ne toteutetaan.

Tämä edellyttää, että on selkeät puitteet toiminnalle eli määrittelyn siitä, minkä laajuisia ja mihin liittyviä ongelmia tällä tasolla voidaan ratkaista. Määrittelyn lisäksi tarvitaan osoitetut resurssit esimerkiksi viestinnästä: kenen kanssa asioita voidaan ottaa esiin ja minkä verran työaikaa asiaan voidaan käyttää. Asiantuntijalle pitäisi siis osoittaa eräänlainen ongelmanratkaisutiimi, jonka jä-

senten kanssa voidaan toteuttaa kevyitä, nopeita ratkaisuja. Kun toteutus on tehty, siitä raportoidaan tilaajalle.

Datan ja siitä saatavan tiedon hyöty konkretisoituu vasta, kun organisaatiolla on kyky soveltaa siitä saatua tietoa käytännön toimenpiteiksi. Se edellyttää näkemystä ja liiketoiminnan ymmärtämistä. (Markkula & Syväniemi 2015.) Ei siis riitä, että tietoa kerätään ja sitä on saatavilla – tarvitaan myös tiedon tulkitsemista, kontekstiin asettamista ja konkretisoimista. Siihen tarvitaan toimintamallia, jolla on toimivaltuutus, jonka puitteissa se voi aidosti kohdistaa tiedolla johtamisen huomion oikeisiin asioihin ja vaikuttaa yhteydenottokirjausten kehittämiseen.

6.2.2 Tiedon laadun kehittäminen

Yksi tutkimuskysymyksistä koski yhteydenottokirjauksista saatavan tiedon kehittämistä. Tiedon laatu ja yhdenmukaisuus ovat oleellisen tärkeitä tiedon hyödyntämisen kannalta. Yhteydenottokirjausten laatu ei kaikilta osin ole yhtenäistä. Kvantitatiivinen data on paikkansapitävää, mutta luokittelujärjestelmä jakaa sen hyvin pieniin osiin. Tiedon seuraaminen hyvin yksityiskohtaisella tasolla voi palvella yhtä osaa käyttäjäkunnasta, mutta kaikki eivät sitä tarvitse – tiedolla johtamista varten kirjausten sisältämää tietoa pitäisi päinvastoin tiivistää tiedon hyödyntämisen tavoitteiden suhteen oleellisimpiin käyttötarkoituksiin. Luokittelujärjestelmää tulisi tarkastella strategisten käyttötarkoitusten näkökulmasta ja muokata niitä päätöksenteossa tarvittavan tiedon mukaisesti.

Kvalitatiivinen tieto eli vapaatekstikirjaukset ovat myös osoittautuneet haasteellisiksi. Se johtuu siitä, että kirjaajia on paljon, yhtenäistä ja selkeää ohjeistusta on hyvin vähän ja kirjauksiin ei ole mahdollista käyttää kovin paljon työaika. Tiedon laadun ja hyödynnettävyyden kannalta olisi erittäin tärkeää auttaa virkailijoita tekemään vapaatekstikirjauksia yhtenäisemmin nopeatahtisessa asiakaspalvelutyössä helposti hyödynnettävien ohjeiden ja esimerkkien kautta. Vapaatekstikirjausten laadun kehittäminen on edellytys niiden laajamittaisemmalle hyödyntämiselle myös erilaisten teknologioiden keinoin. Esimerkiksi tekstianalytiikan hyödyntäminen edellyttää sitä, että teksti voidaan muuntaa koneluettavaan muotoon.

Ilman teknologiaa datamassan käsittely on jo nyt hankalaa ja muodostaa pullonkaulan tulosten saamiseen.

Luokittelua ja vapaatekstikirjauksia kehittämällä voidaan parantaa ja yhtenäistää tiedon laatua. Tämä edellyttää sitä, että tunnistetaan, millainen tieto on relevanttia ja mihin tietoa halutaan käyttää.

Tiedon oikea-aikainen saatavuus (Dykes 2016) on myös yksi yhteydenottojen analysoinnin haasteista, joka johtuu resursseista. Kvalitatiivisen tiedon analysointi ja tulkinta on erilaisista työvälineistä huolimatta pitkälti käsityötä. Kvalitatiivista tietoa koskevan analysoinnin tuloksia ei sen vuoksi saada tuotua esiin välttämättä riittävän nopeasti. Myös automaattiraporttien työstäminen vaatii aikaa ja osaamista, mikä edellyttää resursseja.

6.2.3 Tiedon rikastaminen

Yhteydenottokirjausten analysoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa liittyy tiedon rikastamiseen muulla saatavissa olevalla datalla. Se on tärkeää, jotta tiedolle saadaan luotua konteksti. Dataa yhdistelemällä yhteydenottokirjauksista saadaan esille uutta tietoa, joka lisää kokonais kuvan ymmärrystä. (Dykes 2016.) Tällä hetkellä yhteydenottokirjausten analysoinnissa hyödynnetään kirjausten ohessa web-analytiikkaa vero.fi-sivujen käytöstä. Lisäksi voidaan tarkastella esimerkiksi puhelujen kestoajoja. Muun datan saatavuuden ja yhdisteltävyyden selvittäminen olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, koska tiedosta saadaan todellinen hyöty irti vasta rikastamisella. Tämä edellyttää yhteydenottokirjausten analysoinnin kiinnittämistä analytiikan kokonaisuuteen.

Tällä hetkellä yhteydenottokirjausten analysointi kuvaa vain niitä asiakkaita, jotka ottavat yhteyttä. Kirjaukset eivät kuitenkaan anna kokonais kuvaa tilanteesta. Ilman kokonais kuvaa ei voida esimerkiksi verrata yhteydenottojen määrää kokonaisuuteen – otetaanko jostain veroasiasta yhteyttä paljon vai vähän? Kuinka moni onnistuu asioimaan ilman, että asiasta tarvitsee ottaa yhteyttä? Kokonais kuvan hahmottaminen on ensiarvoisen tärkeää tiedon hyödyntämisessä ja tulkitsemisessä.

Rikastamalla yhteydenottokirjauksia muulla datalla mahdollistetaan myös aineiston pitkäaikainen tutkimus, jolloin ilmiöistä tarkastellaan muutosta ja kehitystä. Tällä tavoin tarkasteltuna yhteydenottokirjauksia voidaan hyödyntää esimerkiksi neuvontatoimenpiteiden vaikuttavuuden seurantaan. Rikastamisella voidaan saada aikaan myös ennakoivaa analysointia: tällä hetkellä tietoa tarkastellaan jälkikäteen, mutta analysointiteknologioita ja erilaisia datamassoja hyödyntämällä voidaan tehdä ennusteita tulevasta.

6.3 Kehittämistyön arviointia

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia, miten yhteydenottokirjauksista saatavaa tietoa pystyttäisiin paremmin konkretisoimaan kehittämistoimenpiteiksi. Tiedon kerääminen, prosessointi ja analysointi oli käynnistetty, mutta tiedolla haluttiin saavuttaa konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Opinnäytetyöprosessilla testattiin tapaa yhdistää tiedosta esiin nousevien kehittämiskohteiden ja käytännön toteutuksen välinen kuilu. Tähän tarkoitukseen testattiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilua on Verohallinnossa tehty jo paljon ennen tätä opinnäytetyötä, joten toimintatapana se ei ole uusi, mutta uutta oli yhteydenottokirjausten tuottaman tiedon hyödyntäminen työpajan perustana. Lopputuloksena saatiin toimintatapa, jota on opinnäytetyöprosessin jälkeen hyödynnetty useissa muissakin tapauksissa. Tuloksia on hyödynnetty esimerkiksi asiakasviestinnän ja sähköisen asioinnin kehittämisessä.

Prosessi osoittaa, että datasta saatavan tiedon hyödyntäminen organisaation toiminnassa ei ole helppoa. Tieto ei konkretisoidu toimenpiteiksi itsestään, vaan se edellyttää tietoista ja tavoitteellista tulkintaa sekä priorisointia ja valintoja. Tiedolla johtaminen jää sanahelinäksi, jos siihen ei olla valmiita panostamaan resursseja ja antamaan valtaa tehdä muutoksia.

Tiedolla johtaminen on myös tehtävä oikealla tasolla. Tämän opinnäytetyön puitteissa tehdyn ja sittemmin pidettyjen työpajojen tuloksena on saatu huomioita siitä, miten lainsäädäntö toteutuu käytännössä. Esimerkiksi alarajahuojennuksen

osalta aito muutos edellyttäisi lakimuutosta, joka mahdollistaisi alarajahuojennukseen oikeuttavan liikevaihdon laskutavan yksinkertaistamisen. Tietoa löydöksistä pitäisi siis kuljettaa viranomaiselta lainsäätäjälle – jos näin tapahtuisi, voitaisiin saada aikaan strategista ja yhteiskuntaa laajasti hyödyttävää tiedolla johtamista.

LÄHTEET

Alford, J. 2009. Engaging Public Sector Clients. From Service-Delivery to Co-Production. 1. painos. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Arvonlisäveron alarajahuojennus. 2017. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 2.1.2017. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Arvonlisaverotus/Arvonlisaveron_alarajahuojennus\(11826\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Arvonlisaverotus/Arvonlisaveron_alarajahuojennus(11826)) [viitattu 27.5.2017].

Barnes, S. & Milton, N. 2015. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.3.2015. Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Designing-a-Successful-KM-Strategy-A-Guide-for-the-Knowledge-Management-Professional-102656.aspx> [viitattu 10.8.2017].

Campbell, N., O'Driscoll A. & Saren M. 2012. Reconceptualising Resources: A Critique of Service-Dominant Logic. 37th Annual Macromarketing Conference, Berliini. Saatavilla: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1097&context=buschmarcon>

Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

The Design Process: What is the Double Diamond? 2015. Design Council. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.3.2015. Saatavissa: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 27.10.2016].

Dykes, B. 2016. Blogi. Päivitetty 26.4.2016. Actionable Insights: The Missing Link Between Data and Business Value. Forbes. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/brentdykes/2016/04/26/actionable-insights-the-missing-link-between-data-and-business-value/print/> [viitattu 10.9.2017].

EON-perehdytyskalvot 2015. Verohallinto. Intranet.

Flowers, E. & Miller, M. 2016. Blueprinting Facilitator Guide. Tilattava PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.practicalservicedesign.com/resources/> [viitattu 29.9.2017].

GenTax. Fast Enterprises. 2016. WWW-dokumentti. Ei päivytystietoa Saatavissa: <https://www.fastenterprises.com/solutions/gentax/> [viitattu 11.12.2016].

Jashapara, A. 2011. Knowledge Management: an Integrated Approach. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Johdatus palvelumuotoiluun. 2015. Diagonal Oy. Verohallinnon sisäinen koulutusmateriaali.

Kauhanen, J. 2014. Strateginen johtaminen. Luentomateriaalit. Aalto-yliopisto.

Kosonen, M. 2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. Esitys yhteisömanagerikurssilla 27.8.2015. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen> [viitattu 15.8.2017].

Kujanen, K. & Viherä, S. 2017. Yhteydenottokirjauksista saatava tieto ja sen analysointi. Verohallinto. Intranet.

Kujanen, K. 2017. Arvonlisäveron alarajahuojennustyöpajan visualisointi. Verohallinto. Intranet.

Kujanen, K. 2017. Toimenpiteiden kohdennus. Verohallinto. Intranet.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Mylläriniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print.

Laki työnantajan sairausvakuutusmaksusta 9.9.2016/366.

Laki Verohallinnosta 11.6.2010/503.

Liew, A. 2007. Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No. 2.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka. Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen Liikekirjat.

Osborne, S. 2017. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*. Vol. 19, 1–7.

Osborne, S., Radnor Z., Kinder T & Vidal I. 2014. Sustainable public service organisations: A Public Service-Dominant Approach. *Society and Economy* 36 (2014) 3, 313–338.

Palvelunkehittämisen tuki. Verohallinto. Intranet-sivu.

Porela, M. Palvelupäällikkö. Haastattelu. 5.12.2016. Verohallinto.

Power BI. Microsoft. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoa. Saatavissa: <https://powerbi.microsoft.com/en-us/> [viitattu 4.6.2017].

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Espoon kaupunki. WWW-dokumentti. Ei päivytystietoa. Saatavissa: http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf [viitattu 14.10.2016].

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. *This Is Service Design Thinking*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tietoa OmaVerosta. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.5.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/yhteystiedot-ja-asiointi/asiointiverkossa/tietoa-omaverosta/> [viitattu 4.6.2017].

Uriarte Jr., F. 2008. *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: ASEAN Foundation.

Valmis-hanke uudistaa verotusohjelmistot. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.4.2017. Saatavissa: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa_verotuksest/valmishanke_uudistaa_verotusohjelmisto2/ [viitattu 20.8.2017].

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. *Journal of Marketing*, vol. 68, 1–17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*. *Journal of the Academic Marketing Science* 36, 1–10.

Verohallinnon organisaatiokaavio. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.4.2017. Saatavissa: https://www.vero.fi/contentassets/142e5767de154212a21531ac5d5e404f/verohallinnon_organisaatio1.1.2015.pdf [viitattu 2.5.2017].

Verohallinnon strategia 2013–2018. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.5.2016. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997)) [viitattu 21.5.2017].

Verohallinnon yhteydenottojen tietokanta. Henkilötietolain mukainen rekisteriseloste. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.4.2017. Saatavissa: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_rekisteri/verohallinnon_yhteydenottojen_tietokanta/ [viitattu 3.6.2017].

Verotuksen historia Suomessa. Wikipedia. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.2.2015. Saatavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Verotuksen_historia_Suomessa [viitattu 20.8.2017].

Virkus, S. 2014. *Theoretical Models of Information and Knowledge Management*. WWW-dokumentti. Ei päivytystietoa. Saatavissa:

https://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Theoretical_models_of_Information_and_Knowledge_Management/index.html [viitattu 20.8.2017].

Wright, M. & Russell D. 2012. Some philosophical problems for Service-Dominant Logic in marketing. *Australasian Journal of Marketing* 20(3), 213–218.

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Verohallinnon organisaatio 1.1.2015 alkaen. Verohallinto.

Kuva 2. Ennakoiva ohjaus ja neuvonta toimintana. EON-perehdytyskalvot 2015.

Kuva 3. Yhteydenottokirjauksista saatava tieto. Kujanen & Viherä 2017, Verohallinto.

Kuva 4. Yhteydenottokirjauksista saatava ymmärrys. Kujanen & Viherä 2017, Verohallinto.

Kuva 5. Yhteydenottokirjausten analysoinnin vaikutuksia. Kujanen & Viherä 2017, Verohallinto.

Kuva 6. Datan jalostuminen informaatioksi, tietämykseksi ja viisaudeksi. Mukailen Uriarte Jr. 2008, 2.

Kuva 7. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli ja keskeiset tehtävät. Mukailen Laihonon ym. 2013, 46.

Kuva 8. Tiedolla johtamisen neljä painopistealuetta. Mukailen Barnes & Milton 2015.

Kuva 9. Double Diamond -malli. British Design Council 2015.

Kuva 10. Muotoiluajattelun perusteet tiivistettynä.

Kuva 11. Työpajan vaiheet.

Kuva 12. Arvonlisäveron alarajahuojennustyöpajan visualisointi. Kujanen 2017, Verohallinto.

Kuva 13. Toimenpiteiden kohdennus. Kujanen 2017, Verohallinto.

Kuva 14. Yhteydenottojen hyödyntäminen tiedolla johtamisessa.

Taulukko 1. Tuotekeskeisen ja palvelulähtöisen logiikan erot. Vargo & Lusch 2004.

Taulukko 2. Palvelulähtöisen logiikan perusväitteet. Vargo & Lusch 2008.

ARVONLISÄVERON ALARAJHUOJENNUKSEN APULASKENTATAULUKKO

Taulukon termit on muutettu 2.2.2017. Käytä apulaskentataulukkoa vain, jos huojenukseen oikeuttava liikevaihto ylittää 10 000 euroa, mutta jää alle 30 000 euron.

Tiilikauden tai sen osan

Verollinen liikevaihto 1)

Veroton liikevaihto

Yhteensä

0

Liikevaihtoon ei lueta (vähennä seuraavat, jos sisällytetty liikevaihtoon)

* Käyttöomaisuuden myynti

* Kiinteistön käyttöoikeuden luovutus (AVL 30 §)

* Metsätalouden myynti

* Eräät verottomat myynnit 2)

* Arvonlisäveron osuus

Yhteensä

0

Huojenukseen oikeuttava liikevaihto

0

Liikevaihto suhteutetaan, kun tilikausi tai sen osa, jota alarajhuojennus koskee, on pidempi tai lyhyempi kuin 12 kuukautta. Kerro liikevaihto luvulla 12 ja jaa tilikauden tai tilikauden osan täysien kalenterikuukausien lukumäärällä.

Liikevaihto x 12
kuukausien lukumäärä

Tiilikaudelta suoritettava vero

Suoritettavat arvonlisäverot yhteensä 1)

Suoritettavissa veroissa ei huomioida (vähennä seuraavat)

* Käyttöomaisuuden myynnin vero

* Metsätalouden myynnin vero

* Kiinteistön käyttöoikeuden luovutus (AVL 30 §)

* Käännetty verovelvollisuus

* EU tavara- ja palveluostojen vero

Yhteensä

0

Tiilikauden ostojen vero

Vähennettävät arvonlisäverot yhteensä

Vähennettävissä veroissa ei huomioida (vähennä seuraavat)

* Metsätalouden ostojen vero

* Kiinteistön käyttöoikeuden luovutus (AVL 30 §)

Yhteensä

0

Alarajhuojennukseen oikeuttava vero

Suoritettava vero - Ostojen vero

0

Huojenuksen määrä

$$\text{vero} - \frac{(\text{liikevaihto} - 10\,000) \times \text{vero}}{20\,000} = 0,00$$

1) Tavarun tai palvelun oma käyttö luetaan liikevaihtoon ja veroon niissä tapauksissa, joissa oman käytön vero on suoritettava (esim. omaan käyttöön otto + loppuvarasto). Liikevaihtoon ei kuitenkaan lueta käyttöomaisuuden oman käytön arvoa eikä veroon käyttöomaisuuden omasta käytöstä suoritettavaa veroa.

Suoritettavat arvonlisäverot yhteensä tarkoittaa myyntien, ostojen (käännetty verovelvollisuus) ja oman käytön perusteella suoritettavia veroja.

2) Muuta kuin alarajhuojennusohjeen kohdassa 4 lueteltuja verottomia myyntejä ei oteta huomioon, kun liikevaihtoa lasketaan. Käännetyn verovelvollisuuden (AVL 8 a-3 d) alaiset myynnit luetaan liikevaihtoon.