

Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen sisäisen prosessin kehityksessä

Emilia Karumaa



Tekijä(t) Emilia Karumaa	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen sisäisen prosessin kehityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 5
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelumuotoilun hyödynnettävyyttä yrityksen sisäisen prosessin kehityksessä. Opinnäytetyön toiminnallisena osana toteutettiin Oy Gustav Paulig Ab:n Intrastat-raportointimenetelmän kehittämishanke sekä raportoinnin toteutuksen tueksi Intrastat-raportointiohjeistus. Kehittämishankkeen lähestymistapa oli palvelumuotoilu. Kokonaisuudessaan työn tavoitteena oli selvittää soveltuuko palvelumuotoilu kehitysmetodiksi organisaation sisäisen prosessin suunnittelussa. Itse toteutuksen tavoitteena oli tuottaa entistä selkeämpi raportointimenetelmä ja mahdollistaa yrityksen omavaraisuus raportoinnissa asiamiehen käytön sijasta.</p> <p>Työn teoreettinen osuus jakautuu Intrastat-järjestelmän taustoja ja toimintaa käsittelevään kokonaisuuteen sekä palvelumuotoilua ja sen toimintaperiaatteita sekä sovellutuksia, muutos- ja projektihallintaa sekä organisaatio- ja työyhteisöviestintää tarkastelemaan lukuun. Tietoperustassa käsiteltävät asiakasymmärrys, asiakasarvo, projekti- ja muutoshallinta ja viestintä nähdään tässä työssä palvelumuotoilun tukipilareina.</p> <p>Toiminnallinen osuus, raportointimenetelmän kehittäminen, toteutettiin noudattamalla Moritzin kuusivaiheista palvelumuotoilun mallia. Jokainen vaihe tarjosi työkaluja, joiden avulla prosessikehitys eteni toteutusvaiheeseen saakka. Moritzin kuudesta vaiheesta toteutettiin loppujen lopuksi viisi vaihetta yhden vaiheen ollessa soveltumaton kehitettävän prosessin osalta.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi raportointimenetelmä, joka mahdollistaa yrityksen toteuttaa sisäkaupan tilastoraportoinnin kuukausittain suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Kehitysprosessin löydösten perusteella kyettiin tekemään päätelmä, jonka mukaan palvelumuotoilu soveltuu hyvin metodiksi organisaation sisäisen prosessin kehityksessä. Palvelumuotoilun käytettävyys uudistettavan Intrastat-raportointiprosessin osalta ei toisaalta ollut niin selkeää. Haasteen metodin käytettävyydelle asetti nimenomaisen prosessin kehitykseen hyvin hyödynnettävien työkalujen vähäinen määrä. Metodissa tarjottujen työkalujen voidaan katsoa soveltuvan kenties paremmin toisenlaisen organisaation sisäisen prosessin kehitykseen.</p>	
Asiasanat palvelumuotoilu, Intrastat, prosessi, muutoshallinta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Yritysesittely.....	2
1.3	Työn tavoitteet ja toteutustapa	3
1.4	Työn rakenne ja rajaus.....	4
2	Euroopan Unionin sisäkaupan tilastointi	5
2.1	Intrastat-järjestelmä	5
2.2	Ilmoituskohtaiset tiedot.....	7
2.3	Tavaraeräkohtaiset tiedot.....	8
2.4	Intrastat-ilmoittaminen.....	10
3	Palvelumuotoilu osana kehitysprojektia	12
3.1	Asiakasymmärrys ja arvon muodostuminen	12
3.2	Projektin elinkaari ja muutosten hallinta	13
3.3	Yrityksen sisäinen viestintä	16
3.4	Palvelumuotoilun toimintaperiaatteet ja prosessien kehittäminen.....	18
4	Organisaation sisäinen palvelumuotoilu	22
4.1	Perustan luominen ja nykytilan kartoittaminen	24
4.2	Vaihtoehtoista ratkaisuihin	30
4.3	Toteutus vaatii strukturoidun suunnitelman	33
5	Pohdinta.....	37
5.1	Johtopäätökset.....	37
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet	42
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Oy Gustav Paulig Ab:n käyttämiä CN-nimikkeitä.....	46
	Liite 2. Intrastat-raportointiprosessi kehittämishankkeen lähtötilanteessa	47
	Liite 3. Feature tree, ominaisuuspuu	48
	Liite 4. Service blueprint	49
	Liite 5. Oy Gustav Paulig Ab:n Intrastat-raportointiohjeet	50

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen sisäisen prosessin, Intrastat-raportointimenetelmän, kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Oy Gustav Paulig Ab:n nykyistä Intrastat-raportointimenetelmää. Intrastat-raportti on kuukausittain jätettävä tilastoraportti, jossa EU-maiden sisäkaupan tuoja- ja viejäyritykset raportoivat tarvittavat tiedot kaupastaan Suomen tullille, joka laatii sisä- ja ulkokaupan tiedoista virallisen ulkomaankauppatilaston. Intrastat-raportointi on osa yritysten lakisäätteistä raportointia. Yrityksen sisäinen hyvin suunniteltu ja selkeä raportointimenetelmä varmistaa täten sen, että yrityksen Suomen tullille antamat tiedot ovat paikkansa pitäviä. Hyvä raportointimenetelmä edesauttaa kuitenkin myös organisaatiota ja sen liiketoimintatavoitteita. Hyvin suunniteltu menetelmä tai prosessi lakisäätetyn raportoinnin toteuttamiseksi vapauttaa voimavaroja organisaation sisällä uuden innovointiin.

Opinnäyte toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka lopputuloksena yritykselle kehitettiin uusi raportointitapa sekä raportoinnin toteutuksen tueksi Intrastat-raportointiohjeistus. Opinnäytetyössä ei käydä läpi uuden raportointiprosessin käyttöönoton vaiheita. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää millaiset järjestelmätekniset, toiminnalliset ja organisatoriset muutokset edellyttävät menestyksekkään raportoinnin toteutumista ja miten palvelumuotoilun työkaluja voidaan hyödyntää muutoksen toteutuksessa. Uudistusprojektissa kantaa otettiin muun muassa tuote- ja toimittajadataan, yrityksen ostotoimintaan, ilmoitustavan valintaan sekä raportointivastuuseen. Työn toteutuksessa käytetyt palvelumuotoilun työkalut on esitelty työn empiirisessä osuudessa ja työkalujen toimivuutta organisaation sisäisen prosessin uudistuksessa on arvioitu loppupohdinnassa.

1.1 Työn tausta

Intrastat-raportointitapaan haluttiin muutos, sillä sen koettiin olevan jäykkä, aikaa vievä, tehoton ja vaivaansa nähden hintava. Raportointia varten tehty ohjeistus sisälsi vanhentunutta tietoa eikä se taustoittanut raportoinnin syitä. Toimeksiantajayrityksen tehtävänä oli koostaa tarvittavat tilastotiedot sekä toiminnanohjausjärjestelmästä että taloushallinnon järjestelmästä. Varsinainen raportointi oli ulkoistettu asiamiehen tehtäväksi.

Vastuu raportoinnista kuuluu tällä hetkellä Supply Chain Plannerin tehtäviin. Supply Chain Planner ja taloushallinto tekevät yhteistyötä raportin koostamisessa. Varsinaisen raportin Suomen tullille kuitenkin koostaa ja välittää ulkopuolinen palveluntarjoaja, Oy Gustav Paulig Ab:n nimittämä asiamies. Tuonnin osalta taloushallinto välittää Supply Chain Planne-

rille alv-arvotietoraportin, jonka perusteella Supply Chain Planner etsii vastaavat ostolas-
kut taloushallinnon järjestelmästä ja tulostaa laskut ulkoiselle palveluntarjoajalle käsiteltä-
väksi. Ulkoinen palveluntarjoaja käsittelee puolestaan laskut rivikohtaisesti ja raportoi tie-
dot suoran EDI-yhteyden kautta Suomen tullille. Tuontitietojen kerääminen vaatii siis pal-
jon manuaalista työtä. Viennin tilastotiedot on mahdollista saada suoraan yrityksessä käy-
tössä olevasta SAP ERP – toiminnanohjausjärjestelmästä. Viennin tilastotiedot välitetään
kuitenkin eteenpäin ja loppupeleissä ulkopuolinen palveluntarjoaja hoitaa myös viennin ti-
lastotietojen raportoinnin eteenpäin. Viennin tilastotietojen saaminen suoraan järjestel-
mästä on mahdollista lähes täydellisen master datan ja järjestelmän kautta tehtävien
myyntien ansiosta. Uudistusprojektin edetessä huomattiin kuitenkin, että puutteellisen oh-
jeistuksen vuoksi aikaisemmissa raportoinneissa ei ollut huomioitu yrityksessä ja konser-
nissa tapahtuneita muutoksia, jotka vaikuttavat myös oleellisesti viennin raportointiin.
Myös tämän vuoksi oli oleellisen tärkeää, että uudistusprojektiin liittyisi myös raportointioh-
jeistuksen luominen.

1.2 Yritysesittely

Vuonna 1876 perustettu perheyritys Oy Gustav Paulig Ab on Suomen suurin kahvitalo,
jolla on kotimaan lisäksi toimintaa myös Baltiassa, Venäjällä ja Venäjän naapurimaissa.
Yhtiö on tunnettu korkealaatuisista tuotteistaan ja vahvoista brändeistään. Kahvipaahti-
moita Pauligilla on kolme, josta kaksi sijaitsee Suomessa. Vuosaaren paahtimossa Helsin-
gissä valmistetaan Suomessa, Baltiassa ja osittain myös Venäjällä myytävät kahvituotteet.
Porvoon Tolkkisen kylässä sijaitsee pienpaahtimo, jossa valmistetaan Robert Paulig –
tuotemerkin kahvit sekä osa Paulig-brändin alaisista kahveista. Kolmas paahtimo sijaitsee
Tverissä Venäjällä, jonne Venäjän ja sen naapurimaiden markkinoille suunnattu kahvin-
tuotanto on keskittynyt. (Paulig 2018.)

Vuonna 2014 Oy Gustav Paulig Ab:lle perustettiin aputoiminimi Paulig Professional. Pau-
lig Professionalin tavoite on tarjota kahviratkaisuja kodin ulkopuolella, pääasiassa toimis-
toille, myymälöille sekä Food Service – asiakkaille. Paulig Professionalin valikoimaan kuu-
luvat kahvituotteiden lisäksi muun muassa muut juomat ja elintarvikkeet, kahvinvalmistus-
laitteet, vesiautomaatit sekä muut kahvin valmistukseen tarvittavat tarvikkeet. (Paulig Pro-
fessional Webshop 2018.) Oy Gustav Paulig Ab:n liikevaihto vuonna 2017 oli 308,5 mil-
joonaa euroa (Kauppalehti 2017).

Oy Gustav Paulig Ab on osa Paulig Group – konsernia. Paulig Group – konserni jakautuu
kolmeen divisioonaan, jotka ovat ”Paulig Coffee”, ”Paulig Foods” ja ”Paulig Snacks”.
Paulig Group on kansainvälinen elintarvikealan yritys, jolla on toimintaa 13 maassa. Oy

Gustav Paulig Ab on osa ”Paulig Coffee” divisioonaa eli kahvidivisioonaa. Koko kahvidivisioonan liikevaihto oli vuonna 2017 353 miljoonaa euroa. (Paulig Group 2018.) Oy Gustav Paulig Ab:n lisäksi kahvidivisioonaan kuuluvat myös Baltiassa, Venäjällä, Ruotsissa sekä Norjassa toimivat yritykset. Yrityksillä on keskenään vahva yhteistyö ja osa operaatiosta on keskitetty Suomeen. Kokonaisuudessaan kahvi-liiketoiminta työllistää noin 600 henkilöä.

1.3 Työn tavoitteet ja toteutustapa

Toteutettavan kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää soveltuuko palvelumuotoilu kehitysmetodiksi organisaation sisäisen prosessin suunnittelussa. Kehitystehtävässä keskittään vain yhden prosessin suunnitteluun ja palvelumuotoilun työkaluja hyödynnetään suhteessa tähän rajattuun kokonaisuuteen. Tavoitteena on täten selvittää, miten työkaluja voidaan hyödyntää suunniteltaessa palvelua yksittäiselle sisäiselle asiakkaalle, eli käytännössä yhdelle käyttäjälle, suuren joukon sijaan. Opinnäytetyön tavoitteena on myös arvioida soveltuisivatko valitut palvelumuotoilun työkalut yleisesti ottaen käytettäväksi organisaation muita sisäisiä prosesseja suunniteltaessa ja kehitettäessä. Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda nykyistä toimivampi raportointimenetelmä sekä raportoinnin tueksi Intrastat-raportointiohjeistus kuukausittaista raportointia varten. Raportointimenetelmän toimivuutta voidaan arvioida implementoinnin jälkeen esimerkiksi palautteen, kustannusten tai työtehtävään kuluvan ajan avulla.

Tavoitetila, johon opinnäytetyön toteutuksella ja uuden menetelmän kehityksellä pyritään, on se, että suurin osa yrityksen viennistä ja tuonnista pystyttäisiin raportoimaan yrityksessä käytössä olevan SAP-toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Tämä mahdollistaisi yrityksen omavaraisuuden raportoinnissa ja poistaisi ne kulut ja ylimääräiset tehtävät, joita syntyy asiamiestä käytettäessä. Koska viennin tilastotiedot on jo mahdollista saada suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä, suurimman haasteen asettaa tuonnin tilastotietojen raportointi. Tuonnin raportoinnille haasteita asettaa epätäydellinen master data (organisaation ydindata) sekä yrityksen ostotoiminnan prosessit ja järjestyminen organisaation sisällä. Koska toiminnanohjausjärjestelmä vaatii ostotilauksen kirjautumisen ja tavaroiden saapumisen kuittauksen raportoinnin mahdollistamiseksi, järjestelmän ulkopuoliset tilaukset (esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse tehdyt tilaukset) eivät tule sisällytetyksi raporttiin. Osana uudistusprosessia joudutaan siis pohtimaan miten järjestelmän ulkopuoliset sisäkaupan ostotilaukset, joista ei muodostu virallista ostodokumenttia, vaan ainoastaan kululasku, saadaan osaksi yhtenäistä raporttia. Osana raportointiuudistusta halutaan arvioida myös sitä, onko vastuu raportoinnista oikeassa kohtaa organisaatiota.

Intrastat-raportointiohjeistus tulee olemaan yksityiskohtainen ohje, jonka avulla sidoshenkilöt pystyvät toteuttamaan raportoinnin. Ohjeistuksen tulee olla selkokielen ja suunnattu lukijalle, jolle Intrastat-järjestelmä ei ole ennestään tuttu. Tällainen ohjeistus mahdollistaa suoraviivaisen perehdyttämisen tulevaisuudessa. Ohjeessa tullaan käymään läpi muun muassa toiminnanohjausjärjestelmän, taloushallinnon ohjelmiston sekä Intrastat-ilmoitusjärjestelmän käyttö sekä raportoinnin taustat. Toiminnallinen osuus sisältää siis itse prosessin suunnittelun, ongelmakohtien ratkaisun ja ratkaisujen toteutuksen sekä raportointiohjeistuksen tekemisen. Raportoinnin ja siihen kiinnittyvän prosessin uudistus toteutetaan projektimuotoisesti, sillä muun muassa master datan täydentämiseen tarvitaan yrityksen hankinnasta vastaavien työntekijöiden apua.

1.4 Työn rakenne ja rajaus

Opinnäytetyön tietoperusta jakautuu lukuihin 2 ja 3. Luvussa 2 käsitellään Intrastat-järjestelmän taustoja ja toimintaa. Luvussa 3 käsitellään palvelumuotoilua ja sen toimintaperiaatteita sekä sovellutuksia, muutos- ja projektihallintaa sekä organisaatio- ja työyhteisöviestintää. Asiakasymmärrys, asiakasarvo, projekti- ja muutoshallinta ja viestintä nähdään tässä työssä palvelumuotoilun tukipilareina. Vahva tukipilareiden ymmärrys tehostaa entisestään palvelumuotoilun työkalujen käyttöä. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa luvussa 4 esitellään valittu palvelumuotoilun metodi ja käytetyt työkalut, kehittämishankkeen tulokset sekä raportointiohjeistuksen toteutus. Työn viimeisessä luvussa esitetään loppupohdinta koko opinnäytetyöprosessista, arvioidaan valitun kehittämismetodin toimivuutta ja menetelmien toisinnettavuutta muihin prosesseihin.

Tässä opinnäytetyössä ei tulla käsittelemään EU-ulkokauppaa. EU-sisäkauppaa sivutaan vain siltä osin, kun on Intrastat-järjestelmän osalta oleellista. Annetun tiedon on tarkoitus tukea lukijan ymmärrystä järjestelmästä. Itse produkti on rajattu käsittelemään Oy Gustav Paulig Ab:n Intrastat-raportointimenetelmää. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä muiden Paulig Groupiin kuuluvien yritysten Intrastat-raportointia, vaikka ne olisivatkin osa totuttavaa uudistusprojektia.

2 Euroopan Unionin sisäkaupan tilastointi

Euroopan unionin tilastotoimiston Eurostatin keskeinen tehtävä on tarjota Euroopan Unionille tilastoja koko Euroopan tasolla, mikä mahdollistaa maiden ja alueiden välisen vertailun. Demokraattiset yhteiskunnat eivät toimi kunnolla ilman luotettavia ja puolueettomia tilastoja. EU-tason päättäjät jäsenvaltioissa, paikallishallinnossa ja liike-elämässä tarvitsevat tilastoja päätösten tekemiseksi. Myös kansalaiset ja tiedotusvälineet tarvitsevat tilastoja pystyäkseen muodostamaan kuvan nykyaikaisesta yhteiskunnasta ja arvioidakseen poliitikkojen suoriutumista. (Eurostat 2018.)

Sisäkaupalla tarkoitetaan Euroopan Union yhteisön sisällä käytävää kauppaa. EU-jäsenmaiden välillä on vapaa liikkuvuuden periaate. Periaatteen piiriin kuuluvat tavarat, kuljetukset, rahoituspalvelut, pääoma, informaatio- ja audiovisuaaliset palvelut sekä ihmisten liikkuminen. Yhteisön tulliliiton keskinäisessä kaupassa tullit on poistettu, yhteisötavaroiden kauppa ja muuta vaihtoa koskevat sisämarkkinasäännöt ja yhteisön ulkopuolisiin maihin sovelletaan yhteistä tullitariffia ja yhtenäistä kauppapolitiikkaa. (Logistiikan maailma 2018c.)

2.1 Intrastat-järjestelmä

Intrastat-järjestelmä on astunut voimaan vuonna 1993. Tammikuussa 1993 EU:n yhtenäismarkkinoiden synnyn ja täten EU-maiden välisten tullimuodollisuuksien poistumisen myötä oli perustettava uusi tiedonkeruujärjestelmä, joka korvaisi aiemmat tullin kauppatilastot. Siinä missä tullijärjestelmä kerää edelleen ulkokaupan kauppatiedot, sisäkaupan Intrastat-tilastotiedot kerätään suoraan EU-jäsenmaiden liikkeenharjoittajilta. Euroopan unionin sisäkaupalla tarkoitetaan EU-maiden välistä kauppaa. Ulkokaupalla viitataan EU:n ulkopuolisten maiden kanssa käytyyn kauppaan. Sisäisen kaupan raportoinnissaan liikkeenharjoittajat saavat itsenäisesti päättää kuinka tilastotiedot kerätään yrityksen sisäisesti. Liikkeenharjoittajilta suoraan kerätyt tilastotiedot linkittyvät läheisesti EU:n sisäkaupan arvonnäisäverojärjestelmään, jotta voidaan varmistua tilastotiedon laadusta ja täydellisyydestä. (Eurostat 2017, 5; Suomen tulli 2017, 1.)

Suomessa Tulli julkaisee ulkomaankaupan tilastotiedot joka kuukausi. Tätä ulkomaankauppatilastoa voidaan hyödyntää muun muassa EU:n sisämarkkinoiden ja kansantalouden kehityksen seurantaan. Myös yritykset voivat hyötyä julkaistusta tilastotiedosta valmistellessaan markkinatutkimuksia tai strategioita. Muita tilastoinnista hyötyviä tahoja ovat muun muassa talousministeriöt, Euroopan komissio, Euroopan keskuspankki, kansalliset pankit, teollisuusjärjestöt sekä monet tutkimuslaitokset (Deloitte 2017, 5). Intrastat-rapor-

tointi on osa yritysten lakisääteistä raportointia. Lisäksi Tulli seuraa yrityskohtaisesti tilastotietojen ilmoittamista vertaamalla Intrastat-tilastoilmoituksessa annettuja tietoja sekä alv-arvotietoja keskenään. Mikäli ilmoitetut kokonaisarvot poikkeavat merkittävästi toisistaan, lähettää Tulli yritykselle selvityspyynnön. (Suomen tullit 2017.)

Kaikki kynnysarvon tuonnissa ja viennissä ylittävät sisäkauppaa käyvät arvonlisävelvolliset ovat velvollisia raportoimaan Intrastat-järjestelmään. Kukin EU-jäsenmaa määrittelee itse oman kynnysarvonsa. Vuonna 2017 tilastotietojen ilmoittamisen kynnysarvo Suomessa oli tuonnissa 550 000 euroa ja viennissä 500 000 euroa. (Suomen tullit 2017, 2.) Tulli käyttää hyväkseen verottajalta saatuja liikkeenharjoittajien kaupan kokonaisarvoa määritelläkseen sen, mitkä yritykset ovat tiedonantovelvollisia. Ilmoituksesta vastaa se arvonlisävelvollinen, joka on tehnyt sopimuksen tavaran hankinnasta tai toimituksesta. (Melin 2011, 95.)

Tilastoinnin ehtona on, että tavara liikkuu fyysisesti maan rajan yli. Poikkeuksia tähän ovat laivat ja lentokoneet, merestä saatavat tuotteet, avaruusaluukset ja tavaratoimitukset merellä oleviin laitoksiin ja siellä olevista laitoksista. Tilastoinnissa ilmoitettavia nimikkeitä ovat sekä EU:n alueella valmistetut että EU:n alueelle vapaaseen liikkeeseen tullatut kolmansien maiden alkuperää olevat tavarat. Intrastat-ilmoituksessa olennaista ei ole se, sisältyykö tavaratoimitukseen maksuliikennettä vai ei. (Suomen tullit 2017, 5-6.) Tilastoilmoituksen piiriin eivät siis kuulu palveluiden kauppa (Melin 2011, 252). Tavaroiden osalta huomioitavaa on, että tilastointiin ilmoitettavat tavarat on oltava laskutettu kuluvaan tai edellisten tilastojaksojen aikana. Mikäli tavaraa ei ole ehditty laskuttaa toimituskuukauden aikana, voidaan tilastointi tehdä vielä seuraavalle kuulle, mikäli lasku ehtii siihen mennessä muodostumaan. Mikäli laskutus ei kuitenkaan tapahdu edes toimitusta seuraavana kuukautena, määräytyy tilastojakso tavaroiden toimituskuukauden mukaan. (Suomen tullit 2017, 27.)

Intrastat-tilastoilmoitus jätetään Suomen tullille kuukausittain. Ilmoitus annetaan siinäkin tapauksessa, vaikka ilmoitusvelvollisella ei olisi ollut yhteisöhankintoja tai –myyntejä kyseisenä kuukautena. Tällaisessa tapauksessa annettava ilmoitus on nollailmoitus. (Melin 2011, 96.)

Tilastoilmoituksessa ilmoitettavia EU-sisäkaupan toimituksia ovat (Suomen tullit 2017, 7):

- ostetut ja myydyt tavarat (myös yrityksen omaan käyttöön ostetut tavarat)
- muu kaupallinen tuonti ja vienti: esim. tavaran palkkatyönä tapahtuva valmistus ja korjaus sekä tavaroiden palautus ko. toimintojen jälkeen
- kolmikantakauppa, jos tavara liikkuu Suomen rajojen yli

- varastosiirrot
- rahoitusleasing- ja palautustavarat
- vuokratavarat, jos vuokra-aika on yli 2 vuotta
- projektiviennin ja -tuonnin tavaratoimitukset
- ilmaislähetykset
- epäsuora tuonti ja vienti
- tietyt tavaratoimitukset laivoihin ja lentokoneisiin.

Euroopan Unionin jäsenvaltioiden välisen tavarakaupan yhteisön tilastoja koskevan EU-säädöksen 9 artiklassa (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus N:o 638/2004 jäsenvaltioiden välistä tavarakauppaa koskevista yhteisön tilastoista ja neuvoston asetuksen (ETY) N:o 3330/91 kumoamisesta) määritellään ne dataelementit, jotka EU-maiden viranomaisten on kerättävä Intrastatiin liittyen. Tässä dataelementillä viitataan nimettyyn tietoryhmään. EU:n laajuisesti pakolliset dataelementit ovat:

- tilastotietojen toimittajalle direktiivin 2006/112/EY 214 artiklan mukaisesti annettu yksilöllinen tunnistenumerotilastojakso
- CN-nimikkeistön mukainen tavaranimike
- virta (saapuva, lähtevä)
- kauppakumppanina oleva jäsenvaltio
- tavaroiden arvo
- tavaroiden määrä
- kauppatahtuman luonne.

(Eurostat 2017, 11.)

Lainsäädännössä luetellaan myös vapaaehtoiset dataelementit, jotta raportoinnin yhdenmukaisuus pystyttäisiin varmistamaan kaikissa jäsenvaltioissa. Jokainen jäsenvaltio voi hyödyntää näitä elementtejä tiedonhankinnassaan. Vapaaehtoisten dataelementtien listaus ei ole kuitenkaan tyhjentävä, sillä EU-jäsenmaat voivat näiden lisäksi kerätä muitakin tietoja valtion omiin tarkoituksiin. (Eurostat 2017, 13.) Suomen tullin keräämät tilastotiedot ja niiden määritelmät on eritelty luvussa 2.3.

2.2 Ilmoituskohtaiset tiedot

Kuukausittain annettavaan tilastoilmoitukseen annetaan aina tietyt tunnistetiedot riippumatta siitä mitä tavaroita tilastointiin ilmoitetaan. Nämä tiedot ovat pääasiassa tiedonantaja ja tilastojaksoa koskevia yksilöiviä tietoja. Intrastat-ilmoitusta tehtäessä tiedonantovel-

vollisen yksilöiviä tietoja ovat tiedonantajan nimi sekä ALV-tunnus. Näiden lisäksi tiedonantovelvollinen liikkeenharjoittaja voi itse pyytää tullilta raportointiyksikkötunnusta. Raportointiyksikkötunnuksen avulla esimerkiksi yritys, jolla on monta toimipistettä saman ALV-tunnuksen alla, pystyy raportoimaan jokaisen toimipisteen tilasoitavat toimitukset erikseen. (Suomen tulli 2017, 3.) Myös tieto tiedonantovelvollisen käyttämästä asiamiehestä, jos sellaista käytetään, tallentuu ilmoitukselle (Suomen tulli 2017, 28).

Tilastojakso on se kalenterikuukausi, jonka aikana tavarat tuodaan maahan tai viedään maasta, sillä edellytyksellä, että tavarat on laskutettu kyseisen tai sitä edeltävien kuukausien aikana. Kuukauden tilastotiedot voidaan ilmoittaa kertaalleen tai useammassa erässä. Tilastojaksoon liittyen yritys voi antaa myös nollailmoituksen, mikä viittaa siihen, että yrityksellä ei ole ollut sisäkaupan tuontia tai vientiä ilmoitusjakson aikana. (Suomen tulli 2017, 20, 27–28.)

2.3 Tavaraeräkohtaiset tiedot

Tässä kappaleessa käydään läpi tavaraeräkohtaisten tietojen määritelmät. Viennin ja tuonnin tavaraeristä ei raportoida ainoastaan määriä, mutta myös muita nimikekohtaisia ominaisuuksia. Tavaraerällä tarkoitetaan tässä tapauksessa laskutettavaa toimituserää. Osa raportoitavista tiedoista on EU-asetuksen mukaan pakollisia, mutta osan määrittää itse jäsenmaa. Suomen tullin (2017, 29–35) keräämiä tavaraeräkohtaisia tietoja ovat:

- tavaranimike
- lähetys- ja määrämaa
- alkuperämaa (tuonti)
- kauppatahtuman luonne
- kuljetusmuoto
- tavarin paljous
- laskutus- ja tilastoarvo.

Tavaranimike määrittyy Yhdistetyn CN-nimikkeistön perusteella. Suomen tulli julkaisee vuosittain uuden, uudistetun CN-nimikkeistön. CN-nimikkeen tarkoituksena on yksilöidä tavaratyyppi ja nimikkeen pituus on vähintään 8 merkkiä. (Suomen tulli 2017, 29.) Esimerkkejä Pauligin käyttämistä CN-nimikkeistä löytyy liitteen taulukosta 1.

Lähetysmaalla viitataan EU-jäsenmaahan, josta tavara on lähetetty kuljetettavaksi suoraan Suomeen tai toisen maan kautta (Tilastokeskus 2018). Lähetysmaa kertoo siis sen, mistä tavara on fyysisesti saapunut. Tilastointi ei voi siis perustua ainoastaan siihen mistä

maasta toimituksesta muodostunut lasku on saapunut. Määrämaalla viitataan vientijankohtana tiedossa olevaan EU-jäsenmaahan, jonne tavara on suunniteltu toimitettavaksi lähetysmaasta (Suomen tulli 2017, 29).

Alkuperämaalla viitataan maahan, jossa tavara on tuotettu tai valmistettu. Joissain tapauksissa tavaraa on valmistettu useammassa maassa, jolloin maa, jossa viimeisin merkittävä ja taloudellisesti perusteltu valmistus tai käsittely on tapahtunut, merkitään alkuperämaaksi. Jos tavaran alkuperämaa ei ole selvillä eikä selvitetävissä, merkitään alkuperämaaksi tavaran lähetysmaa. Tuonnin osalta palautettavan tavaran alkuperämaaksi ilmoitetaan lähetysmaa. Esimerkiksi kun maassa X valmistettu tavara palautetaan tai ostetaan takaisin samaiseen maahan toisesta jäsenmaasta, ilmoitetaan tavaran alkuperämaaksi se lähetysmaa, josta tavara lähetetään kuljetettavaksi. (Suomen tulli 2017, 31.)

Kauppatapahtuman luonne ilmoitetaan käyttäen kaksinumeroisia koodeja. Koodit ilmaisevat erityyppisiä tavarantoimituksia ja niitä käytetään myös apuna vertailtaessa tilastoilmoituksen ja arvonlisäveroilmoituksen arvoja keskenään. (Suomen tulli 2017, 31.) Sisällyttämällä kauppatapahtuman luonne tilastoilmoitukseen pyritään erottelemaan tapahtumat (osto, myynti) toisistaan muun muassa sellaisten liiketoimien yksilöimiseksi, jotka on jätetty pois tavaroiden kansainvälisestä tavarakaupasta mutta, jotka on kirjattu erikseen kansalliseen käyttöön (Eurostat 2017, 13).

Kuljetusmuoto määrittyy sen perusteella, mikä on se aktiivinen ajoneuvo, joka kuljettaa tavarat rajan yli. Jos kuljetusmuotoa ei tiedetä, on ilmoitukseen annettava kaikista todennäköisistä kuljetusmuotoista. (Deloitte 2017, 10.)

Taulukko 1 Kuljetusmuotokoodisto (Suomen tulli 2017, 32)

	<i>Kuljetusmuotokoodisto</i>
1	Merikuljetus (mukaan lukien auto- ja junalauttakuljetus)
2	Rautatiekuljetus
3	Maantiekuljetus (mahdollinen vain maarajalla)
4	Lentokuljetus
5	Postilähetykset
7	Kiinteät kuljetuslaitteet (putki, kaapeli, sähköjohto)
8	Sisävesikuljetus (Saimaan kanava)
9	Itsenäisesti liikkuva (esim. vesi- ja ilma-alukset)

Ilmoitettavan tavaran paljouden osalta ilmoitetaan tavaran nettopaino sekä toinen paljous. Nettopainolla tarkoitetaan nimike-erän puhdasta nettopainoa kilogrammoissa ilman päällystä tai pakkausta. Nettopaino ilmoitetaan aina kokonaislukuna, jolloin esimerkiksi 0,5 kg pyöristyy aina täyteen kiloon. Nettopainon ilmoittaminen on pakollista niille nimikkeille, joille ei ole erikseen mainittu, että nettopainoa ei tarvitse ilmoittaa. Siinäkin tapauksessa, kun nettopainoa ei ilmoiteta, on ilmoitettava toinen paljous. (Suomen tullit 2017, 32.)

Toinen paljous ilmoitetaan vain siinä tapauksessa, jos nimikkeelle ei voida ilmoittaa nettopainoa. Se mikä toinen paljous on ilmoitettava, perustuu tavaran CN-nimikkeeseen. Toinen paljous voi olla esimerkiksi litra, kappale, pari, m² jne. Toisen paljouden voi tarkistaa CN-nimikkeistöstä, mutta myös Intrastat-ilmoituspalvelu ilmoittaa mikäli toinen paljous vaaditaan. (Suomen tullit 2017, 32–33.)

Tavaroiden laskutus- ja tilastoarvo määritellään eri tavoin riippuen siitä onko kyseessä tuonti vai vienti. Viennissä laskutusarvo on tavaran kauppalaskun mukainen veroton myyntihinta. Laskutusarvoon kuuluvat esimerkiksi myös myyjän ja ostajan sopimat kuljetuskustannukset. Mikäli kuitenkin kuljetuksesta vastaa esimerkiksi ulkopuolinen kuljetusliike ja kustannusten jyvityksestä ei ole erikseen sovittu myyjän ja ostajan kesken, merkitään ilmoitukseen laskutusarvoksi pelkkä tavaran arvo. Vastaavasti tuonnissa laskutusarvo on yhteisöohjauksen verotusarvo. Yhteisöohjauksen verotusarvo on myyjän ja ostajan keskenään sopima hinta. Jos myyjä ja ostaja ovat sopineet, että tavaran toimitukseen sisältyy esimerkiksi kuljetuskustannuksia, ovat nämä kuljetuskustannukset luettava mukaan tuohon verotettavaan arvoon. (Melin 2011, 97.) Verotettavaan arvoon ei lueta mukaan kuitenkaan valmisteveroa. Vuokra- ja leasingtavaran osalta ilmoitettava laskutusarvo on maksettavan korvauksen tai muun maksun sijasta itse tavaran arvo. Laskutusarvo ilmoitetaan aina kokonaislukuna, täysin euroina. (Suomen tullit 2017, 33–34.)

Tilastoarvon ilmoittaminen ei ole pakollista. Jos tilastoarvo kuitenkin ilmoitetaan, on sen oltava oikein määritelty. Viennistä käytettävä tilastoarvo on tavaran veroton myyntihinta Suomen rajalla olevan fob-arvon mukaisesti. Tilastoarvoon sisällytetään toimituskustannukset maan rajalla olevaan vientipaikkaan saakka. Vientipaikasta eteenpäin aiheutuvat toimituskustannukset eivät kuulu tilastoarvoon. Tilastoarvo ilmoitetaan aina kokonaislukuna, täysin euroina. (Suomen tullit 2017, 34.)

2.4 Intrastat-ilmoittaminen

Intrastatin tilastotiedot ilmoitetaan tullille sähköisesti. Vuoden 2017 uudistuksen jälkeen Intrastat-ilmoitusta ei ole voinut enää tehdä paperilomakkeella. (Suomen tullit 2017, 23.)

Vaihtoehtoja ilmoituksen tekemiseen ovat Intrastat-ilmoituspalvelu, suora sanoma tai Posti Messagingin Tyvi-palvelu. Ilmoitustapa on vapaasti yrityksen valittavissa, mutta Tulli on antanut oman ohjeistuksensa siitä millaiselle yritykselle kukin ilmoituskanava on kaikista toimivin. (Suomen tullit 2017.) Eri ilmoituskanavilla on omat ominaisuutensa, jotka palvelevat erityyppisten liikkeenharjoittajien tarpeita. Ilmoituskanavan valinta vaikuttaa luonnollisesti yrityksen sisäisen raportointimenetelmän käytettävyyteen, joten yritykselle optimaalimmalla kanavalla ilmoituksen valinta on tärkeä osa raportointimenetelmän suunnitteluprosessia.

Korjauslomake mahdollistaa jälkikäteen huomattujen virheiden korjaamisen ilmoittamisessa. Korjauslomake löytyy Tullin verkkosivuilta. Korjaus on tehtävä siinä tapauksessa, jos kyseessä on huomattava paljousvirhe, alv-numero on ilmoitettu väärin, ilmoituksessa on ilmoitettu väärä tilastojakso, ilmoitettu tavaraerä kuuluu ulkokaupan piiriin tai tuonti ja vienti on ilmoitettu väärinpäin. Mikäli aikaisemmista tilastoilmoituksista on jäänyt pois eriä, ilmoitetaan ne lisäyksinä asianomaisiin tilastojaksoihin. Tällaisissa tilanteissa ei tarvita korjauslomaketta. Takaraja korjauksille ja lisäyksille on tilastovuotta seuraavan vuoden elokuun 15. päivä. (Suomen tullit 2017, 24–25.)

Koska Intrastat-ilmoitus on kuukausittain jätettävä sisäkaupan tilastoilmoitus, on se jätettävä siinäkin tapauksessa, ettei kyseisen kalenterikuukauden aikana ole ollut tilastoitavaa tuontia tai vientiä. Tällöin annettava ilmoitus kutsutaan nollailmoitukseksi. Nollailmoitus on ilmoitus, jossa ei ilmoiteta yhtäkään nimikeriviä. Ainoastaan ilmoitusvelvollisten yritysten on tehtävä nollailmoitus. Pienimmät sisäkaupan liikkeenharjoittajat on vapautettu kokonaan sisäkaupan tilastovelvollisuudesta. (Suomen tullit 2017, 20.)

Tilastoilmoituksessa ei ilmoiteta muun muassa palvelukauppaa (johon ei liity tavaratoimintaa), väliaikaisesti tuotuja ja vietyjä tavaroita tietyin edellytyksin, eräitä ei-kaupallisia liiketoimia, alle kahden vuoden vuokra-ajan vuokratavaroita, kauttakuljetustavaroita tai kolmikantakauppaa, jos tavara ei liiku Suomen rajojen yli. (Suomen tullit 2017, 7.)

3 Palvelumuotoilu osana kehitysprojektia

Kehittämishankkeen tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa ennalta valitun palvelumuotoilun mallin avulla ja projektimuotoisesti organisaation sisäinen rajattu prosessi. Kehitettävänä prosessina on Pauligin Intrastat-raportointimenetelmä. Tämä luku sisältää kehittämishankkeen teoreettisen viitekehyksen. Teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty arvon muodostuminen palvelumuotoilun prosessissa, palvelun suunnitteluun linkittyvä asiakasymmärrys, projekti- ja muutoshallinta, organisaatio- ja työyhteisöviestintä sekä tietenkin palvelumuotoilu ja sen toimintaperiaatteet. Teoreettinen viitekehys tukee valittua lähestymistapaa tehtävän toteutukseen.

Palvelumuotoilu on jatkuvan kehittämisen toimintamalli, joka keskittyy palveluliiketoiminnan kehitykseen ja vahvistamiseen (SDT 2018a). Se on samanaikaisesti prosessi ja työkaluvalikoima. Palvelu itsessään voidaan määritellä monin eri tavoin. (Tuulaniemi 2011, 58) Tuulaniemen (2011, 59, 71) mukaan palvelu voi olla tekemistä helpottavaa toimintaa, vuorovaikutusta, tapahtumien ja prosessien summa, aineeton hyöty ja käytön, ei omistuksen kohde. Näistä määritelmistä nousee esiin neljä huomioita: palvelun ongelmanratkaisukyky, palvelun prosessimuotoisuus, palvelun kokemuksellisuus ilman omistajuutta sekä ihmisten välinen vuorovaikutus. Yrityksmaailmassa yritysten palveluiden tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkailleen. Palvelut rakentuvat ihmisten ympärille, sillä niiden olemassaolo riippuu käyttäjistä. Jos asiakas ei ole palvelussa läsnä ja kuluta sitä, palvelua ei ole olemassa.

3.1 Asiakasymmärrys ja arvon muodostuminen

Asiakasymmärrystä yritysten näkökulmasta voidaan kuvata prosessiksi, jossa yritykset ymmärtävät sitä todellisuutta, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Asiakasymmärrystä on asiakkaiden todellisten motiivien, arvojen, tarpeiden ja odotusten tunteminen ja tunnistaminen. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä asiakkaan arvonmuodostusprosessista: mitkä ovat ne elementit palvelussa tai tuotteessa, jotka tuovat asiakkaalle arvoa. Arvonmuodostumisen elementtejä ovat juurikin ne tekijät, jotka lisäävät asiakasymmärrystä: asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot ym. Ihmisen ollessa toiminnan ja palvelun keskiössä, luodaan palveluita, jotka ovat asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltuja. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino on yksi palvelumuotoilun ydintekijöistä. Ostakseen tavaran tai käyttääkseen palvelua asiakkaan on koettava, että hän saa arvoa hankinnasta. Arvolla voidaan tarkoittaa käytännössä hyödyn ja hinnan välistä suhdetta.

Hinta ei tarkoita aina rahallista arvoa, vaan voi muodostua suhteessa uhrauksiin, joita asiakas joutuu tekemään tuotteen tai palvelun eteen. Arvo on aina suhteellista ja se peilautuu jokaisen yksittäisen toimijan kokemuksiin ja olemassa oleviin arvostuksiin. Tämän vuoksi yhtä absoluuttista arvoa on täysin mahdoton määritellä.

Arvo voidaan jakaa karkeasti laadulliseen ja määrälliseen arvoon, jossa määrällisen arvon voidaan katsoa muodostuvan esimerkiksi hinnasta tai teknisestä laadusta ja laadullisen arvon puolestaan muotoilusta tai brändistä. Käytännössä tuotteiden tai palveluiden hankinta perustuu tarpeeseen ratkaista ongelma tai tyydyttää jokin muu tarve. Hankinnan vastatessa tällaisiin kysymyksiin, asiakas kokee saavansa arvoa hankinnasta. (Tuulaniemi 2011.) Asiakkaan kokema arvo on aina suhteutettava yrityksen siitä saamaan arvoon. Yritykselle arvotonta palvelua on mahdotonta pitää markkinoilla, sillä liiketoimintatavoitteet ohjaavat yrityksen toimintaa kohti tuottavuuden maksimointia. Yksi palvelumuotoilun tavoitteista on tunnistaa palvelua tuottavan yrityksen sekä nykytila että tavoittila (SDT 2018b).

Organisaation sisäistä palvelua eli toisin sanoen prosessia suunniteltaessa pyritään vastaamaan sekä yrityksen että yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin ja luomaan molemmille arvoa. Toisaalta työntekijät ovat myös asemassa, jossa heidän tehtävänä on osallistua arvontuontiin. Tämän vuoksi sisäisten prosessien suunnittelussa saattaa olla varaa päätöksille, jotka palvelevat yksittäistä työntekijää kohtalaisesti, mutta koko organisaatioita ja ulkoisia asiakkaita hyvin. Tällaisissa tilanteissa koko organisaation saama ja kokema arvo nousee yksittäisen ja monissa tapauksissa kertaluontoisen hyötykokemuksen yläpuolelle. Esimerkkinä tästä voi olla tilanne, jossa yksittäinen työntekijä joutuu tekemään prosessissa suhteessa enemmän manuaalista työtä, sillä koko toimintamallin automatisoiminen vaikuttaisi organisaatioon niin, että kaikkien työntekijöiden olisi muutettava useita eri toimintamallejaan. Toisaalta tässä pohdinnassa on myös pysähdyttävä arvioimaan sitä, kuka on ensisijainen arvonsaaja ja kenen tarpeet ja toiveet ovat ensisijaisia, yrityksen vai työntekijän?

3.2 Projektin elinkaari ja muutosten hallinta

Suunniteltaessa uutta on arvioitava sitä, miten muutos tullaan toteuttamaan sekä muistaa ne lähtökohdat, joista lähdetään liikkeelle. Kuinka uudistus tulee muuttamaan nykyisiä toimintatapoja ja kuinka mittava muutos tulee olemaan? Lähtökohta on yhtä tärkeä kuin lopputuloskin, sillä ne yhdessä määrittelevät muutoksen mittavuuden ja täten myös muutokseen liittyvät haasteet. Muutoksen johtaminen tai hallinta pitää sisällään operatiivisten,

taktisten ja strategisten polkujen arviointia, suunnittelua ja toteutusta (Paton & McCalman 2008, 3-4).

Projektit tuovat mukanaan aina muutoksia ja oletettavasti myös parannuksia yrityksen ja organisaation aiempaan tilaan. Organisaatiota koskevan muutoksen hallinta vaatii sellaista suunnittelua ja toteutusta, että muutoksesta aiheutuvat kustannukset ja työntekijöiden mahdollinen muutosepävarmuus pystytään pitämään minimissään. Viestintä ja kommunikaatio ovat keinoja ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa ja lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon (Luomala 2008, 8). Palvelumuotoilun hyödyntäminen projektin päätyökaluna mahdollistaa sidoshenkilöiden ja -ryhmien sisällyttämisen suunnitteluprosessiin, jolloin myös he toimivat suunnitteluprosessissa proaktiivisina jäseninä. Kun sidoshenkilöt tai –ryhmät osallistetaan suunnitteluprosessiin, on osavastuu muutoksesta myös heillä. 2010-luvun yritysmaailmassa yrityksillä ei ole enää mahdollisuutta olla uudistumatta, vaan muutos on lähes jatkuvaa. Jatkuvasti kehittyvä teknologia luo paineita, mutta mahdollistaa yritysten myös omaksua uusia innovatiivisia toimintamalleja.

Luomalan (2008, 4-5) mukaan organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet ovat muutoksen lähtökohtana. Muutokseen liittyvissä toimenpiteissä on otettava huomioon samanaikaisesti sekä organisaation yleistavoitteet että organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset. Organisaation yleistavoitteisiin lukeutuvat muun muassa taloudelliset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja kumppanuuksien kehittäminen. Organisaation sisäiseen dynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet. Nämä kaksi näkökulmaa otetaan huomioon hyvässä muutoksen johtamisessa siten, että muutoksen tavoite ja toiminnan päämäärä säilyvät kuitenkin kirkkaina ja johtaminen perustuu tosiasioihin.

Koska tarve toimii muutoksen lähtökohtana, on pystyttävä selvittämään miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Muutoksen tarpeellisuudesta voidaan viestiä suostuttelevan kommunikaation keinoin. Muutostarpeen ja siitä tehdyn muutospäätöksen jälkeen muutoksesta on tehtävä suunnitelma, jonka tulee sisältää kaikki muutokselle olennaiset vaiheet. (Luomala 2008, 6.)

Raportointimenetelmän uudistaminen vaati monien yrityksen sisäisten sidosryhmien tukea, joten asiasta laitettiin vireille toiminnan kehittämisprojekti. Projekti voidaan määritellä ainutkertaiseksi ja rajatuksi kokonaisuudeksi, jonka raameina toimivat aikataulu, kustannukset ja laajuus. Projektin yhdeksi tunnuspiirteeksi voidaan myös nähdä se, että se vastaava kokonaisuutta ei ole aiemmin toteutettu. Toiminnan kehittämisprojektien tavoit-

teena on parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat usein keskeinen osa tämän kaltaisia projekteja, jotka usein kohdistuvat olemassa olevien toiminta- ja työtapojen muuttamiseen. Muutosjohtaminen on integroitava tiiviiksi osaksi projektia, sillä menestyksellisen projektin päätöksen lisäksi tulokset tulee saada juurtumaan organisaatioon. (Mäntyneva 2016, 11–12.)

Projektin elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Jokainen projektin eri vaihe vaatii oman työmääränsä projektista riippuen. Valmisteluvaiheessa selvitetään projektin käynnistämisen tarvetta sekä muita seikkoja, jotka mahdollistavat projektin aloittamisen. Organisaation sisäisessä toiminnankehityksessä toteuttava organisaatio päättää itse tullaanko projektia toteuttamaan vai ei. Huolellinen valmisteluvaihe luo menestyksellään pohjan projektin suunnitteluvaiheelle. (Mäntyneva 2016, 16.)

Suunnitteluvaiheessa on syytä määritellä projektin laajuus ja kattavuus sekä tarkemmat tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa oleellista on kyetä suunnittelemaan projektin aikataulu, kustannukset ja resurssit riittävän tarkasti. Riittävän yksityiskohtainen suunnitelma edesauttaa toteutusvaiheen etenemistä tavoitteiden mukaisesti. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös vaihtoehtoisten toteutustapojen puntarointi. Projektin toiminta kumpuaa tavoitteista, joita kohti toiminnalla suunnataan. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös riskien arviointi ja riskejä ja mahdollisia ongelmakohtia varten tulisi varautua erillisellä suunnitelmalla, joka myös kirjataan lopulliseen projektisuunnitelmaan. (Mäntyneva 2016, 17.)

Toteutusvaiheessa tavoitteena on toteuttaa projektisuunnitelmassa kuvattu projekti. Projektisuunnitelma ei ole suljettu suunnitelma, johon ei pystytä tekemään muutoksia, vaan mikäli muutoksia tarvitaan, kirjataan ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet. (Mäntyneva 2016, 17.) Projektisuunnitelman tehtävänä on mahdollistaa projektin etenemisen seuraminen kontrolloidussa formaatissa. Suunnitelman päivittäminen on myös tärkeää, jotta projektin ohjausryhmä ja osallistujat pystyvät seuraamaan sekä edistystä että vielä tekeväitä tehtäviä.

Projekti saadaan päätökseen, kun projektisuunnitelmaan kirjatut tavoitteet on saavutettu. Projektin ohjausryhmän tehtävä on tarkistaa, että projektin tavoitteet ovat toteutuneet ja projektiin kuuluvat tehtävät on tehty. Projektin päättäminen on tärkeä vaihe, sillä mikäli projektia ei saada päätettyä asianmukaisesti, saattaa projekti tai siihen liittyvät irralliset tehtävät kuluttaa monissa tapauksissa jatkossa tarpeettomia resursseja, jotka muutoin olisi voitu jo sisällyttää itse toteutusvaiheeseen. (Mäntyneva 2016, 18.)

3.3 Yrityksen sisäinen viestintä

Suunniteltu ja johdettu yhteisöviestintä tuottaa arvoa organisaatiolle ja sen sidosryhmille (Juholin 2017, 29). Työyhteisöviestintä on työyhteisön jäsenten suullista ja kirjallista viestintää joko fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Viestintää tapahtuu työyhteisössä sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Työyhteisöviestintä koskee useasti myös välittömän työyhteisön sisäisiä jäseniä kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Viestinnän tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä olisi oman työnsä suorittamiseen tarvittavat olennaiset tiedot sekä toimialaa koskevaa ajantasaista tietoa. Tämän perustiedon lisäksi tietoa yhteisön sisällä tarvitaan muun muassa muutoksista ja tulevaisuuden suunnittelusta. Tiedon ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat myös viestinnän tavoitteita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015.) Työyhteisöviestintää tapahtuu erilaisilla fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla henkilöstön ja verkostokumppanien kesken eli se ei ole vain tiedon siirtämistä paikasta toiseen (Juholin 2010).

Työyhteisöissä tapahtuvan viestinnän tulisi olla avointa ja perustua vuoropuheluun. Vuoropuhelun periaatteita ovat työyhteisön eri osapuolten näkemysten ja odotusten kuunteleminen ja arvostaminen sekä toisaalta pyrkimys vaikuttaa toisten osapuolten tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Vuoropuhelun ajatus mahdollistaa kaikkien osallistumisen. Vuoropuhelun kautta vahvistuvat myös yhteisöllisyys, koko organisaation toimintakyky sekä tuottavuus. Vuorovaikutuksessa on mahdollista syntyä innovaatioita ja se tarjoaa mahdollisuuden osaamisen jakamiselle, oppimiselle ja kehittymiselle. Työyhteisöviestinnän toimijoita ovat kaikki työyhteisön jäsenet, joista jokaisella on aktiivinen ja omaaloitteinen rooli viestinnässä. Viestintä tapahtuu kanavien ja areenojen kautta. Viestintään käytettävä kanavan valinta riippuu muun muassa yhteisön koosta, yhteisön rakenteesta, toimipisteiden määrästä ja sijainnista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015.) Näissä kanavissa työyhteisön jäsenet ja verkostokumppanit toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti.

Yksiköiden, linjojen tai prosessien viestintävastuu riippuu organisaation rakenteesta ja näissä vastuullinen vetäjä vastaa myös viestinnästä. Viestintävastuiden paikallinen jakautuminen on käytännöllinen ratkaisu. Vastaavasti sidosryhmälähtöinen viestintä toteutuu työtehtävien perusteella. (Juholin 2016.) Viestintä vaikuttaa siihen, miten perustehtäviä pystytään toteuttamaan ja päämäärät tullaan saavutetuksi, sillä viestinnällä on vaikutusta myös työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen (Juholin 2010).

Informointi on suunnitelmallista tiedon tuottamista ja aktiivista välittämistä organisaation sisällä. Informoinnin onnistuminen vaatii toteutuakseen viestinnän infrastruktuurin eli kanavat, foorumit, perussisällöt, periaatteet, käytännöt, prosessit sekä tiedon tuottamisesta

ja järjestelmän päivityksestä vastaavat ihmiset. Informoinnin eroaa yhteisöviestinnästä yksisuuntaisuudellaan. Informointi on neutraalia ja sitä ohjaavia tekijöitä ovat henkilöstön ja sidosryhmien tiedon ja viestinnän tarpeet. Informoinnin taustatekijöitä voivat olla muun muassa organisaation omat tavoitteet, lait, velvollisuudet sekä sidosryhmien vaatimukset ja odotukset. (Juholin 2017, 48.)

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, mikä on samanaikaisesti niiden suurin haaste ja elinehto. Tiedottamisen oikea-aikaisuus on olennaista erityisesti muutosviestinnässä (Luomala 2008, 10). Muutosviestintä vaatii päivittäisviestintää enemmän vuorovaikutusta (Juholin 2016). Parhaimmillaan muutosviestintä on proaktiivista, jolloin muutoksesta viestitään etukäteen. Tieto muutoksen syistä toimii pohjana ymmärrykselle ja hyväksynnälle. Myös tunteille ja sopeutumiselle on muistettava antaa tilaa ja aikaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015.) Muutoksessa tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja sen tulisi kulkea samaan tahtiin muutoksen kanssa. Hyvä muutostiedottaminen huomioi ihmisten aiemmat tiedot, taidot ja osaamisen. Muutostilanteissa tiedonkulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä muutostilanteet ovat myös tilanteita oppia uutta. (Luomala 2008, 10.)

Muutokset vaativat paitsi viestintää itse muutoksesta eli tiedon jakamista, mutta myös tarpeen tuottaa uutta tietoa. Uutta tietoa voivat olla muun muassa prosessikuvaukset ja työohjeet. Kehittämishankkeissa prosessit uudistuvat, mikä vaatii uusien toimintatapojen omaksumista ja opettelua. Salmela (2008, 3-5) jakaa artikkelissaan tiedon neljään eri olomuotoon, jotka ovat hiljainen, puhuttu, dokumentoitu ja tietojärjestelmiin ja tietokantoihin tallennettu rakenteellinen tieto. Artikkelissaan hän täsmentää, että uskomukset ja mielikuvat saavat organisaatiossa yhteisen tulkinnan kielen ja keskustelun avulla. Vastaavasti dokumentoitu tieto on puhuttua tietoa rakenteellisempaa. Salmela jatkaa, että asiantuntijaorganisaatiossa olevasta tiedosta suurin osa on hiljaisessa muodossa. Tiedon eri olomuotojen voidaan katsoa linkittyvän toisiinsa organisaatiossa ja rakentuvan järjestelemättömästä rakenteellisempaan.

Tässäkin kehittämishankkeessa valmiin raportointimenetelmän tueksi tuotetaan työohje, jonka tarkoituksena on ohjata ja tukea työntekijöitä. Hiljainen tieto muotoutuu dokumentoiduksi, rakenteelliseksi tiedoksi. Juholinin (2017, 109–110) mukaan ohjeen tarkoituksena on taata yhtenäisen laadun ja tyylin säilyminen huolimatta siitä, kuka tehtävää kulloinkin suorittaa. Ohjeistus voidaan tuottaa mille tahansa toimenpiteelle, jossa on tärkeää noudattaa yhtenäistä linjaa. Paras ohjeistus syntyy tekemällä yksityiskohtainen kuvaus muuta-

masta tapauksesta vaihe vaiheelta. Henkilö, jolle toiminta ei ole ennestään tuttua, on paras henkilö testaamaan ohjeen toimivuutta.

3.4 Palvelumuotoilun toimintaperiaatteet ja prosessien kehittäminen

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä tyhjentävää määritelmää, mikä tekee alan kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä haastavaa. Laajatulkintainen määritelmä toisaalta mahdollistaa sen, että ne keinot ja työkalut, joita palvelumuotoilun kentällä voidaan hyödyntää, eivät ole supistettuna kapeaan valikkoon. Palvelumuotoilu on konkreettisesti muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelukehitykseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71). Palvelumuotoilun pääasiallisena tarkoituksena on nähdä palveluiden toiminnallisuus ja muoto käyttäjän näkökulmasta ja varmistaa se, että palvelualustat ovat käyttäjilleen hyödyllisiä ja palveluntarjoajalle tehokkaita (Miettinen & Koivisto 2009, 34). Palveluiden muotoilulla voidaan tavoitella parempaa toimivuutta, taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta ja esteettisyyttä (Ojasalo ym. 2014, 71).

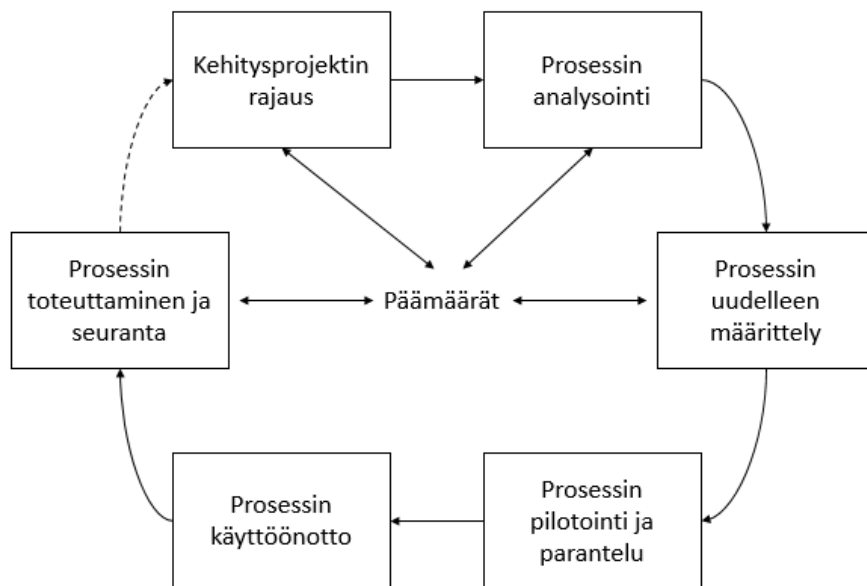
Koivisto ja Miettinen (2009, 11) toteavat, että toistuvuus ja yhdessä luominen ovat tekijöitä, jotka yhdistävät muuten laajaa palvelumuotoilun kenttää. Yhteistoimijuus ja – luominen mahdollistavat asiakkaan osallistua sellaisen palvelukokemuksen luomiseen, joka palvelee hänen omaa kontekstiaan. Palvelumuotoiluprosessi tarjoaa työkalut tällaisen kokemuksen luomiseen. Arvon tuottamisen ja vuorovaikutuksen prosessit ovatkin keskeisiä palvelumuotoilussa. Tuulaniemen (2011) mukaan muotoilun periaatteiden mukaiselle ongelmanratkaisulle ominaista on asiakokonaisuuksien pilkkominen pienempiin osakokonaisuuksiin ja näiden osakokonaisuuksien ratkaiseminen erikseen. Ratkaistut osakokonaisuudet voidaan jälkikäteen yhdistää muodostamaan kokonaisratkaisu.

Interaction Design Foundationin (2018) mukaan palvelut tulisi suunnitella perustuen todelliseen ymmärrykseen palvelun tarkoituksesta, palvelun kysynnästä sekä palveluntarjoajan kyvykkyydestä toimittaa kyseinen palvelu. Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 24) ovat listanneet palvelumuotoilun viisi toimintaperiaatetta, jotka ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteisluovuus, sekvensointi (sarjoittaminen), todistettavuus sekä holistisuus. Käyttäjakeskeisyys näkyy siinä, että palvelut tulisi aina pystyä kokemaan asiakkaan näkökulmasta. Yhteisluovuus tai – toimijuus osallistaa sekä palveluntuottajan että käyttäjän palvelun kehitykseen, jolloin palveluiden innovointi on rikkaampaa. Laamasen (2012) mukaan vaikuttamisella on suora sidos motivaatioon, sillä jos vaikuttamisen mahdollisuutta ei ole, ei voi syntyä motivaatiota tai sitoutumista. Sekvensoinnilla viitataan puolestaan siihen, että palvelu tulisi visualisoida toisiinsa liittyvien toimien sarjana. Todistettavuudella halu-

taan tuoda näkyväksi ne palvelun arvoa tuottavat osat, jotka eivät välttämättä ole asiakkaalle tai käyttäjälle muutoin näkyviä. Viimeisimpänä holistisuuden toimintaperiaate pe-
 räänkuuluttaa koko palveluympäristön huomioimista palvelua suunniteltaessa. Huolimatta
 siitä, että palvelumuotoilun keskiössä on luovuus, pyritään metodin avulla luomaan käyttö-
 kelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja kuitenkin hyvin kontrol-
 loidun prosessin kautta (Ojasalo ym. 2014, 72).

Palvelumuotoilu voidaan nähdä konkreettisena lähestymistapana asiakasymmärryksen
 lisäämiseksi ja se voi tuoda palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa yritysten arkeen. Palve-
 lumuotoilu soveltuu sekä uuden luomiseen että nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen.
 Palvelumuotoilu eroaa tavallisesta palvelun suunnitteluprosessista siinä, että ideointivai-
 hetta edeltää asiakasymmärrysvaihe, jonka aikana tarkoituksena on hankkia syvälinen
 asiakasymmärrys kohdeasiakkaasta (Ojasalo ym. 2014, 72–74).

Tässä kehittämishankkeessa tarkoituksena on uudistaa olemassa oleva prosessi palvelu-
 muotoilun avulla. Palvelumuotoilu voidaan nähdä keinona optimoida sekä yrityksen sisäi-
 siä että ulkoisia prosesseja niin, että optimoinnin tulos tuottaa molemmille osapuolille ar-
 voa. Toteutettava palvelumuotoilun malli on toisaalta myös itsessään prosessi. Prosessien
 kehittämistapoja on erilaisia, mutta niissä voidaan tunnistaa saman tyyppiset perusvaiheet
 (kuva 1).



Kuva 1 Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 6)

Prosessi on kokonaisuus, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä tapahtumista ja tehtävistä. Prosessin keskiössä on asiakas, jonka tarvetta prosessi pyrkii tyydyttämään. (Logistiikan maailma 2018b.) Martinsuo & Blomqvist (2010, 4) näkevät prosessin tapahtumaketjuna, joka luo asiakkaalle lisäarvoa ja johon yritys käyttää resurssejaan. Prosessia leimaavat ominaisuudet ovat jatkuvuus ja toistettavuus, joten prosessi ei ole yksittäinen tapahtuma. Hyvän prosessin tavoitteena on olla kiinteässä yhteydessä yrityksen liiketoimintatavoitteisiin ja strategiaan sekä tuottaa arvoa asiakkaille. Prosessikuvausten tehtävänä on lisätä ymmärrystä siitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa (Laamanen 2012, 37). Yritystoiminnassa liiketoimintaprosessi ja prosessi voivat erota keskenään. Liiketoimintaprosessin tarkoituksena on tuottaa rahaa yritykselle. (Martinsuo ym. 2010, 4.)

Palvelumuotoilun periaatteita sovellettaessa prosessisuunnitteluun huomionarvoisia seikkoja ovat muun muassa arvon tuottaminen, prosessien yksinkertaisuus, koheesio sekä vähäinen rinnakkaisuus. Kaikki prosessin toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, tulisi poistaa tai minimoida. Prosessissa tapahtuvan työn ei tulisi myöskään olla hajautettua, ellei se ole aivan välttämätöntä. Työn keskittäminen vastuuttaa yhtä toimijaa sekä vähentää muun muassa viivästyksiä ja uudelleen käsittelyä. Keskittämisen malli kannustaa myös luovuuteen, innovaatioihin ja työhön omistautumiseen. (Interaction Design Foundation 2018.)

Prosessin omistaja vastaa prosessin erinomaisesta suorituskyvystä. Prosessin omistajan tärkein tehtävä on prosessin jatkuva parantaminen eli kehittäminen. Hän myös arvioi prosessin suorituskykyä suhteessa tavoitteisiin. Prosessin omistajan tehtäviin eivät kuitenkaan kuulu ainoastaan kehitystoimenpiteet, vaan myös prosessin ymmärtäminen ja sen vakiinnuttaminen organisaatiossa. (Laamanen 2012, 123–124.)

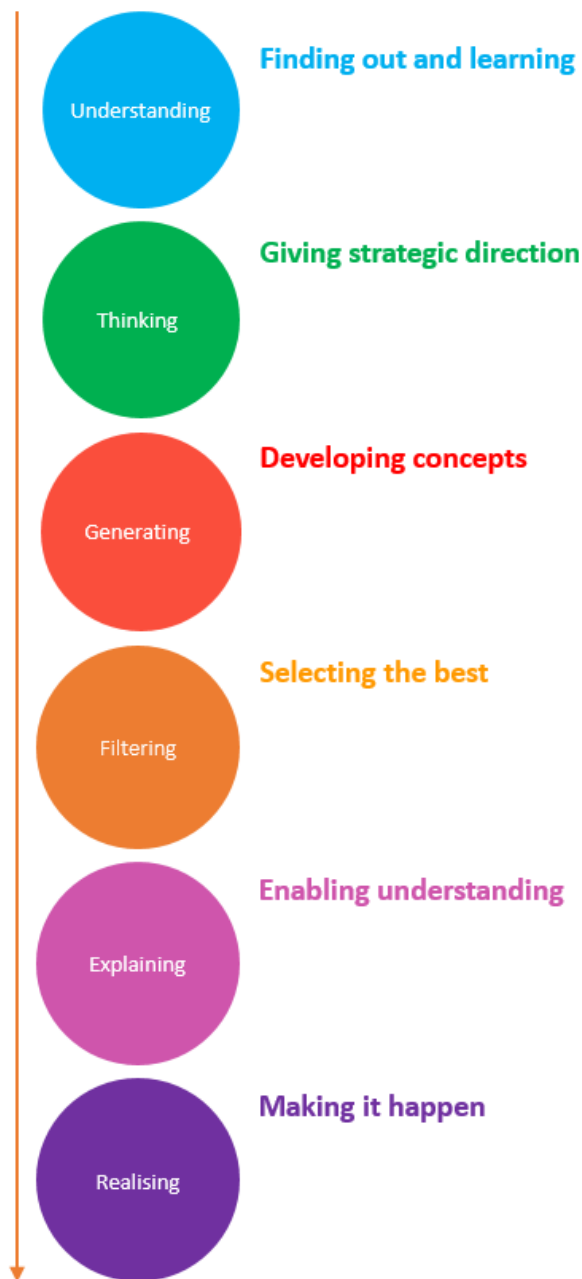
Laamasen (2012, 119–122, 129) mukaan prosesseihin liittyy sekä uhkia että mahdollisuuksia yksittäisen ihmisen näkökulmasta. Prosessit mahdollistavat oman työn selkiytymisen ja vaikutusmahdollisuuksien kasvun. Toisaalta prosessit muokkaavat organisaatioiden rakenteita, jolloin esimerkiksi esimiehiä ei työn tekemisen organisoinnissa tai päätösten tekemisessä enää tarvita. Prosessissa toimivilla ihmisillä on kullakin oma roolinsa. Roolin avulla ihminen tietää, mitä hänen on tehtävä prosessissa. Roolit ovat julkisia, mikä lisää joustavuutta ja helpottaa yhteistyötä. Roolien avulla pystytään säilyttämään taju siitä, miten yksittäiset työt linkittyvät kokonaisuuteen. Sen lisäksi, että rooli prosessiajattelussa vaatii tavallisesti tiettyä osaamista ja tehtäväkokonaisuutta, voidaan se nähdä myös eräänlaisena näkökulmana ja tietynlaisena suhteena ihmisiin ja asioihin. Prosessien myötä myös kehittämisestä ja oppimisesta tulee osa jokaisen työntekijän työtä.

Prosessin kuvaaminen on tapa mallintaa organisaation toimintaa, jotta toimintaa pystyttäisiin ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään. Prosessin kuvauksen tulisi sisältää kaikki se, joka on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Prosessin kuvaaminen ei tarkoita ainoastaan prosessikaavion piirtämistä, vaan se voi pitää sisällään esimerkiksi tietoja soveltamisalasta, asiakkaista, tavoitteista, syötteistä ja vastuista. (Laamanen 2012, 75–78) Jokaisella organisaatiolla tulisi olla omat tapansa ja ohjeistuksensa prosessien kuvaamisesta. Hyvän kuvauksen tulisi kuitenkin sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää oleelliset asioiden väliset riippuvuudet, lisätä ymmärrystä sekä kokonaisuudesta että yksittäisen toimijan roolista, edistää yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuden toimia tarvittaessa joustavasti (Laamanen 2012, 76).

Prosesseista ja toimintatavoista ollaan kiinnostuneita vain siitä syystä, että jollakin tietyllä toimintatavalla uskotaan saavutettavan parempia tuloksia kuin toimimalla toisin. Tämän vuoksi se tapa, jolla lopputulokseen päästään, on irrelevantti, kunhan käytetty menettely on eettisesti hyväksyttävä. Prosessin toimintaa voidaan mitata suorituskyvyn kautta. Suorituskyky voidaan määritellä kyvyksi saada aikaan haluttuja tuloksia. Prosessista mitattavia suorituskyvyn komponentteja voivat olla muun muassa aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. (Laamanen 2012, 149–152.)

4 Organisaation sisäinen palvelumuotoilu

Kehitysprojekti toteutettiin mukailleen valittua palvelumuotoilun metodia. Palvelumuotoilusta löytyy useita eri prosessimalleja ja yhteistä niille kaikille on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, eri mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta (Ojasalo ym. 2014, 74). Ennalta valitun metodin tai mallin seuraaminen antaa selkeät raamit uudistuksen toteutukselle ja tarjoaa selkeän vaiherakenteen sekä jokaiseen vaiheeseen tarvittavat työkalut. Palvelumuotoilun malliksi valittiin Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoiluprosessin kuusi vaihetta.



Kuva 2 Palvelumuotoilun kuusi vaihetta (mukailleen Moritz, 2005)

Jokainen vaihe tarjoaa valikoiman työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla on mahdollista päästä hyvin suunniteltuun ja toimivaan lopputulokseen. Moritzin (2005) kuusi vaihetta ovat ymmärtäminen, ajattelu, luominen, suodattaminen, selittäminen ja toteuttaminen.

Vaiheisiin kuuluvien tehtävien suorittaminen helpottaa tavoitteen saavuttamista. Moritz (2005, 123) näkee, että nämä kuusi mainittua vaihetta ovat myös kuusi erilaista tapaa ajatella palvelumuotoilusta ja lähestyä sitä. Moritzin (2005) mukaan näillä vaiheilla on täten kaksi tehtävää: yksinkertaisen viitekehyksen luominen palvelumuotoilun ymmärtämiseksi ja palvelumuotoilussa tarvittavien erilaisten ajattelutapojen määrittely. Palvelumuotoilu käsittää eri vaiheita ja jokainen vaihe vaatii omanlaisensa ajattelutavan. Kuusi vaihetta voidaan käydä läpi kuvan mukaisessa järjestyksessä, mutta monissa tapauksissa vaiheet ovat osittain päällekkäin ja projektista riippuen vaiheet voidaan toteuttaa suunnittelua parhaiten tukevassa järjestyksessä tai jopa useaan otteeseen (Moritz 2005, 149).

Palvelumuotoilu nähdään tavallisesti ratkaisumallina asiakaskeskeisen palvelun toteuttamisessa. Tässä kehitysprojektissa asiakas ei ole organisaation ulkopuolinen henkilö tai joukko ihmisiä, vaan kiinteästi organisaatiossa toimiva yksittäinen tai muutama työntekijä. Työntekijät voidaan nähdä yrityksen sisäisiksi asiakkaiksi. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on kriittisesti arvioida sitä, voidaanko käytetyn palvelumuotoilun metodin tarjoamia työkaluja hyödyntää suunniteltaessa uutta menetelmää yrityksen sisäisten asiakkaiden kanssa ja missä määrin.

Kehittämishankkeen suunnittelu lähti liikkeelle sekä jo olemassa olevaan prosessiin että valittuun palvelumuotoilun metodiin tutustumisesta. Tutustumisvaiheessa tarkoituksena oli tarkastella palvelumuotoilun metodin eri vaiheiden työkaluja ja arvioida ennalta niiden käytettävyyttä tulevan prosessin suunnittelussa. Jokainen vaihe tarjosi vähintään kymmenen eri työkalua hyödynnettäväksi vaiheen onnistuneeseen toteutukseen. Jokaisesta vaiheesta päädyttiin lopulta valitsemaan melko vähäinen määrä työkaluja, 1-3 työkalua, hyödynnettäväksi kehittämishankkeen toteutuksen tueksi. Työkaluja valittaessa oli arvioitava mitä lisäarvoa työkalun käyttö tarjoaa prosessisuunnitteluun ja miten työkalun tarjoamat toimintamallit olivat sovellettavissa toteutettavaan hankkeeseen. Monet työkaluista vaativat kohderyhmäksi suuren asiakasjoukon, mikä teki työkaluista pääasiassa käyttökelvottomia. Esimerkiksi markkinasegmentaation tekeminen tai fokusryhmien perustaminen eivät olleet tämän kehittämishankkeen kannalta oleellisia tai tarpeellisia. Intrastat-raportointia toteuttaa organisaation sisällä ainoastaan muutama ihminen. Organisaation sisäinen laajempi sidosryhmä pitää sisällään noin kymmenen ihmistä. Niin sanottua palvelua kuitenkin toteutetaan vain tietyn rajatun joukon tarpeisiin.

4.1 Perustan luominen ja nykytilan kartoittaminen

Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilun mallin ensimmäisessä vaiheessa eli ymmärtämisvaiheessa (Understanding) tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan, eli tässä tapauksessa prosessin päätoimijan, tarpeet ja prosessissa ilmenevät ongelmat. Tavoitteena on myös ymmärtää asian konteksti, rajoitteet sekä resurssit ja käydä läpi mahdollisuuksia. (Moritz 2005, 125.) Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkimisen vaiheeseen kuuluu tavallisesti eniten aikaa ja vaihetta kannattaakin työstää huolellisesti, sillä koko kehitysprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden käyttäytymisen arvojen yms. ymmärtämiseen (Ojasalo ym. 2014, 74). Työkaluja, joita ymmärtämisvaiheessa voidaan hyödyntää, ovat muun muassa benchmarking, kontekstihaastattelut, asiantuntijahaastattelut, lukeminen, fokusryhmien käyttö, 5 Ws tekniikka, historiallinen analyysi ja net scouting. Tässä vaiheessa päädyttiin hyödyntämään benchmarkingia, asiantuntijahaastatteluja, net scoutingia sekä kirjallisuutta. Jotta kehittämishankkeessa päästäisiin eteenpäin, tärkeintä oli nykytilan kartoittaminen.

Vaihe aloitettiin asiantuntijahaastatteluilla. Haastateltavat organisaation sisäiset asiantuntijat toimivat taloushallinnon, oston ja materiaalihallinnan tehtävissä. Asiantuntijahaastattelujen tavoitteena on saada ensimmäinen kuva kehittämishankkeen aiheesta ja asiantuntijanäkökulma tapaukseen (Moritz 2005, 191). Tässä tilanteessa asiantuntijahaastattelut toimivat myös tapana ymmärtää ja kartoittaa asiakkaan tarpeita. Asiantuntijahaastattelut olivat pikemminkin strukturoimattomia keskusteluja kuin virallisia haastattelutilaisuuksia ja niiden pohjalta tehtiin muistiinpanoja keskusteltavasta aiheesta. Haastatteluja ei nauhoitettu eikä haastatteluista tehty sisältöanalyysia. Haastattelujen myötä kävi kuitenkin ilmi, että vaikka tietoutta Intrastat-tilastointiraportoinnista oli organisaation sisällä jonkin verran, oli tieto pirstaloitunut eri tiimien ja organisaatioyksikköjen välille. Haastatteluista kirjatut muistiinpanot yhdistämällä pystyttiin rakentamaan kokonaiskuva yrityksen nykyisestä toimintamallista.

Net scoutingiksi kutsutaan toimintatapaa, jonka avulla internetistä etsitään olemassa olevia ratkaisuja käsiteltävään aiheeseen. Net scouting on hyödyllinen työkalu, sillä internet on nykyään sekä valtava historiallinen että ajankohtainen tietolähde. Net scouting on hyvä ensimmäinen tapa luoda ymmärrystä aiheeseen ja siihen ympäristöön, johon aihe kiinnittyy. On tärkeää, että selkeät kysymykset ja parametrit ovat tämän ymmärtämismenetelmän perustana, sillä käytettävissä oleva tietolähde on valtava. (Moritz 2005, 195.) Net scouting toimiikin hyvänä työkaluna silloin, kun perusymmärrystä aiheesta ei ole vielä täysin saavutettu, konteksti ymmärretään kuitenkin ainakin asiatasolla ja työkalua käyttävän henkilön tiedonhakutaidot ovat hyvät. Löydettyjen lähteiden alkuperän tarkistaminen on

tärkeää niiden luotettavuuden ja laadun kannalta (Moritz 2005, 195). Tässä kehittämissankkeessa net scouting – toimintatapaa käytettiin sekä perusymmärryksen laajentamisen tukena että apuvälineenä projektisuunnitelman scope-aiheiden määrittelyssä. Toimintatavan avulla pyrittiin löytämään kattavia vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mikä on Intrastat-järjestelmä? Mitä Intrastat-järjestelmän kautta ilmoitetaan? Mitkä ovat Suomen Tullin vaatimukset Intrastat-järjestelmän osalta? Mitä ovat tavaraeräkohtaiset ilmoitettavat tiedot? Miten SAP-toiminnanohjausjärjestelmän ulkomaankaupan Intrastat-komponentti toimii? Net scoutingin avulla pystyttiin hahmottelemaan iso osa projektin scope-aiheista eli ne osa-alueet, joihin projektin edetessä tulisi keskittyä. Scope-aiheiksi kirjattiin:

- EU:n ja Suomen Tullin raportointivaatimukset Intrastat-järjestelmän osalta
- ERP-järjestelmän ulkomaankaupan Intrastat-komponenttiin liittyvien konfigurointi-asetusten tarkistaminen ja säätäminen (esim. mitä osto- ja myyntitapahtumien dokumentteja sisällytetään tilastoraporttiin)
- Master datan läpikäynti niiden tietoelementtien osalta, jotka ovat oleellista toiminnanohjausjärjestelmän Intrastat-komponentin toiminnan kannalta (material, vendor, purchasing info record master data)
- ERP-järjestelmän ulkopuolisten ostojen käsittely (kululaskut ja muut ostolaskut)
- Raportointiroolit ja -vastuut

Benchmarkingilla tarkoitetaan vertailuanalyysia, jossa organisaatio vertaa toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation toimintaan. Vertailukumppanina toimii tavallisesti itseä suhteessa parempi toimiva organisaatio. Vertailuorganisaationa voidaan käyttää joko saman alan yritystä tai mitä tahansa muuta yritystä miltä tahansa toimialalta. Benchmarkingin tarkoituksena on ottaa oppia parhaista käytännöistä, saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa ja auttaa tunnistamaan omia heikkouksia. (Itä-Suomen yliopisto 2018.) Moritzin (2005, 187) mukaan palvelumuotoilun näkökulmasta on hyödyllistä tarkastella palveluita ja toimintamalleja, jotka on kehitetty eri näkökulmasta käsin sekä toisaalta myös oppia niiltä yrityksiltä, joiden palvelut tai toimintamallit ovat joltain ominaisuuksiltaan samankaltaisia kuin se palvelu tai toimintamalli, jota ollaan parhaillaan kehittämässä. Benchmarkingiin sopiva yritys löytyi läheltä, sillä Pauligin ruotsalaisella sisaryhtiöllä oli käytössään ERP-järjestelmän ulkomaankaupan komponentti, joka mahdollisti Intrastat-ilmoituksen saamisen suoraan järjestelmästä. Sisaryhtiön toimintamalliin tutustumalla löydettiin varteenotettava vertailukohta, jonka ominaisuuksia tutkimalla päästiin paremmin käsiksi raportoinnin toteutukseen järjestelmäteknisessä mielessä.

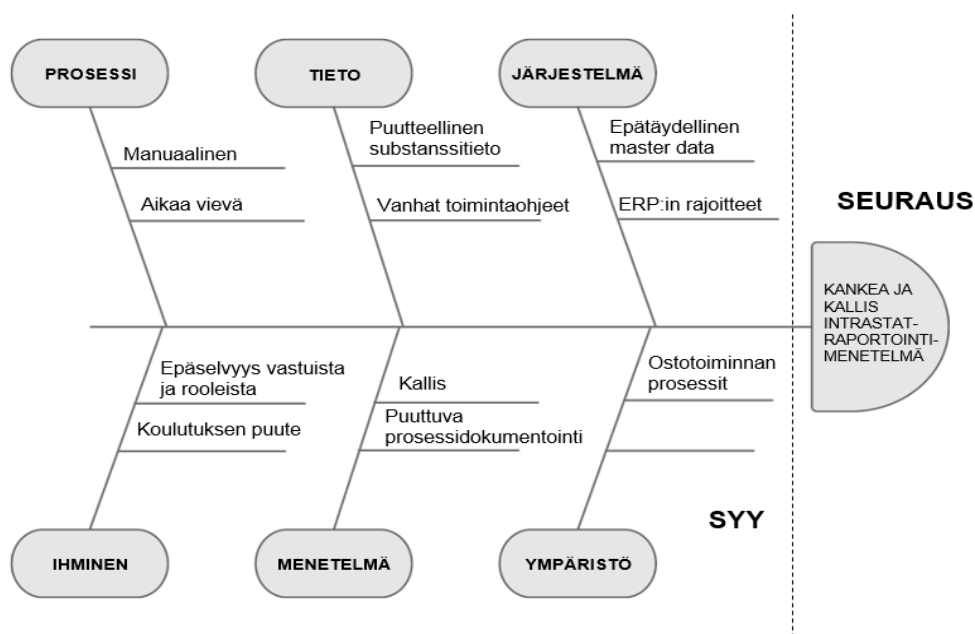
Yhdessä näiden kolmen työkalun avulla oli mahdollista muodostaa tietokehys, jonka ympärille uutta prosessia lähdettiin suunnittelemaan. Moritzin (2005, 191) mukaan asiantuntijoiden tietämys yhdistettynä ulkopuoliseen näkökulmaan voi auttaa luomaan uuden ymmärryksen verkoston. Kuvassa 3 (liite 2) on pyritty kuvaamaan Pauligin Intrastat-raportointiprosessi, josta kehittämishanke lähti liikkeelle. Kuvasta selviää mistä ja missä järjestyksessä tarvittavat tiedot kerätään tilastoraportin koostamiseksi. Nykyprosessissa toimii kaksi organisaation sisäistä toimijaa sekä yksi ulkopuolinen toimija. Huolimatta siitä, että kaikki tieto saadaan tavalla tai toisella yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä, on prosessissa paljon manuaalista työtä (paperilaskujen tulostus) sekä näennäisesti turhia prosessin osia (asiamiehen käyttö, raportointivastuun jakautuminen). Kuvan avulla pystyttiin myös hahmottamaan se, että kriittisimpänä kehitystyön kohteena olisi tuonnin raportointi. Tuonnin raportoinnin toteutukseen toivottiin täysin uutta toimintamallia.

Lähtötilanteen kartoitus mahdollisti kokonaiskontekstin arvioinnin. Ymmärrysvaiheen kokonaiskonteksti muodostuu sekä asiakkaan (prosessin toimijat) että palvelun tuottajan (yritys) ymmärtämisestä. Kokonaiskontekstiin liittyvät huomiot resursseista, rajoitteista sekä mahdollisuuksista koottiin yhdeksi listaukseksi:

- Yrityksen lähtötilanteen prosessi toteutuu oikeudellisesta näkökulmasta oikein ja yritys suorittaa toiminnallaan lakisääteisen velvollisuutensa.
- Asiamiehen käyttö aiheuttaa kuitenkin yritykselle kuluja.
- Tuonnin raportointi asettaa prosessimielessä suurimmat haasteet, mutta myös viennin raportoinnin toimintamalli on tarkistettava.
- Lähtötilanteen prosessi on polveileva ja manuaalinen.
- Puutteellinen raportointiohjeistus ja prosessidokumentointi saavat aikaan sen, että ymmärrys sisäisestä prosessista on riittämätöntä.
- Vajavainen prosessidokumentointi aiheuttaa hämmennystä selkeästä vastuunjaosta.
- Organisaation tavoitteena on lisäarvoa tuottamattomien manuaalisten tehtävien automatisoiminen mahdollisimman pitkälle.
- Lähtötilanteessa suurimpana rajoittavana tekijänä on ollut toiminnanohjausjärjestelmän puutteellinen ydindata.
- Toisaalta toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuudet mahdollistaisivat suoraviivaisen raportoinnin.
- Puutteellinen ohjeistus aiheuttaa epävarmuutta raportoinnin suorittamiseen, joka heijastuu suoraan työntekijään/työntekijöihin.

Näiden huomioiden kautta pysyttiin siirtymään metodin seuraavaan vaiheeseen. Ajatteluvaiheeseen (Thinking) sisältyy kriteerien määrittäminen, strategisten kehysten luominen sekä yksityiskohtien selvittäminen ja tarkentaminen. Ajatteluvaiheen voidaan siis nähdä syventävän ymmärrysvaihetta, jonka pääasiallisena tarkoituksena oli asiakkaaseen, kontekstiin ja itse asiaan tutustuminen. Tätä vaihetta voidaan pitää luonnollisena siirtymävaiheena ensimmäisen ja kolmannen vaiheen välillä. Ajatteluvaihe on myös välttämätön toutetta, jotta ensimmäisen vaiheen löydökset voidaan siirtää seuraavaan eli luomisvaiheeseen. Ajatteluvaiheessa on välttämätöntä tarkentaa mitkä ensimmäisen vaiheen osat ovat käytettävissä seuraavassa vaiheessa ja millä tavoin. Ajatteluvaiheessa tunnistetaan ja varmennetaan ymmärtämisenvaiheen löydökset ja tarkennetaan projektin tarkoitus. (Moritz 2005, 129.)

Tässä kehityshankkeessa ajatteluvaiheesta hyödynnettäviä työkaluja ovat Fishbone diagram ja CATWOE. Fishbone diagram eli kalanruotokaavio on hyvä työkalu, kun halutaan selvittää ongelman juurisyytä. Karou Ishikawan kehittämä malli visualisoi tietyn tapahtuman syyt. Kaaviota voidaan käyttää muun muassa aivoriihessä tai sen jälkeen strukturoimaan löydöksiä. Kalanruotokaavion etuna onkin se, että sen avulla syiden ryhmittely tapahtuu kuin luonnostaan. (ASQ 2018.) Kaavion piirtäminen alkaa ongelman tai ratkaistavan asian määrittelystä, joka on tekijöiden seuraus. Tämän jälkeen ongelmaan liittyvät tekijäryhmät tai kokonaisuudet ryhmitellään ja kuvataan ruotoihin. Näiden ryhmittelyjen alle kirjataan yksittäiset aihealueeseen liittyvät ongelmat. Ongelmatekijöitä voidaan tunnistaa kysymällä: miksi tämä ongelma syntyy ja ketkä siihen vaikuttavat? (Laatuakatemia 2010–2018.)



Kuva 4 Fishbone diagram (kalanruotokaavio)

Kalanruotokaavion käyttö mahdollisti paitsi juurisyiden selvittämisen, mutta myös ongelmakohtien ryhmittelyn aihealueiden mukaan. Tämä jaottelu selkeytti kokonaisuutta ja mahdollisti yksittäiseen ongelmakohtaan pureutumisen. Esimerkiksi ongelmakohta "vanhat toimintaohjeet" ratkaistiin päättämällä uudistaa raportointiohjeistus ja tälle toiminnalle asetettiin omat tavoitteensa ja mittarinsa.

Toinen ajatteluvaiheessa käytetty työkalu on pehmeän systeemimetodologian (Soft Systems Methodology, SSM) kokonaisuudessaan hyödynnettävä CATWOE-analyysi. Pehmeä systeemimetodologia on itsessään eräänlainen työkalupaketti, jonka tarkoituksena on inhimillisten systeemien käytännön tason ongelmanratkaisu. SSM:ssa organisaatio nähdään toiminnallisena ja vuorovaikutuksellisena kokonaisuutena, jolloin siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat paitsi kokonaisuuden omiin toimintoihin, hallintoihin, tiedonkuun, teknisiin apukeinoihin, järjestelmiin ja siinä toimiviin ihmisiin, mutta myös organisaation ulkopuolelle siihen yhteiskuntaan ja ympäristöön, jossa se toimii. (Rudin, 1.)

CATWOE on yksinkertainen tarkistuslista, jota voidaan käyttää ongelmien ja ratkaisujen määrittämiseen. Se toimii systeemin ydinmääritelmän perustana ja sen avulla systeemin osatekijöiden välistä vaikutusta voidaan jäsentää. CATWOE tulee sanoista customers (asiakas), actors (toimijat), transformation process (muutosprosessi), worldview (maailmankuva), owners (omistajat) ja environmental constraints (toimintaympäristön asettamat vakiot). (Rudin, 10.) Oheinen listaus avaa jokaista määriteltävää osatekijää yksityiskohtaisemmin:

Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">• Sidoshenkilöt, joita varten systeemi on olemassa ja jonka toimintaan prosessi vaikuttaa
Toimijat	<ul style="list-style-type: none">• Sidoshenkilöt, jotka saavat muutoksen aikaan
Muutosprosessi	<ul style="list-style-type: none">• Muutos, jonka prosessi tai systeemi saa aikaan
Maailmankuva	<ul style="list-style-type: none">• Prosessin tai systeemin asettaminen laajempaan kontekstiin seurausten ja muiden vaikuttavien prosessien tunnistamiseksi
Omistajat	<ul style="list-style-type: none">• Sidoshenkilöt, jotka voivat pysäyttää muutoksen
Toimintaympäristön asettamat vakiot	<ul style="list-style-type: none">• Toimintaympäristön rajoitteet, jotka voivat rajoittaa prosessin toteutusta

CATWOE-analyysin perusteella muodostettavan ydinmääritelmän olisi tarkoitus vastata kysymyksiin ”mitä pitää tehdä?” ja ”miten se tehdään?” (Rudin, 10). Tässä kehittämiss-hankkeessa ei lähdetty muodostamaan ydinmääritelmää, vaan CATWOE-analyysistä saa-tuja osatekijöiden määrittelyitä pidettiin riittävänä, jotta palvelumuotoinen mallin seuraa-vaan vaiheeseen voitaisiin siirtyä.

Taulukko 3 CATWOE-analyysi

C (customers)	Supply chain planner, ostajat, taloushallinto, master data koor-dinaattori, toimittajat
A (actors)	Projektiryhmä (osto, taloushallinto, IT), toiminnanohjausjärjes-telmä
T (transformation)	Asiamiehen käyttöä vaativan manuaalisen raportointimenetel-män muokkaaminen toimintamalliksi, jossa yritys kykenee suo-rittamaan raportoinnin omavaraisesti suoraan toiminnanohjaus-järjestelmästä
W (world view)	Raportoinnin välikäden poistaminen ja prosessin yksinkertais-taminen säästää aikaa, vähentää kustannuksia sekä paperihä-vikkiä ja on linjassa strategian kanssa
O (owner)	Projektiryhmä (joka ei saa tarpeeksi ohjausta projektiin liitty-vien tehtävien suorittamisessa), ohjausryhmä (joka arvioi hank-keen kannattamattomaksi)
E (environmental constraints)	Yrityksen ostotoiminta, Intrastat-raportoinnin vaatimukset EU-tasolla ja maakohtaisesti, olemassa olevat sopimukset, toimin-nanohjausjärjestelmän konfiguraatioasetukset

Palvelumuotoilun kaksi ensimmäistä vaihetta, ymmärrys- ja ajatteluvaihe, voidaan sijoittaa projektin elinkaarimallissa suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa määritellään pro-jektin laajuus ja kattavuus sekä tarkemmat tavoitteet. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kehittämishankkeeseen liittyvää projektisuunnitelmaa yksityiskohtaisemmin. Kahden en-simmäisen vaiheen aikana kuitenkin linjattiin, että kehittämishanke tulisi käsittelemään vain Pauligin sisäkaupan raportointia Suomessa.

4.2 Vaihtoehtoista ratkaisuihin

Luomisvaiheessa (Generating) tarkoituksena on kehittää erilaisia vaihtoehtoja. Luomisvaiheen työ perustuu aina tietoon, joka kerätään palvelumuotoilumallin kahdessa edellisessä vaiheessa. Vaikka luomisvaihe voikin perustua satunnaiseen ideointiin, perustuu sen ydin ennakkonäkemykseen ja on linjassa strategian kanssa. Hyvien palvelukokemusten tuottamiseksi erilaisiin haasteisiin on vastattava innovatiivisilla ja järkevillä ideoilla, käsitteillä ja ratkaisulla, jotka ovat asiakkaiden ja organisaation tarpeiden mukaisia ja linjassa kehitetyn strategian kanssa. (Moritz 2005, 133.)

Luomisvaiheen työkaluista päätettiin hyödyntää kahta: idea interview'ta ja feature tree – mallia. Feature tree, suoraan suomennettuna ominaisuuspuu, on hierarkkinen kaavio, joka kuvaa visuaalisesti ratkaisun ominaisuuksia ryhmittelyinä, jotka hahmottuvat yleisestä yksityiskohtaisempaan. Ominaisuuspuussa jotkin ominaisuudet voidaan merkitä pakolliseksi, jotkut valinnaiset ja jotkut toisistaan poissulkeviksi. On tärkeää huomioida, että ”ominaisuudelle” on useita eri määritelmiä. Yleisesti ottaen ominaisuuspuun ominaisuudet voivat sisältää toiminnallisia ominaisuuksia (laitteistoja, ohjelmistoja), ei-toiminnallisia ominaisuuksia (suorituskykyä tai muita kriteerejä) tai jopa yksittäisiä parametreja. (BAwiki 2018.) Ominaisuudet voivat olla myös tarpeita tai palvelun elementtejä. (Moritz 2005, 214)

Ominaisuuspuu voi muistuttaa rakenteeltaan joko kalanruotokaaviota, jossa ongelmaa selittävien syiden sijaan puuhun on tarkoitus istuttaa ominaisuuksia, tai yleisestä yksityiskohtaiseen rakentuvaa mind mapia eli ajatuskarttaa. Tässä vaiheessa ominaisuuspuu toimii opinnäytetyön tekijälle keinona hahmottaa kokonaisuutta, yksityiskohtia sekä muiden palvelumuotoilun työkalujen kautta tehtyjä löydöksiä. Ominaisuuspuu löytyy työn liitteestä (liite 3). Toinen luomisvaiheessa käytetyistä työkaluista oli idea interview, eli ideahaastattelu. Kun idea tai käsite on kehitetty, siitä voidaan keskustella joko asiantuntijoiden tai asiakkaiden kanssa. Keskustelu edesauttaa ymmärryksen lisääntymistä ja idean lisäkehitystä. (Moritz 2005, 213.) Ideahaastattelu järjestettiin kolmen projektiin osallistuvan sidoshenkilön kanssa. Nämä henkilöt valikoituivat haastateltaviksi oston toimenpiteisiin liittyvien työtehtäviensä vuoksi. Ideahaastattelussa opinnäytetyön tekijä kävi läpi löydöksensä, joiden perusteella sidoshenkilöt saivat esittää kysymyksiään ja mielipiteitään. Näiden kommenttien perusteella pystyttiin muodostamaan kaksi prosessiehdotusta projektin ohjausryhmään.

Suodatusvaiheessa (Filtering) tulisi pystyä valitsemaan kaikista parhaat ja olennaisimmat ratkaisut ja ideat. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä ideat ja ratkaisut ovat joko asiantuntijoi-

den valitseminen tai valittu vasten tiettyjä kriteerejä. Ratkaisujen suorituskyky ja laatu testataan ja mitataan. Ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida esimerkiksi siitä näkökulmasta vastaako se oikeudellisia vaatimuksia tai millaista teknistä toteutusta se vaatii. Muita arviointinäkökulmia voivat olla muun muassa heuristinen tai ekonomisen näkökulma. Kuten myös luomisvaihe, suodatusvaihe perustuu edellisistä vaiheista saatuihin tuloksiin. Projektin etenemisen kannalta on oleellista tehdä päätöksiä. Etenemisen ja päätöstentien kannalta isossa roolissa ovat avainsidoshenkilöt. (Moriz 2005, 137.)

Metodin edellisistä vaiheista saatiin muodostettua kaksi prosessiehdotusta: Ehdotus 1 ja Ehdotus 2. Ehdotuksessa 1 kaikki ne sisäkaupan ostot ja myynnit, joiden tilaus, vastaanotto ja varastointi hallinnoidaan toiminnanohjausjärjestelmässä, raportoidaan järjestelmän ulkomaankaupan komponentin kautta. Ulkomaankaupan komponentti generoi halutuista oston ja myynnin dokumenteista Excel-tiedoston, joka voidaan tarvittaessa ladata suoraan Intrastat-ilmoituspalveluun. Tästä toimintatavasta ulkopuolelle jäävät muut ostot ja myynnit, joista muodostetaan kululasku kustannuspaikalle järjestelmään. Nämä transaktiot on erikseen selvitettävä laskukohtaisesti ja lisättävä joko Excel-tiedostoon tai rivikohtaisesti ilmoituspalveluun. Kuukausitasolla toiminnanohjausjärjestelmän ulkopuolisten EU-ostojen määrä on pieni. Ehdotuksessa 2 Pauligin kaikki EU-myyntit ja -ostot olisi tehtävä toiminnanohjausjärjestelmässä. Tällöin kaikki sisäkaupan viennit ja tuonnit saataisiin raportoitua suoraan järjestelmän ulkomaankaupan komponentin kautta.

Kolmen ensimmäisen vaiheen perusteella syntyneille prosessiehdotuksille toteutettiin nelikenttäänalyysi eli SWOT-analyysi. SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysin tavoitteena on saada kokonaiskuva tarkasteltavasta asiasta. Kokonaiskuvan avulla eteneminen kohti tavoitteita on selkeämpää. SWOT-analyysin tulokset tarjoavat mahdollisuuden tarkastella olemassa olevia prosesseja kriittisesti ja ohjata niitä toisaalta myös toivottuun suuntaan (Opetushallitus 2018). Analyysissä tarkastellaan esitetyn prosessimallin toimivuutta kohdeorganisaatiossa. Kun nelikenttäänalyysit oli saatu tehtyä molempien prosessiehdotusten osalta, lähdettiin arvioimaan kenttien ominaisuuksia keskenään. Projektia suunniteltaessa huomioon otettavia tekijöitä ovat muun muassa projektin aikataulu, kustannukset, resurssit ja toteutettavien muutosten vaikutukset organisaatiossa.

Taulukko 4 SWOT-analyysi Ehdotus 1

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Paperijätteen väheneminen • Asiamiehen poistuminen raportointiprosessista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kahden tietolähteen käyttäminen yhtenäisen lopputuloksen saamiseksi • Manuaalinen työ (kululaskujen läpikäyminen)
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Vähentynyt työtehtävän suorittamiseen käytetty aika • Raportoinnin vaatimusten asettama parempi materiaalitietojen hallinta (oikean painon, tullikoodin, alkuperämaan jne. ylläpito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon jakautuminen kahden eri järjestelmän välille (SAP ERP, taloushallintajärjestelmä)

Taulukko 5 SWOT-analyysi Ehdotus 2

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Tehokas operatiivinen toiminta: kirjattujen ostotilausten käyttö ostoja tehtäessä antaa ostajalle varmuutta • Kirjattujen ostotilausten käyttö varmistaa, että ostotiedot ovat helposti saatavilla ja ajan mittaan tiedoista on mahdollista rakentaa ostotrendejä tarpeiden mukaan • Kuukausittainen Intrastat-raportointi suoraan SAP ERP:sta ilman manuaalista työtä kululaskujen käsittelyn kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotekuvausten, painojen, tullikoodien ym. ylläpitäminen dummy-materiaalumeroille (jokaisen ostajan tulisi erikseen ylläpitää ostamansa tuotteen tiedot järjestelmään) • Vaatii enemmän koulutusta, ylläpitoa ja SAP ERP -lisenssejä
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Raportoinnin vaatimusten asettama parempi materiaalitietojen hallinta (oikean painon, tullikoodin, alkuperämaan jne. ylläpito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liian radikaali toimintatapojen muutos aiheuttaa tarvetta lisäkoulutukselle ja mahdollisesti muutosvastarintaa sekä haasteita myös tulevaisuuden kannalta

SWOT-analyysin vertailu tapahtui asiantuntija-arviointitilanteessa (Expert evaluation), jossa projektin ohjausryhmälle esitettiin muodostetut ehdotukset sekä SWOT-analyysit. SWOT-analyysien vertailun perusteella päädyttiin etenemään Ehdotus 1:en kanssa.

Ehdotus 1 valikoitui toteutettavaksi malliksi pääasiassa siitä syystä, että organisaatiolla ei ole tällä hetkellä resursseja muuttaa toimintatapojaan niin radikaalisti, että kaikkia yrityksessä ostoja tekeviä henkilöitä olisi mahdollista kouluttaa käyttämään toiminnanohjausjärjestelmää. Ehdotus 2 olisi vaatinut myös merkittävää muutosta materiaali- ja toimittajätietohallinnassa.

4.3 Toteutus vaatii strukturoidun suunnitelman

Moritzin mallin selittämisvaiheessa (Explaining) ideat, konseptit ja skenaariot sensuualisoidaan, eli tuodaan saataville kaikille aisteille. Selittämisvaihe voi pitää sisällään esimerkiksi luonnoksia, animaatioita, Photoshop mock-upeja, videomallinnuksia ja animaatioita. Tarkoituksena on konkreettisesti näyttää kuinka palvelu toimii käytännössä. Menestyksellisen selittämisvaiheen toteuttaminen vaatii tulosten, ideoiden ja prosessien perusteellista ymmärrystä ja sen tavoitteena on toimia keskustelualustana palvelukehitykseen osallistuville osapuolille. (Moritz 2005, 140.) Tässä kehittämishankkeessa selittämisvaihe mallin mukaisesti päätettiin jättää välistä, sillä koettiin, että sen tarjoamat työkalut eivät olleet saumattomasti hyödynnettävissä uudistettavan prosessiin. Opinnäytetyön tekijä koki, että Moritzin selittämisvaiheen työkalut soveltuvat paremmin kuluttaja-asiakkaille suunniteltujen palveluiden kokemuksellisuuden kuvaamiseen.

Toteutusvaiheessa (Realising) suunnitelma muunnetaan todellisuudeksi. Toteutusvaiheeseen kuuluu ratkaisujen, prototyyppien ja prosessien määrittäminen ja toteuttaminen, mahdollisten liiketoimintasuunnitelmien ja ohjeiden kirjoittaminen sekä muutokseen liittyvän koulutuksen tarjoaminen. Palvelut eivät todennäköisesti koskaan ole täydellisiä ja sen vuoksi niistä löytyy aina parannettavaa. Toteutusvaihe varmistaa parhaan mahdollisen palvelun suorituskyvyn. Koska järjestelmät ovat monimutkaisia ja ympäristö muuttuu, on aina tarpeen testata, parantaa ja ylläpitää palvelua. Tätä vaihetta ei siis tulisi pitää palvelusuunnittelun loppuna, vaan mahdollisuutena uuden luomiseen. (Moritz 2005, 144.) Toteutusvaiheessa on siis tarkoituksena koota kaikki löydökset ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi, joita voivat olla muun muassa liiketoimintasuunnitelma, ohjeet sekä prosessikuvaukset ja -dokumentaatiot. Vaikka toteutusvaiheeseen kuuluu tavallisesti myös prototyypittely, simulaatio ja prosessin testaus, jätettiin nämä osiot opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tässä viimeisessä Moritzin metodin vaiheessa toteutettiin sekä raportointiohjeistuksen tuottaminen että prosessin kuvaaminen työnkulkukaavion muotoon (blueprinting). Opinnäytetyön toiminnallisena osana oli tarkoitus paitsi suunnitella ja toteuttaa uusi raportointimenetelmä, mutta myös tuottaa Intrastat-raportointiohjeistus. Raportointiohjeistukseen

päätettiin sisällyttää myös raportoinnin tausta eli pohjustaa lukijalle se, mistä Intrastat-raportoinnissa on kyse. Ymmärtäessään raportoinnin taustat, tilastoraporttia koostava henkilö osaa kiinnittää huomiota myös mahdollisiin virheisiin.

Koska tuotettava ohjeistus oli työohje, oli sen tavoitteena olla selkokielen ja suunnattu lukijalle, jolle Intrastat-järjestelmä ei ole ennestään tuttu. Ohjeistuksessa oletetaan, että raportoinnin toteuttaja tuntee ennestään sekä toiminnanohjausjärjestelmän että taloushallinnon järjestelmän käytön periaatteet. Lukijaa kuitenkin ohjeistetaan järjestelmien käytössä siinä määrin, että periaatteessa kuka tahansa näissä digitaalisissa toimintaympäristöissä liikkunut henkilö pystyisi suorittamaan raportoinnin onnistuneesti.

Oy Gustav Paulig Ab:lla ei ole määrämuotoista työohjepohjaa. Aihetta ei ole lähdetty ohjeistamaan liikaa, sillä organisaatiossa tärkeintä on, että ohje toimii siinä mihin se on tarkoitettu. Työohjeen suunnittelu aloitettiin määrittelemällä ne aihealueet, jotka ohjeeseen tulisi sisällyttää. Ohje haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja visuaalisena. Työohje sisältääkin paljon kuvakaappauksia järjestelmistä, jotta käyttäjä pystyy raportointia tehdessään varmentamaan kuvallisen aineiston avulla, että oikea työvaihe tulee suoritettua. Ohjeen pohjana toimi olemassa oleva aineisto, johon sisältyi muun muassa yrityksen sisäryhtiölle tuotettu tuonnin raportointiohje sekä taloushallinnon alkuperäisen paperisen ohjeen perusteella luoma viennin raportointiohje. Ohjeet haluttiin kuitenkin yhdistää yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja muokata Oy Gustav Paulig Ab:n tarpeita vastaavaksi.

Työohjeen kieleksi valittiin suomi, vaikka konserni- ja divisioonatason viralliset ohjeet, mallit ja käytännöt tulisi tuottaa englanniksi. Toistaiseksi tuotettu työohje on kuitenkin epävirallinen dokumentti kahvidivisioonan yhden maan sisäkaupan tilastoraportoinnin toteutusta varten. Kehittämismenetelmän mukainen Intrastat-raportoinnin malli aiotaan todennäköisesti implementoida myös kahvidivisioonan muihin yrityksiin Baltiassa. Tämän tapahtuessa tulee työohje kääntää englanniksi. Työohjetta tulee myös tarvittaessa muokata jokaisen yrityksen omia tarpeita vastaavaksi.

Henkilökunnan vaihtuessa ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittyessä on huomioitava myös ohjeistuksen ajanmukainen päivitys. Ohjeistuksen päivittäminen kuuluu sille organisaatioyksikölle, joka vastaa silloisella ajan hetkellä raportoinnista. Puutteellinen työohjeistus oli aiemmin yrityksessä johtanut virheelliseen viennin raportointiin, sillä siinä ei ollut huomioitu yrityksessä ja konsernissa tapahtuneita muutoksia. Tämän vuoksi myös ohjeistuksen päivittäminen on erityisen tärkeää. Ohjeistuksen tulisi olla myös helposti saatavilla raportoinnin toteuttamiseen liittyville sidoshenkilöille yrityksen käyttämässä yhteistyöohjel-

mistossa. Epävirallisia työohjeita voidaan säilyttää digitaalisessa muodossa vastaavan organisaatioyksikön määräämässä paikassa. Mikäli työohje kuitenkin halutaan virallistaa, voidaan sille hakea virallinen hyväksyntä, jolloin se voidaan tallettaa konsernitason IMS:iin. IMS eli Integrated Management System on Paulig Groupin tiedontallennusalue valvotuille ja virallisesti hyväksytyille asiakirjoille kuten käytäntö-, prosessikaavio- ja ohjedokumenteille. IMS-työkalu on rakennettu SharePoint (O365) -alustalle. Yhden yhteisen järjestelmän avulla yrityksen työntekijöiden on mahdollista löytää virallisen asiakirjan uusimman ja ainoa virallisesti hyväksytty versio.

Prosessianalyysi antaa mahdollisuuden tutkia ja kehittää prosesseja. Sen avulla voidaan esimerkiksi selvittää osapuolten roolit prosessissa, prosessin kriittiset vaiheet sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Menetelmän lopputuloksena on prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet, vaiheissa ilmenevät ongelmat sekä tunnistettujen ongelmien ratkaisut. Lähestymistapa, jolla palveluprosessia voidaan analysoida, on nimeltään blueprinting. Palvelun blueprintiksi kutsutaan yksityiskohtaista prosessikaaviota, jossa kuvataan palveluprosessi mahdollisimman objektiivisesti, jotta se on kaikille sidosryhmille ymmärrettävä. Blueprint visualisoi palvelun tuotannon kokonaisprosessin, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun näkyvät ja asiakkaalle näkymättömät tekijät. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Service blueprint muistuttaa tehtävämatriisina esitettyä prosessin kuvausta, jossa tietyssä roolissa suoritettavat tehtävät kuvataan rooleittain per vaihe. Prosessikartta toimii viestintän välineenä ja sen tulisi kuvata toimintaa niin, että ymmärrys organisaation toiminnan systeemiluonteesta lisääntyisi. Prosessit eivät ole toisistaan erillisiä putkia, vaan niillä on keskinäinen vaikutus. (Laamanen 2012, 60). Martinsuon ym. (2010, 10) mukaan prosessia kuvattaessa ensin on tunnistettava selkeät alku- ja loppukohtat koko prosessille eli syötteet ja tuotokset. Syötteiden ja tuotosten lisäksi voidaan kuvata yleisellä tasolla koko prosessin rajapinnat, lisäarvo ja osatehtävät sekä resurssit (ihmiset, materiaalit, järjestelmät, tuki). Tässä prosessissa tuotos eli asiakastarpeen täyttyminen on onnistunut sisäkaupan tilastoraportointi.

Intrastat-raportoinnista tehty mukailtu blueprint päätettiin kuvata muotoon, jossa toimijalle/käyttäjälle näkyvä palvelu eli prosessin suorittaminen on kuvattu omana prosessirata- ja taustalla vaikuttavat, toimijalle/käyttäjälle näkymättömät tekijät (järjestelmät, dokumentit, henkilöt) ominaan. Piirretty blueprint pitää sisällään asiakas/käyttäjäpolun, jossa kuvataan käyttäjän eri vaiheet raportointiprosessissa. Käyttäjän prosessivaiheita kohden

blueprintissä on tunnistettu esimerkiksi prosessia tukevat toimet, se kohta raportointiohjeesta, johon prosessin vaihe liittyy sekä eri järjestelmien linkittyminen suoritettavaan vaiheeseen (liite 4).

Tässä opinnäytetyössä tuotteeseen ei kuulunut uuden toimintamallin käyttöönotto. Tämän vuoksi työohjeen testaaminen kokonaisuudessaan ei ollut mahdollista. Toimintamallin tavoitteellinen käyttöönotto on alkuvuodesta 2019, kun uuteen raportointimenetelmään liittyvät operatiiviset tehtävät, kuten master datan täydentäminen ja toiminnanohjausjärjestelmän konfiguraatioasetukset sekä raportointiprosessin esitestaaminen saadaan päätökseen. Näiltä osin Moritzin viimeinen vaihe, jossa suunnitelma on tarkoitus muuntaa todellisuudeksi, ei toteudu aivan kokonaisuudessaan. Moritzin (2005, 41) mukaan palvelumuotoilu ei ole lyhyt projekti, joka kantaa palvelun maaliinsa. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on jatkuva prosessi ja yksi osa niitä osakokonaisuuksia, työpajoja ja hankkeita, joita toteutetaan uusien palvelukäytäntöjen integroimiseksi organisaatioihin.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdintaosuus koostuu produktin johtopäätöksistä sekä oman oppimisen arvioinnista. Toiminnallisen osuuden onnistumista peilataan ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Johtopäätökset

Toteutettavan kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää soveltuuko palvelumuotoilu kehitysmetodiksi organisaation sisäisen prosessin suunnittelussa. Suunniteltava prosessi oli sisäkaupan viennin ja/tai tuonnin kynnyksarvon ylittävälle yrityksille lakisääteinen Intrastat-raportointimenetelmä yrityksessä Oy Gustav Paulig Ab. Opinnäytetyön toiminnallisena osana kehitettiin uusi raportointimenetelmä ja tätä kehitysprosessia ja sen etenemistä pyrittiin arvioimaan jatkuvasti työn edetessä. Tässä luvussa reflektoidaan sekä itse kehitysprosessia että valmistunutta työtä, mutta annetaan myös jatkokehitysehdotuksia jo suunniteltuun toimintamalliin. Tämän opinnäytetyön keskeisinä työtä raamittavina tutkimuskysymyksinä olivat:

- Miten palvelumuotoilu metodina soveltuu organisaation sisäisen prosessin suunnitteluun?
- Millaiset järjestelmätekniset, toiminnalliset ja organisatoriset muutokset edellyttävät menestyksekkään raportoinnin toteutumista kohdeorganisaatiossa?
- Miten palvelumuotoilun työkaluja voidaan hyödyntää muutoksen toteutuksessa?

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen ja asiakkaan osallistava tapa lähestyä palvelun suunnittelua. Organisaation sisäisen palvelun eli prosessin suunnittelu eroaa yritys- tai kulluttaja-asiakkaalle suunnatun palvelun suunnittelusta siinä mielessä, että prosessia suunniteltaessa pyritään vastaamaan sekä yrityksen että yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin ja luomaan molemmille arvoa. Toisaalta työntekijät osana prosessia osallistuvat arvionluontiin. Työntekijät voidaan siis palvelumuotoilun näkökulmasta nähdä asiakkaina, mutta prosessinäkökulmasta prosessin toimijoina. Tällainen seikka on oleellisesti huomioitava osa myös loppupohdinnassa.

Asiakasymmärrystä ja arvon tuottamista käsittelevässä kappaleessa pohdittiin kuka on organisaation sisäisen prosessin ensisijainen arvonsaaja ja ovatko työntekijän vai työnantajan tarpeet ja toiveet ensisijaisia prosesseja suunniteltaessa. Vaikka kehitetty uusi raportointiprosessi ei pyrikään täydelliseen työn automatisointiin, on sen tavoitteena entistä selkeämpi ja yksinkertaisempi tapa toimia. Prosessien ja työtehtävien yksinkertaistaminen

sekä manuaalisen työn minimoiminen vapauttavat työntekijöiltä aikaa kehittävään ja inhimilliseen työhön. Tämä vastaavasti palvelee valtavasti organisaatioita, joiden tavoitteena on jatkuva ketteryyden lisääminen ja jatkuva paine uudistua ja kehittyä. Tästä voidaan päätellä, että organisaation sisäisen prosessin kehitys palvelee yhtä lailla molempia osapuolia: se lisää yrityksen tehokkuutta säästäten parhaassa tapauksessa myös kustannuksia ja mahdollistaa työntekijän henkisen pääoman kehittämisen.

Toteutetun kehittämishankkeen pohjalta voidaan todeta, että palvelumuotoilu on toimiva kehittämismalli organisaation sisäisten prosessien uudistamiseen, mutta sen soveltuvuus tässä projektissa suunnitellun prosessin kehittämiseksi on hieman kyseenalainen. Intra-tat-raportointimenetelmän ja siihen liittyvän prosessin kehitys ei ollut otollisin projekti tavalisesti prosessina asiakaslähtöisen palvelumuotoilun näkökulmasta. Tätä huomiota tukee muun muassa se, kuinka monet käytetyn palvelumuotoilun metodin työkaluista olivat tämän prosessin kehityksessä käyttökelvottomia. Työkalujen käyttökelvottomuus johtui monessa tapauksessa prosessin/palvelun vähäisestä käyttäjämäärästä. Jonkin organisaation toisenlaisen sisäisen prosessin kehitykseen palvelumuotoilun malli olisi todennäköisesti sopinut paremmin. Toteutettu uusi raportointimenetelmä voidaan kuitenkin nähdä organisaation sisäisenä palveluna, sillä toimintamalli ohjeineen auttaa yrityksen työntekijöitä suorittamaan työtehtävänsä näennäisen helposti ja se on tapahtumien ja prosessien summa, joka tuo käyttäjilleen lisäarvoa.

Arvioinnissa on myös huomioitava käytetyn palvelumuotoilun mallin ominaisuudet ja sen tarjoamat työkalut prosessin kehittämiseksi. Olisiko joku toinen malli tarjonnut otollisemmat edellytykset prosessikehitykselle palvelumuotoilun avulla? Mortizin kuusivaiheinen malli tarjosi kuitenkin laajan valikoiman monipuolisia työkaluja, joiden ominaisuudet tukivat jokaista palvelumuotoilun eri vaihetta omalla tavallaan. Myös palvelumuotoilun metodin rakenne ja vaiheet – ymmärtäminen, ajattelu, luominen, suodattaminen, selittäminen ja toteuttaminen – tukevat osaltaan projektin elinkaarimallia ja voidaan katsoa soveltuvan saumattomasti myös prosessikehitykseen. Onnistunut prosessikehitys osallistaa sidosryhmiä ja pyrkii tuottamaan prosessin osallisille arvoa.

Kehittämishanke päätettiin kuvata opinnäytetyössä palvelumuotoilun vaiheiden ja näissä vaiheissa käytettyjen työkalujen kautta. Prosessin kehityksosion osalta on huomioitava kuitenkin se, että vaikka palvelumuotoilun mallista hyödynnettiin vain tiettyjä työkaluja ja niiden pohjalta onnistuttiin tekemään päätöksentekoa tukevia löydöksiä, eivät työkalut tai löydökset yksinään muodostaneet runkoa projektille tai sen etenemiselle. Työkalut olivat siis vain työkaluja, eivät sinänsä ratkaisuja. Varsinaiset ideat ja ratkaisut muotoutuivat pääosin keskusteluissa sidoshenkilöiden kanssa ja osallistava ote onkin palvelumuotoilun

perimmäinen tarkoitus. Taulukko 6 havainnollistaa käytetyt työkalut vaiheittain. Kokonaisuudessaan Moritzin palvelumuotoilun kuusivaiheinen malli mahdollistaa käyttäjälleen verrattain vapaat kädet. Malli nimeää työkaluja, mutta ei ohjeista strukturoidusti näiden työkalujen käyttöä.

Taulukko 6 Kehittämishankkeessa käytetyt palvelumuotoilun työkalut vaiheittain

Ymmärtäminen (Understanding)	Ajattelu (Thinking)	Luominen (Generating)
<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Net scouting • Expert interviews (asiantuntijahaastattelut) • Reading (kirjallisuus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fishbone diagram (kalanruotokaavio) • CATWOE 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea interview • Feature tree (ominaisuuspuu)
Suodattaminen (Filtering)	Selittäminen (Explaining)	Toteuttaminen (Realising)
<ul style="list-style-type: none"> • SWOT • Expert evaluation (asiantuntija-arvio) 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprint (työnkulkukaavio) • Guidelines (työohje)

Toinen opinnäytetyötä ohjannut tutkimuskysymys tarkasteli sitä, millaiset järjestelmätekniset, toiminnalliset ja organisatoriset muutokset edellyttävät menestyksekkään raportoinnin toteutumista. Organisaation muutoshalukkuuteen ja – kyvykkyyteen vaikuttavat useat eri tekijät. Järjestelmät antavat tavallisesti omanlaisensa raamit, joiden puitteissa organisaation on toimittava. Järjestelmät itsessään ovat kuitenkin vain harvoin ratkaisu toimimattomiin toimintatapoihin, vaan prosessikehitys on aina aloitettava nykyisen toimintamallin syväanalyysistä. Tässäkin kehittämishankkeessa päästiin toteamaan, että huolimatta toiminnanohjausjärjestelmän raportointikyvykkyydestä, nousivat organisaation vakiintuneet toimintamallit yhdeksi raportoinnin suurimmaksi haasteeksi. Intrastat-raportointiinkin liittyvää organisaation nykyistä toimintamallia, ostotoiminnan organisoitumista, ei haluttu muuttaa radikaalisti. Raportoinnin kannalta eniten etuja tuova vaihtoehto olisi aiheuttanut merkittävästi lisää kustannuksia ja koulutusvelvollisuutta yritykselle. Tämä päätös sai aikaan sen, että uudistettu raportointimenetelmä sisältää edelleen hieman manuaalista työtä, vaikkakin selkeästi vähemmän aiempaan verrattuna. Kehittämishankkeen löydösten perusteella voidaan päätellä, että kenties suurin muutokseen vaikuttava tekijä on vakiintuneet toimintamallit ja organisaation kyvykkyys muokata niitä. Toisaalta on myös kyettävä arvioimaan sitä onko toimintamallien muokkaaminen edukasta vain yhden ongelman ratkaisemiseksi

ja mitä muutoksella saadaan kokonaisuudessaan aikaan.

Kehittämisen prosessin aikana pyrittiin myös arvioimaan sitä, miten palvelumuotoilun työkaluja voidaan hyödyntää muutoksen toteutuksessa. Koska kehittämishankkeessa muutokseen eniten vaikuttavaksi tekijäksi tunnistettiin vakiintuneet toimintamallit, mahdollistivat palvelumuotoilun työkalut eritoten ymmärryksen lisääntymisen. Tässä kehittämishankkeessa palvelumuotoilun hyöty korostui erityisesti käytetyn mallin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa. Ymmärtämis- ja ajatteluvaiheiden työkalut mahdollistivat perusteellisen pohjatiedon syntymisen, jonka päälle oli helpompi lähteä rakentamaan projektikokonaisuutta. Toisaalta toiminnanohjausjärjestelmän positiivinen kyvykyys tuottaa raportointi sellaisenaan lähes tullen määräysten mukaisena asetti reunaehdot mahdollisuudelle hyödyntää palvelumuotoilua luovimmalla mahdollisella tavalla.

Palvelumuotoilun prosessissa korostuu asiakkaan läsnäolon ja osallistumisen tärkeys suhteessa kehitettävään palveluun. Tässä kehittämishankkeessa oltaisiin voitu osallistaa sidoshenkilöitä enemmän prosessisuunnitteluun ja palvelun kehitykseen. Nyt varsinainen ideointivaihe perustui pitkälti työkalujen avulla kerättyyn aineistoon sekä opinnäytetyön tekijän aineistosta tekemiin havaintoihin. Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin kuitenkin palvelumuotoilun prosessin aikana. Raportointimenetelmän kehittämisellä pyrittiin omavaraisuuteen raportoinnissa sekä saamaan aikaan kustannussäästöjä. Vastauksen uuden raportointimenetelmän käyttöönoton jälkeen on mahdollista todella nähdä prosessista saavutettavat muut mahdolliset hyödyt. Yksi näistä hyödyistä on kuitenkin varmasti tulevaisuudessa laadukkaampi master data. Raportointiprosessin näkökulmasta jatkokehitystoimenpiteitä voisivat olla ostotoiminnan entistä vahvempi keskittäminen ja ostotilausten luominen kaikista ostoista. Tällä tavalla välttyttäisiin EU-ostoista aiheutuvien kululaskujen manuaaliselta käsittelyltä jatkossa. Ostotilausten luominen kaikista ostoista aiheuttaisi toisaalta mahdollisesti isoja muutoksia materiaali- ja toimittajatietohallinnassa. Toinen vaihtoehto manuaaliselle kululaskujen käsittelylle olisi mahdollisesti ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen. Raportointiprosessin on oltava kuitenkin myös jatkossa saumattomassa yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmän tapahtumien kanssa huolimatta siitä millaisia automaattioratkaisuja jatkokehitykseen valitaan.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Idea opinnäytetyön aiheesta muotoutui aloittaessani vetämään Intrastat-raportointiprosessin kehitykseen liittyvää projektiosiota toimeksiantajayrityksessä. Projektiosion tavoitteena oli Intrastat-raportointimenetelmän kehittäminen ja opinnäytetyön ohjaajan ideoimana pää-

tin hyödyntää kehitysprosessissa palvelumuotoilunäkökulmaa. Kehitysmetodina palvelumuotoilu vaikutti mielenkiintoiselta vaihtoehdolta aiempiin tapoihini suunnitella prosessiuiduksia.

Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli kuvata myös kehitetyn raportointimenetelmän käyttöönotto ja toteutus, jotta lopputulosta ja uuden prosessin toteutumista olisi pystytty arvioimaan osana opinnäytetyötä. Aikataululliset haasteet kuitenkin saivat aikaan sen, että opinnäytetyö rajattiin käsittelemään vain itse kehitysprosessia. Olen täysin tyytyväinen tähän valintaan.

Koin opinnäytetyötä tehdessä paljon epävarmuutta, sillä aiheena Intrastat-raportointi tai kehitysmallina palvelumuotoilu eivät olleet minulle ennestään kovinkaan tuttuja. Tämä epävarmuus sai kuitenkin aikaan sen, että opin myös valtavasti prosessin aikana. Opinnäytetyön kirjoittaminen täysipäiväisen työn ohella oli ajoittain haasteellista. Intrastat-raportointimenetelmän kehitys ja käyttöönotto olivat kuitenkin osio vetämäni isompaa projektia toimeksiantajayrityksessä, joten varsinainen kehitystyö oli motivoivaa. Yhdeksi isoksi haasteeksi työn aikana osoittautui palvelumuotoilun valinta organisaation sisäisen prosessin kehitysmetodiksi. Tämä valinnan epäröinti aiheutti myös epävarmuutta työn etenemisen suhteen. Pohdin jatkuvasti mitä lisäarvoa palvelumuotoilun metodin ja sen työkalujen käyttö tuo kehitysprosessiin, mutta toisaalta koin myös, että erityisesti metodin ensimmäisen vaiheen työkalut olivat erittäin hyödyllisiä prosessin etenemisen kannalta.

Olen tyytyväinen saadessani opinnäytetyöprosessin päätökseensä alun perin asetetun aikataulun puitteissa. Käytetyn palvelumuotoilun metodin myötä opin hyödyntämään monia eri prosessikehityksen työkaluja ja vahvistin taitojani prosessikehityksen ja – johtamisen suhteen.

Lähteet

ASQ 2018. Fishbone (Ishikawa) diagram. Luettavissa: <http://asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/fishbone.html>. Luettu 31.10.2018.

BAwiki 2018. Feature Tree. Luettavissa: <http://bawiki.com/wiki/techniques/feature-tree/>. Luettu 10.10.2018.

BusinessDictionary 2018. Service. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/service.html>. Luettu: 18.10.2018.

Deloitte 2017. Intrastat guide 2017. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/tax/dttl-tax-intrastat-guide-2017.pdf>. Luettu 28.8.2018.

Euroopan komissio 2018. Eurostat – EU:n tilastot. Luettavissa: https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_fi. Luettu 23.8.2018.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus jäsenvaltioiden välistä tavarakauppaa koskevista yhteisön tilastoista ja neuvoston asetuksen (ETY) N:o 3330/91 kumoamisesta.

Eurostat 2017. National requirements for the Intrastat system, 2018 edition. Luettavissa: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/8512202/KS-07-17-102-EN-N.pdf/736c4a50-c240-4144-b087-4fa6aece8ee0>. Luettu 23.8.2018.

Eurostat 2018. Overview. Luettavissa: <https://ec.europa.eu/eurostat/about/overview>. Luettu 26.10.2018.

Interaction Design Foundation 2018. The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. Luettavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>. Luettu 7.11.2018.

Itä-Suomen yliopisto 2018. Benchmarking. Luettavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>. Luettu 11.10.2018.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas. E-kirja. Infor. Helsinki.

Juholin, E. 2016. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute

of Finland. Luettavissa: https://mif.fi/wp-content/uploads/2016/11/communicare_makupa-loja.pdf. Luettu 8.11.2018.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Hansaprint Oy. Turenki.

Kauppakamari 2013. Arvonlisäveron laskutus ja raportointi. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/arvonlisaveron-laskutus-ja-raportointi-2013/>. Luettu 28.8.2018.

Kauppalehti 2018. Yrityshaku. Oy Gustav Paulig Oy. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy+gustav+paulig+ab/08352916>. Luettu 23.8.2018.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Luettavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Loppu-tyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf. Luettu 29.8.2018.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Redfina. Espoo.

Laatuakatemia 2010-2018a. Laatutyökaluja. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>. Luettu 31.10.2018.

Lean Enterprise Institute 2000-2018. What is Lean? Luettavissa: <https://www.lean.org/WhatsLean/>. Luettu 19.9.2018.

Logistiikan maailma 2018a. Lean-ajattelu. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/lean-ajattelu/>. Luettu 19.9.2018.

Logistiikan maailma 2018b. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu 6.9.2018.

Logistiikan maailma 2018c. Yhteisökauppa eli sisäkauppa. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/yhteisokauppa-eli-sisakauppa/>. Luettu 26.10.2018.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu 6.11.2018.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampere.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt: vienti ja tuonti. Tammertekniikka / Amk-kustannus Oy. Tampere.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Academy of Design 2009. Kuopio.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Luettavissa: <https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>. Luettu 30.8.2018.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Printon. Viro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. 3. uud. p. Helsinki.

Opetushallitus 2018. SWOT-analyysi. Luettavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Luettu 7.9.2018.

Paulig 2018. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.paulig.fi/yritys/tietoa-meista>. Luettu: 28.8.2018.

Paulig Group 2018. What We Do. Luettavissa: <https://www.pauligroup.com/what-we-do>. Luettu 29.8.2018.

Paulig Professional Webshop 2018. Mikä on Paulig Professional? Luettavissa: <https://www.pauligprofessional.com/fi/tietoa-meista/paulig-professional>. Luettu 28.8.2018.

Reason, B. & Lavrans, L. & Brnad Flu, M. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Wiley. England.

Rubin, A. Pehmeä systeemimetodologia (SSM). SSM:n perusteet. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/5043703/3959bfd2-e678-4361-97dc-9935aca70e90>. Luettu 15.11.2018.

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus, 27(2), 48–54. Luettavissa: <https://journal.fi/inf/article/view/609/500>. Luettu 21.11.2018.

SDT 2018a. Palvelumuotoilun työkalupakki. Mitä on palvelumuotoilu? Luettavissa: http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html. Luettu 19.9.2018.

SDT 2018b. Palvelumuotoilun työkalupakki. Miksi hyödyntäisin palvelumuotoilua? Luettavissa: http://sdt.fi/miksi_palvelumuotoilu.html. Luettu 18.10.2018.

Stickdorn, M. & Hormess, M.E. & Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing : Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol, CA : O'Reilly Media, Inc. Englanti.

Suomen tullit 2017. Intrastat-opas ja saatekirje. Luettavissa: <https://tulli.fi/documents/2912305/3667742/Intrastat-opas%20ja%20saatekirje%202017/9ac68859-f709-48bc-b3df-6d2462267abe?version=1.0>. Luettu 28.8.2018.

Suomen tullit 2017. Miten annan Intrastat-ilmoituksen? Luettavissa: <https://tulli.fi/intrastat/miten-annan-intrastat-ilmoituksen>. Luettu 28.8.2018.

Tilastokeskus 2018. Käsitteet: Lähetysmaa. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/lahetysmaa.html>. Luettu 28.8.2018.

Tilastokeskus 2018. Käsitteet: Intrastat. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/intrastat.html>. Luettu 29.8.2018.

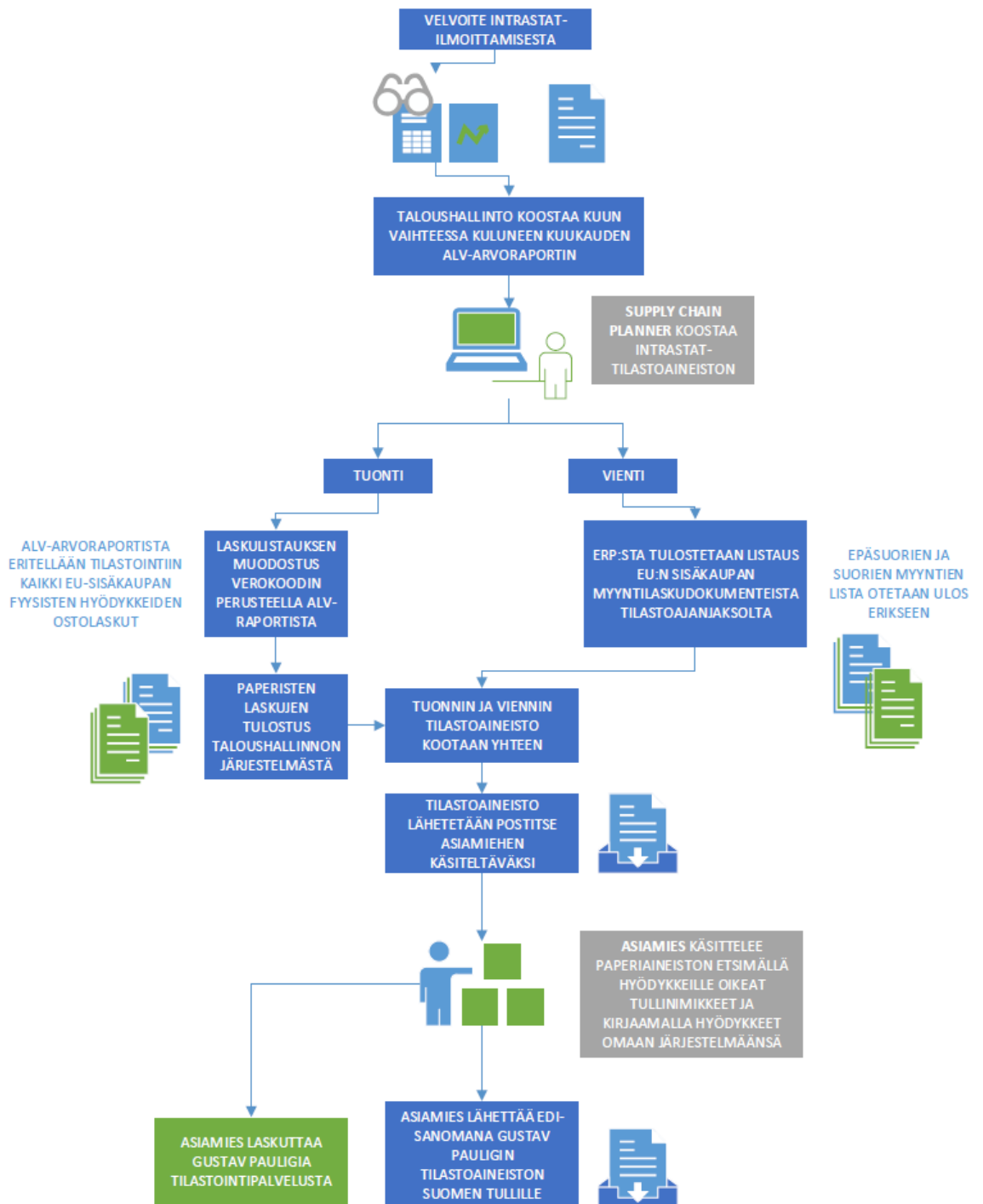
Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Liitteet

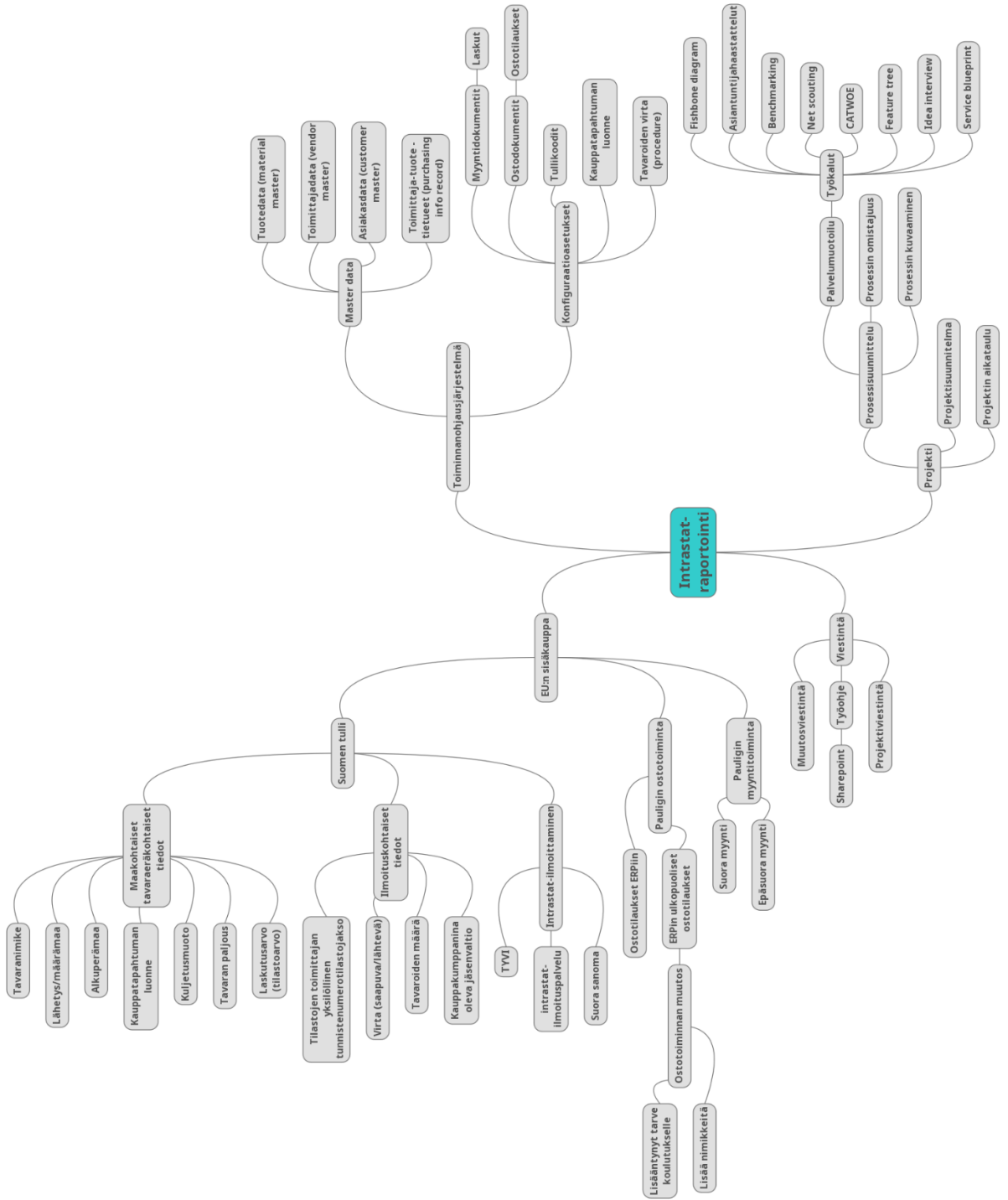
Liite 1. Oy Gustav Paulig Ab:n käyttämiä CN-nimikkeitä

CN-KOODI	TAVARAN KUVAUS
09012100	Kahvi, myös paahdettu tai kofeiiniton; kahvinkuoret ja -kalvot; kahvinkorvikkeet, joissa on kahvia, sen määrästä riippumatta: paahdettu kahvi: kofeiinipitoinen
84199085	Koneet ja laitteet, myös sähköllä kuumentavat (muut kuin uunit ja muut nimikkeen 8514 laitteet), aineiden käsittelyä varten lämpötilan muutoksen käsittävällä menettelyllä, kuten kuumentamalla, keittämällä, paahtamalla, tislaamalla, rektifioimalla, steriloimalla, pastöroimalla, höyryttämällä, kuivaamalla, haihduttamalla, höyrystämällä, tiivistämällä tai jäähdyttämällä, muut kuin kotitalouksissa käytettävät koneet ja laitteet; vedenkuumennuslaitteet ja kuumanvedenvaraajat, muut kuin sähköllä toimivat: osat: muut
2202909500	Vesi, myös kivennäisvesi ja hiilihapotettu vesi, lisättyä sokeria tai muuta makeutusainetta sisältävä tai maustettu, ja muut alkoholittomat juomat, ei kuitenkaan nimikkeen 2009 hedelmä- ja kasvismehut: muut, jotka sisältävät nimikkeiden 0401—0404 tuotteista saatuja rasvoja

Liite 2. Intrastat-raportointiprosessi kehittämishankkeen lähtötilanteessa



Liite 3. Feature tree, ominaisuuspuu



Liite 4. Service blueprint

Asiakas/ käyttäjät polku	Kirjautuu SAP:iin	Koostaa viennin ja tuonnin raportit SAP:in kautta	Vie raportit Excel- muotoon	Muokkaa raportit tullen vaatimusten mukaiseksi	Suodattaa ALV- arvoraportista sisäkaupan tavaroiden kululaskut	Eisiä tarvittavat laskut	Lisää nimikkeiden ostotiedot viennin Excel- ilmoitus- raporttiin	Kirjautuu Suomen tullen Intrastat- ilmoitus- palveluun	Lataa ilmoituksen Excel-tiedostosta	Raportointi on valmis
SAP	Tuotanto- versio P01	Transaktiot ENGR, VE01, KE30								
Basware						Laskujen haku laskutusitteen numeron mukaan				
Intrastat- ilmoituspalvelu								Palveluun kirjautuminen Katso- tunnisteella	Tiedoston on oltava määrämuotoinen CSV- tai ASCII- tiedosto	
Raportointi- ohjeet		Intrastat- raportointiohje luku 3. & 4.	Intrastat- raportointiohje luku 3. & 4.	Intrastat- raportointiohje luku 5.	Intrastat- raportointiohje luku 4.1	Intrastat- raportointiohje luku 4.2	Intrastat- raportointiohje luku 5.	Intrastat- raportointiohje luku 6.	Intrastat- raportointiohje luku 6.	
Prosessia tukevat toimet		Tavaroiden master datasta vastaava varmistaa, että tuotetiedot ovat täydennettyinä oikein raportoinnin näkökulmasta		Tullin Excel- taulukko CSV- tiedostoa varten	Taloushallinto koostaa ALV- arvoraportin		Tavaran ostaja avustaa tuotetietojen hankkimisessa			



INTRASTAT-raportointiohjeet

Sisältö

1. Yleiset ohjeet	2
2. Intrastat-järjestelmä	2
2.1 Mitä Intrastatissa ilmoitetaan?	3
2.2 Ilmoituskohtaiset tiedot.....	3
2.3 Tavaraeräkohtaiset tiedot	3
2.4 Ilmoituskanava	4
2.5 Ilmoitusajankohta.....	4
3. Viennin raportointi	5
3.1 Suorat myynnit (SAP)	5
3.2 Epäsuorat myynnit (SAP)	12
4. Tuonnin raportointi	17
4.1 Tuonnin raportointi (SAP)	17
4.2 Kululaskujen hakeminen (Basware).....	26
5. Viennin ja tuonnin raporttien määrämuotoistaminen	27
6. Intrastat-ilmoituspalvelu	28