



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sarah Emaus

SÄHKÖISEN PALVELUN SEURANNAN KEHITTÄMINEN

Case: Verohallinnon OmaVero-palvelu

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sarah Emaus
Opinnäytetyön nimi	Sähköisen palvelun seurannan kehittäminen
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	57 + 1 liite
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

Aiheena opinnäytetyössä oli OmaVero-palvelun seurannan kehittäminen Verohallinnolle. Työ oli toimeksianto Verohallinnolta ja se oli toteutettu projektityöskentelynä. OmaVero-palvelulla ei ollut aikaisemmin systemaattista seurantaa. Opinnäytetyössä tutkimusongelma ovat millainen on hyvin toteutunut projekti, mitä pitää huomioida, kun kehitetään sähköisiä palveluja julkisella sektorilla ja minkä tattia seurantaa tehdään verkkosivuille.

Teorettisessa viitekehyksessä käsitellään, miten liiketoiminnan strategia on muuttunut digiajan myötä, tarkastellaan myös, miten julkinen sektori on valmistautunut digitalisaation tuomiin muutoksiin. Suomen valtio pyrkii olemaan mukana digitalisaation tuomissa muutoksissa ja muokkaamaan lainsäädäntöä siksi, että Suomi pääsisi johtavaan asemaan digimurroksen aikana.

Empiirinen osio toteutettiin projektityönä ja tutkimusmenetelmänä projektia toteuttaessa hyödynnettiin benchmarking-menetelmää. Menetelmää käytettiin kartoittamaan tietoa siitä, miten muut yritykset ovat kehittäneet sähköisiä palvelujaan. Tutkimuksesta saatu tieto toimi ponnahduslautana OmaVero-palvelun seurantaprojektia toteutettaessa.

ABSTRACT

Author	Sarah Emaus
Title	Development of Electronic Service Tracking
Year	2018
Language	Finnish
Pages	57 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

The topic of this thesis was to study the development of the tracking of the usability for the MyTax-service by the mandate of the Finnish National Tax Administration. The development of the tracking was done as a project. The MyTax service had not been systematically tracked before. The thesis studied what a well-realized project is, what should be considered when developing electronic services in the public sector and what is the reason for tracking a website.

In the theoretical frame of reference it is discussed how business strategies have changed during the digital era and how the public sector has prepared for the changes that digitalization will entail. The Finnish state strives to participate in the changes that digitalization is bringing and to develop the law so that Finland will be in a leading position in the digital transformation.

The empirical study carried out as a project, and as the research method in the project, the benchmarking method was used. The benchmarking method was also used to gain information on how other companies have used digital services. The information was used as a springboard for the MyTax service follow up project.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Projektin tausta ja tarkoitus.....	8
1.2	Projektin tavoitteet	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
1.4	Tutkimuskysymykset	9
1.5	Keskeiset käsitteet.....	10
2	TOIMEKSIANTAJANA VEROHALLINTO.....	11
2.1	Verohallinto	11
2.2	Sähköisten palvelujen kehittäminen	11
2.3	OmaVero-palvelu.....	12
3	DIGIAJAN STRATEGIATYÖ	13
3.1	Mitä strategia on?.....	13
3.2	Digiaika haastaa strategian	14
3.3	Strategiamalleja.....	14
3.4	Asiakaskokemus osana strategiaa	16
3.5	Strategiset mittausjärjestelmät	19
3.6	Seurannan mittaaminen.....	20
3.6.1	Konversio	21
3.6.2	Net promoter score (NPS).....	21
4	DIGITAALINEN LIIKETOIMINTA	23
4.1	Digitaalisuus	23
4.2	Digitalisaatio Suomessa	24
4.2.1	Digitalisaatio julkisella sektorilla.....	25
4.2.2	Saavutettavuusdirektiivi	26
4.3	Verkkoanalytiikka on kävijäseurantaa	27
4.4	Automaatio ja tekoäly	28
4.5	Verkostot ja ekosysteemit	30

4.6	Digitalisaatio vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta	31
5	PROJEKTIN LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS	33
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	33
5.2	Aineiston keruu	34
5.3	Kuvaus benchmarkingin kohderyhmästä	35
5.4	Haastattelurunko	36
6	PROJEKTIN TUOTOKSET	37
6.1	Projektin aloitus	37
6.2	Projektin toteutus	39
6.3	OmaVero-palvelun tavoitteiden selvittäminen	40
6.4	Sisäinen kysely	41
6.5	Benchmarking	41
6.6	Määritellä OmaVeron jatkuvan seurannan kokonaisuuden suunnittelu .	45
6.7	Seurantapohja ja visualisointi	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
7.1	Aikataulussa pysyminen	50
7.2	Projektin tuloksen hyödyntäminen ja arviointi	50
7.3	Projektin jatkuminen ja tutkimuksen reliabiliteetti	51
7.4	Pohdinta	52
	LÄHTEET	54

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1. Ruuskan (2007, 34) kuvaus projektin elinkaaresta ja vaihejaosta.	38
Kuva 2. OmaVero-palvelun tavoitteet sekä ennen että jälkeen projektin. (Verohallinto 2018).....	48
Kuva 3. OmaVero-palvelulle kehitetyt tavoitteet sekä mittarit. (Verohallinto 2018)	49

LIITELUETTELO**LIITE 1. Haastattelurunko**

1 JOHDANTO

Olen aloittanut työskentelyn Verohallinnossa Vaasassa loppuvuodesta 2016. Mielinkiintoisin tähänastisistani työtehtävistä on ollut toimia projektipäällikkönä Verohallinnon OmaVero-palvelun seurannan kehittämisprojektissa. Projekti on toteutettu Verohallinnossa 1.9.–31.12.2017.

1.1 Projektin tausta ja tarkoitus

Ennen Verohallinnon projektin aloittamista OmaVero-palvelun käyttöä ei ole systemaattisesti seurattu. Tietoja on ollut saatavissa erilaisista raporteista, mutta niitä ei ole kerätty minnekään. Ainoa toteutettu seuranta on ollut kirjautumisten määrä palveluun kuukausitasolla sekä palvelusta annetut asiakaspalautteet.

Verohallinnon projektin tarkoitus on asettaa tavoitteet ja trendimittarit OmaVero-palvelulle, jotta palvelun kehitykselle aloitettaisiin jatkuva seuranta. OmaVero-palvelu on tarkoitus saada jokaisen verovelvollisen kansalaisen käyttöön.

1.2 Projektin tavoitteet

Verohallinnon projektilla on kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on määritellä OmaVeron jatkuvan seurannan kokonaisuus, mikä toteutetaan rakentamalla trendimittaristo. Kyseistä mittaristoa pystytään muokkaamaan tarpeen vaatiessa.

Toisena tavoitteena on luoda pohja seurannalle verohallinnon sisäiseen verkkoon. Seurannan tulee olla mahdollisimman visuaalisessa muodossa esitettynä.

Kolmantena tavoitteena on luoda kuvaus jatkuvan seurannan tekemisen menettelystä.

Aiheen on valinnut ja rajannut työn tilaaja projektinannon myötä. Aihe on ajankohtainen ja materiaalia on saatavilla niin kotimaisista kuin kansainvälisistä lähteistä.

Tavoitteiden tulee olla liiketoiminnan strategiaa tukevia ja näin palvelu on katsottu kehittyvän liiketoiminnan haluamalla tavalla. Mittaristo rakennetaan tavoitteiden saavuttamisen avuksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Teoreettista viitekehystä käsitellään digiajan strategiatyötä sekä seurannan merkitystä tarkastellaan sähköisen palvelun kehittämisen apuna. Työssä käsitellään myös digitalisaatiota julkisella sektorilla. Julkisen sektorin digitalisaatio on vasta alkutekijöissä, mutta muutoksia asiakasystävällisempään suuntaan on jo tehty. Julkisella sektorilla on haasteena lainsäädäntö ja kaikkien asiakasryhmien saavutettavuus.

Empiirisessä osiossa avataan projektityön tavoitteet, suunnittelu, toteutus ja valmis tuotos. Projektityötä toteuttaessa hyödyksi käytettiin benchmarking-menetelmää, joka toteutettiin haastatteluina Skypen välityksellä. Projektityön tavoitteet määritteli työn tilaaja ja yhdessä tilaajan kanssa tehtiin projektisuunnitelma sekä vaiheistus.

Opinnäytetyötä toteutettaessa on käytetty kirjallisia lähteitä, internet-lähteitä ja tieteellisiä tutkimuksia.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä selvitetään:

- millainen on hyvin toteutettu projekti?
- mitä pitää huomioida, kun kehitetään sähköisiä palveluja julkisella sektorilla?
- minkä takia seuranta tehdään verkkosivuille?

1.5. Keskeiset käsitteet

Benchmarking -menetelmällä organisaatiot tekevät vertailuanalyysiä toisiin organisaatioihin. Menetelmän tarkoituksena on löytää parempi tai edistyneempi organisaatio, jonka kanssa vaihdetaan kokemuksia ja vertaillaan organisaatioiden prosesseja ja toimintaa toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto)

Konversio on verkkoanalytiikassa käytetty mittari. Se on suhdeluku ja sen tarkoitus on kertoa kuinka moni verkkosivustolle päätyneistä asiakkaista toteuttaa esimerkiksi uutiskirjeen tilaamisen eli toteuttaa verkkosivulla tarjolla olevan yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeän tavoitteen. Konversion laskukaava: toteutuneet tavoitteet (kpl/euroa) / kävijämäärällä = konversioaste (%). (Teikko 2017)

Mittari on väline, jonka avulla voidaan seurata laadun täyttymistä mittayksikkönä. Tiedot kerätään ja käsitellään mittareille ennalta sovitulla tavalla. (Jyväskylän yliopisto)

OmaVero-palvelu on Verohallinnon sähköinen palvelu, jossa yritys- ja henkilöasiakkaat voivat jättää kaikki veroilmoitukset sähköisesti palvelun kautta. (Verohallinto 2016)

Projekti voidaan nähdä tehtävänä, johon on koottu ihmisiä määräaikaaisesti suorittamaan ennalta sovittua tehtävää tietyn aikataulun ja budjetin puitteissa. (Ruuska 2007, 19)

Trendi sanana kuvastaa kehitystä, joka on tapahtunut pitkällä aikavälillä. Lyhytkestoiset muutokset tai ilmiöt eivät näy trendeissä, pelkästään pysyvät muutokset. (Tilastokeskus)

Verohallinnon prosessinomistaja vastaa yhdestä tai useammasta prosessista Verohallinnossa.

2 TOIMEKSIANTAJANA VEROHALLINTO

Tässä luvussa esitellään Verohallinto, joka on opinnäytetyön toimeksiantaja. Lisäksi luvussa esitellään Verohallinnon sähköisten palvelujen kehittämistyötä ja palvelua nimeltä OmaVero. Verohallinto on suuressa roolissa yhteiskunnan taloudellisessa ylläpidossa, ja tähtää toiminnallaan siihen, että jokainen kansalainen kykenee hoitamaan veroasiansa sähköisesti itse valitsemallaan ajalla.

2.1 Verohallinto

Verohallinnon tehtävänä on kerätä verotuloja yhteiskunnan rahoittamista ja ylläpitoa varten. Siinä onnistutaan antamalla hyvää asiakaspalvelua, ennakoivaa ohjausta ja laadukasta verovalvontatyötä. Veromyönteisyyttä työstetään ja toivotaan asiakkaiden ymmärtävän, miten suuri yhteiskunnallinen merkitys verotuloilla on. Verohallinnon teettämän asennetutkimuksen mukaan veromyönteisyys oli 79 prosenttia vuonna 2017. Veromyönteisyys on noussut kymmenen prosenttiyksikköä viimeisen neljän vuoden aikana. Vuonna 2017 verotulojen nettokertymä oli 65,02 miljardia euroa. (Verohallinto 2018)

Verokertymän kasvu oli suurempi verovuonna 2017, kun tulli siirsi valmisteveron ja autoveron Verohallinnon hoidettaviksi. Kertymään eivät sisälly tullin arvolisävero eikä Trafín keräämät verot. Vuonna 2016 Verohallinnon nettokertymä oli 56,7 miljardia euroa. (Verohallinto 2018)

Verohallinnon strategisiin tavoitteisiin kuuluu muun muassa parantaa sähköisiä palveluita, mikä vähentää asiakkaiden työtaakkaa, kustannuksia ja asiointitarvetta. Lisäksi pyrkimyksenä on supistaa merkittävästi verovajetta, kannustaa asiakkaita toimimaan oikein, kehittää toimivan prosessinohjauksen sekä tukea kykenevää ja motivoitunutta henkilökuntaa. (Verohallinto 2018)

2.2 Sähköisten palvelujen kehittäminen

Verohallinto haluaa panostaa hyvään asiakaspalveluun kustannustehokkaasti. Sähköisiin palveluihin on panostettu ja lähitulevaisuudessa verotiedot saa ilmoittaa sähköisesti. (Verohallinto 2017)

Verohallinnossa pyritään jatkuvasti kehittämään sähköisiä palveluja ja Verohallinto onkin saanut useita palkintoja digitaalisten palveluiden kehittämisestä. Verkossa olevilla palvelukanavilla kohdataan asiakkaiden tarpeita, joten käynti- ja puhelinasiointi ei ole yhtä tarpeellista kuin aiemmin. Vuonna 2015 aloitetulla OmaVero-palvelulla korvataan tärkeimmät sähköiset Verohallinnolla käytössä olevat asiointipalvelut. Sähköisessä palvelussa Verohallinnon tavoite on palveluiden käytön helppous ja asiakaslähtöisyys. Veroasioiden tulee hoitua omatoimisesti, helposti ja kustannustehokkaasti, mikä edesauttaa veromyönteisyyttä. (Verohallinto 2016)

2.3 OmaVero-palvelu

OmaVero-palvelu on otettu käyttöön vuoden vaihteessa 2016 - 2017, jolloin se korvasi verotili-palvelun. OmaVero-palvelussa on samat ominaisuudet kuin verotili-palvelussa, ulkomuoto on vain uusi. Palvelun käyttöönotossa otetut kokonaisuudet olivat: oma-aloitteinen verojen ilmoittaminen ja maksaminen. Tulevaisuudessa OmaVero-palvelussa yritys- ja henkilöasiakkaat voivat jättää kaikki veroilmoitukset sähköisesti palvelun kautta. (Verohallinto 2017)

3 DIGIAJAN STRATEGIATYÖ

Luvussa käsitellään liiketoiminnan strategiaa ja sitä, miten siihen pitää suhtautua digiaikana. Asiakaskokemuksen nähdään olevan suuri vaikuttaja liiketoiminnan strategiaan. Asiakasraateja otetaan mukaan yritysten kehitykseen ja näyttämään asiakaskunnan trendit ja mieltymykset. Tekemällä seuranta yritykset voivat saada tietoa sähköisistä palveluistaan.

3.1 Mitä strategia on?

Liiketoiminnan määrittelyminen pidemmällä aikavälillä tarvitsee strategian. Organisaation käytännön strategiatyössä tehdään päätöksiä, millaisissa bisnesgenressä yritys toimii. Päätökset koskevat liiketoimintoja, tuote- ja palvelupaketteja, asiakassegmenttejä, arvoketjuja sekä markkina-alueita. Strategian muuttaminen voi vaatia esimerkiksi sisäisiä muutoksia yritystoiminnassa. Niihin voivat kuulua uuden oppimista kouluttamalla henkilökuntaa tai erilaiset yritysjärjestelyt. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 65-67)

Esimerkiksi kilpailijoista erottuminen tai arvolupauksen antaminen asiakkaalle kuuluvat strategiseen suunnitteluun. Yrityksen kilpailutekijänä voi olla matala hinta tai uskomaton asiakaskokemus. Aikaisemmin asiakaskokemusta ja asiakkaan tarpeita ei ole huomioitu kuten nykyisin. Mikäli suunnitellut muutokset eivät nykykäytännön mukaan tuo parempaa asiakaskokemusta tai vastaa jollakin tavalla asiakkaan tarpeisiin, pitäisi sellaisia strategisia muutoksia välttää. (Hämäläinen ym. 2016, 65-67)

Strategiatyökin muuttuu digiajan aikaansaaman muutosvauhdin nopeutuessa. Strategiasta onkin tullut nopean syklin työ, joka on jatkuvassa muutoksessa. Kokemuksen ja epäonnistumisten kautta uuden oppimisen taito korostuu. Strategiasta tulee organisaatiolle periaate, jonka mukaan opitaan toimimaan ja käsittelemään tilanteita. Tämä muoto käsitellä strategiaa vaatii organisaatiolta kykyä ajatella strategisesti ja tuo mukanaan muutoksia organisaatiokulttuuriin. (Hämäläinen ym. 2016, 65-67)

3.2 Digi aika haastaa strategian

Digitalisaation pitäisi näkyä jokaisen yrityksen strategiassa, koska se on avainasemassa kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyn saavuttamisessa. Digitalisaatio on strategian näkökulmasta sekä keino että päämäärä päästä tavoitteisiin. Digitaalinen maailma on nopeatempoinen, ja strategian suhteen se tarkoittaa, että aiemmin asetetut yhdestä kolmen vuoden strategiasuunnitelmat ovat tänä päivänä liian hitaita eivätkä ne ole myöskään riittävän ketteriä. Strategia pitäisi olla muokattavissa oleva suunnitelma, jota päivitetään kahdesta neljään kertaan vuodessa. Tämä mahdollistaisi yritykselle sen, että siellä voidaan joustavasti muuttaa suuntaa tarpeen niin vaatiessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 248; Yeow, Soh & Hansen 2017)

Nykyään pitkän aikavälin ennusteet ja suunnitelmat eivät ole enää mahdollisia kaikille yrityksille strategiaa luodessa. Toimiva strategia, jossa digitalisaatio on keskiössä, luodaan nopeasti ja ketterästi. Yritysten tulee kehittää vahva muuntautumiskykyinen organisaatiokulttuuri, joka pärjää tulevaisuuden muutoksissa. Muutokset tuovat aina tullessaan jonkin asteista vastarintaa. (Yeow ym. 2017) Johdon tehtävänä on luotsata yritys muutosten kautta tulevaisuuteen, muutokset koskevat liiketoiminnan kaikkia osa-alueita. Muutokset eivät enää tule organisaation sisältä vaan yrityksen reunamilta innovatiivisuudella tai jopa epäonnistumisten kautta. Innovatiivisimmat ratkaisut eivät pelkästään tuo ratkaisua ongelmaan, vaan ne voivat myös tuottaa mielihyvää sekä henkilökunnalle että asiakaskunnalle. Tämän ajan johtamisessa asiakas- ja henkilöstölähtöisyys ovat vahvasti mukana yritysten kehityksessä. (Hämäläinen ym. 2016, 13-17)

3.3 Strategiamalleja

Yksi lähestymistapa on tutkia strategiaa kahdesta suunnasta; sisältä ulospäin –mallissa liiketoiminnan kilpailutekijät perustuvat ainutlaatuiseseen palveluun tai tuotteeseen ja ulkoa sisäänpäin –mallissa yritys luo menestyksen tunnistamalla asiakkaan muuttuvat tarpeet, pyrkimyksenä onnistua paremmin kuin kilpailijansa. (Filenius 2015, 177-180)

Tarjonta rakentuu usein sisältäpäin ulos, vaikka Fileniuksen (2015, 177-180) mukaan asian pitäisi mennä toisin päin. Yrityksen johdossa oletetaan monesti, että sen tuotteet ovat markkinoiden parhaita ja asiakkaat tarvitsevat yrityksen tuotteita tai palveluita enemmän kuin yritys tarvitsee asiakkaita. Edellä kerrottu on harhaanjohtava digiaikana, koska tarjontaa on nykyaikana riittävästi.

Oman yrityksen kriittinen analyysi voi olla haastavaa omistajille. Digiajassa yritykset kilpailevat raadollisesti samoista asiakkaista. Jotta yritys onnistuisi luomaan asiakkaan tarpeita vastaavan tuotteen tai palvelun, on sen erotuttava huomattavasti kilpailijoistaan. (Filenius 2015, 177-180)

Yrityksessä pitäisi löytää innovatiivisia kilpailutekijöitä. Hyvän asiakaskokemuksen kehittäminen on monesti mukana suunnitteluvaiheessa, mutta harvemmin toteutuksessa. Jotta asiakaskokemus olisi hyvä kilpailutekijä, tulisi se pilkkoa pienempiin osatekijöihin esimerkiksi tuotteen nopeaan ostamiseen ja helppoon palautukseen. Kyseiset asiat ovat helppoja mitata ja mittareiden rakentaminen on suoraviivaista. (Filenius 2015, 177-180)

Asiakaskokemusten mittareiden pitäisi korreloida liiketoiminnan liikevaihdon ja kannattavuuden mittareiden kanssa eli kaikkien pitäisi olla toisiinsa kytkettyjä. (Filenius 2015, 177-180)

Organisaation strategisiin tavoitteisiin kuuluu aina budjetti, joka kertoo mikä on ylimmän johdon tavoitelaskelma tietylle ajanjaksolle. Budjettipäätös on sen takia tärkeä työväline yritykselle, jotta voidaan määritellä eri osa-alueille oma osuus budjetista. Kaikille osa-alueille tehdään omat tavoitelaskelmat. Budjettiseurannan valvontalaskelmassa selvitetään, onko pysytty tavoitteissa. Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteen pitää olla sopusoinnussa keskenään, jotta tavoitelaskelmat täsmäisivät. (Laitinen 2003, 406-407)

Resurssien viisas käyttö on kustannustehokkuusstrategiassa keskeisin asia. Yrityksen pitää ratkaista itselleen onnistuvia kustannussäästöjä, joiden avulla asiakas tekee säästöä. Strategiaa voidaan soveltaa niin käyttöresursseihin kuin henkilöstöresursseihin. Investoimalla henkilöstön motivaatioon ja hyvinvointiin voidaan tehdä

säästöjä, kun henkilöstö sitoutuu pitkällä tähtäimellä työnantajaansa. (Kaskinen 2013)

Erottautumisstrategian ydin on erottua muista toimijoista markkinoilla. Tarkoituksena on löytää markkinarako asiakkaiden muuttuvaan kysyntään, antaa asiakkaille jotakin sellaista, mitä heille ei ole aiemmin kyetty tarjoamaan. Kustannustehokkuusstrategiasta erottautumisstrategia erottuu kahdella tavalla; yrityksen tuotteet pyritään erottautumisella määrittelemään uudestaan ja painopiste on tulevaisuudessa, ei yrityksen nykyisessä toiminnassa. (Kaskinen 2013)

3.4 Asiakaskokemus osana strategiaa

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016, 48) mukaan asiakaskokemuksessa on tärkeimmäksi trendiksi noussut nopea ja tehokas asioiminen verkossa.

Asiakkaiden kokemat mielikuvat ja tunteet ovat aina hyvin henkilökohtaisia, ja he arvioivat asiakaskokemustaan aina omasta näkökulmastaan käsin. Asiakkaan osaaaminen, hintatietoisuus ja asenne korreloivat hänen oman osaamisensa kanssa. (Filenius 2015, 24-30; Foroudi, Gupta, Sivarajah & Broderick 2017)

Asiakkaan ollessa yhteydessä yritykseen eri kanavien kautta rakentuu asiakaskokemus neljästä vaiheesta. Lähtötilanne rakentuu asiakkaan asenteen ja ennako-odotusten pohjalta. Asiakkaalla voi olla kokemusta yrityksestä, milloin mielikuva pohjautuu esimerkiksi henkilökohtaiseen kokemukseen, ystävien palautteeseen tai johonkin lehtiartikkeliin. Ennen ostoa asiakas on mahdollisesti ollut kontaktissa yrityksen markkinoinnin tai viestinnän kanssa tekemättä kuitenkaan päätöstä siitä, aikooko hän asioida yrityksen kanssa. (Filenius 2015, 24-30)

Ostotapahtuma on seuraava askel, kun asiakas on tehnyt päätöksensä. Tämä on ensimmäinen tapahtuma, kun asiakas on varsinaisesti tekemisissä yrityksen kanssa. Ostons jälkeen asiakas on mahdollisesti vielä tekemisissä yrityksen kanssa ja kommunikointiväylä pysyy avoimena. Asiakas voi lähestyä yritystä kysymyksillä ostetusta tuotteesta, reklamoidessa tuotetta tai ostaessaan muita tuotteita yritykseltä. (Filenius 2015, 24-30)

Yritys voi olla yhteyksissä markkinointiviestin kautta tai kysyessään asiakkaalta palautetta asioinnin kulusta. Fileniuksen (2015, 24-30) mukaan asiakkaan mielikuva yrityksestä muokkaantuu saadessa uusia kokemuksia yrityksestä. Asiakaskokemus on toisin sanoen tilannekohtaista, tunnetila vaihtuu riippuen monesta tekijästä esimerkiksi stressistä tai ostotilanteen tärkeydestä.

Digitaalisten palveluiden yleistymisen on tehnyt hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen haastavaksi, koska asiakkaan pitäisi saada samanarvoista palvelua niin kasvotusten kuin sähköisestikin. Asiakaspalvelija on aina ihminen, jonka mieliala heijastuu helposti asiakkaalle, jonka mielikuva yrityksestä voi perustua juuri kyseiseen kohtaukseen. Sähköiset palvelut ovat tasalaatuisia siinä mielessä, että yrityksen heijastama kohtaus on aina sama. (Filenius 2015, 24-30)

Aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että lisääntynyt digitaalisuus myös lisää kosketuspintaa asiakkaaseen ja näin ollen vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tiedon hankinta, vertailu ja arviointi eri palveluiden välillä tehostuu asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksia liittyen ostoskäyttäytymiseen, vähittäiskaupan ja asiakkaan väliseen kanssakäymiseen on useita, mutta digitalisoituminen ja tiedonhankinnan helpottuminen ovat edelleen uusia asioita ja niiden vaikutusta asiakaskokemukseen ja ostoskäyttäytymiseen on tutkittu verrattain vähän. (Foroudi ym. 2017)

Asiakaskokemuksessa on kysymys yksilön näkökulmasta, jonka ei tarvitse olla rationaalinen. Asiakaskokemusta on kannattavaa mitata, koska asiakastyytyväisyys korreloi yrityksen menestymisen kanssa. Yrityksen tunnusluvussa ei heti tapahdu muutosta, mutta pidemmällä aikavälillä voidaan myös siellä nähdä muutosta. (Filenius 2015, 31)

Liikevaihdon kasvattamiseen käytetään markkinointia, jolla pyritään edistämään myyntiä. Ei ole silti järkevää kasvattaa hetkellisesti myyntiä, koska se saattaa lisätä ongelmia, joiden kustannukset kasvavat suuremmiksi kuin hetkittäisen myynnin lisäämisen tuotot. Fileniuksen (2015, 33-34) mukaan kannattaa keskittyä asiakaskokemuksen parantamiseen silloin, kun haluaa kasvattaa myyntiä, koska pitkällä tähtäimellä se korreloi liikevaihdon kanssa.

Asiakkaan yrityskokemusten ollessa positiivisia asiakasuskollisuus nousee, mikä positiivisesti korreloi asiakasuskollisuuden elinkaaren kanssa. Asiakkaat palaavat mielellään sähköiseen palveluun huomattaessaan sen olevan laadukas ja oppiessaan luottamaan sen tarjoamiin palveluihin. Itsessään asiakaskokemuksen onnistuminen tuottaa rahaa, uusia asiakkaita saadaan edullisesti suosittelijoiden kautta ja tyytyväiset asiakkaat kuormittavat asiakaspalvelua vähemmän. (Filenius 2015, 34)

Tutkittaessa strategista kanssakäymistä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä huomattiin toistuvasti sama asetelma asiakaskokemuksessa. Asiakas tekee ostopäätöksen yrityksen maineen perusteella. Yrityksen maineeseen taas vaikuttaa aiemmat ostopäätökset erillisten ostotapahtumien aikana, joista on kertynyt positiivinen maine palveluntarjoajalle. Otaksuttavasti tämä maineen parantuminen nojaa vahvasti siihen teoriaan, että asiakas jakaa positiivisen asiakaskokemuksen eteenpäin. (Aringhieri, Duma & Fragnelli 2017)

Kuormittunut asiakaspalvelu koetaan huonona asiakaskokemuksena. Harvemmin asiakkaan ongelmaa pystytään ratkaisemaan heti. Lisäksi asian selvittäminen voi viedä paljon resursseja yrityksen muilta toimijoilta. Huonon asiakaskokemuksen jälkeen voi olla todella vaikeaa saada muutettua asiakkaalle muodostunut mielipide yrityksestä ja sen palveluista. On halvempaa pitää vanha asiakas kuin hankkia uusia. (Filenius 2015, 35)

Yrityksen johto vaikuttaa etäänntyneen asiakkaistaan huolestuttavan paljon. Mittareiden ja johtamisen työkalut ovat silloin monesti rakennettu yrityksen tavoitteita huomioiden asiakkaiden tarpeiden jäädessä pois mittareista. Teoriassa näiden kahden asian ei pitäisi olla ristiriidassa keskenään. (Filenius 2015, 35)

Sähköisten palveluiden kehityksessä pitäisi pyrkiä tekemään yksi asia kerralla valmiiksi. Liian suurissa asiakokonaisuuksissa ei välttämättä saada onnistunutta lopputulosta. Sähköisiä palveluita tulisi kehittää asiakkaita kuunnellen, jotta heille voidaan antaa mahdollinen käytettävä palvelu vailla virheitä ja puutteita. (Filenius 2015, 35)

3.5 Strategiset mittausjärjestelmät

Laitisen (2003, 411) mukaan mittauksia suunniteltaessa ensimmäiseksi olisi selvitettävä organisaation tärkeimmät toiminnot strategisesta näkökulmasta.

Mittaamisen aloittaminen on omalla tavallaan luovaa aikaa. Kyseessä on prosessi, jossa yhdistyy tietoja monesta eri lähteestä. Prosessi itsessään vaatii budjetin, aikataulun ja resursseja. On myös tärkeää, että työtä ohjaa hyvin toteutettava suunnitelma. Tarkoituksena on kerätä tietoja, jotka helpottavat ja parantavat päätöksentekoa. Kun kannattavuutta parannetaan ja toimintaa edistetään, tulee asiakaskokemuksesta parempi ja sen myötä panostus työympäristöön kasvaa. Lopputuloksena on myös kaikkien prosessiin osallistujien kehittyneempi osaaminen. (Lotti 2001, 105-106)

Verkkosivustoja seurataan, jotta saadaan selville, miten asiakkaat käyttäytyvät verkkopalveluissa. Jääskeläisen (2010, 74-76) mukaan ainoa tapa saada luotettavaa tietoa asiakkaiden liikkeistä on tehdä seuranta ja mahdollisesti asentaa seuranta-järjestelmä, joka hoitaa mittauksen automaattisesti. Vaihtoehtoisesti voidaan asettaa yksittäisiä mittareita ja hoitaa mittaaminen seuranta tekemättä.

Mittausten tekijöiden tulee ymmärtää, miten tai mihin mittaustuloksia käytetään, jotta he osaavat tehdä toimenpiteitä mittaustietojen perusteella. Muuten mittaaminen on hyödytöntä. On hyödytöntä mitata pelkästään asiakkaiden palveluun kirjautumisten määriä. On syytä mitata kävijämääriä ja mitä asiakkaat palvelussa tekevät tai jättää tekemättä. Kyseisillä tiedoilla saadaan kehitettyä verkkosivustoja Jääskeläisen (2010, 74-76) mukaan tehokkaasti.

Hyvin toteutettu mittaristo on yrityksen tarpeita tukeva, sen avulla pystyy parhaimmassa tapauksessa päättelemään yrityksen strategian. Talouden mittarit eli niin sanotusti kovat mittarit ovat useasti todella hyvin toteutetut. Huono puoli niissä on, että ne kertovat menneistä ajoista, eivät tulevista. (Kankkunen, Matikainen & Lehinen 2005, 17-20, 22)

Pehmeät mittarit, joihin kuuluvat muun muassa asiakaskokemuksen ja laadun mittaaminen ovat vaikeammin toteutettavia mittareita, mutta kertovat paremmin tulevasta. Mittausjärjestelmän rakentaminen vie aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä, koska erilaisia haasteita voi ilmaantua tiedon keruun tai mittareiden suhteen. Mittausjärjestelmä voi myös vaatia muutoksia liiketoiminnan muuttuessa. (Kankkunen ym. 2005, 17-20, 22)

Kankkunen, Matikaisen ja Lehtisen (2005, 17-20, 22) mukaan tulisi rakentaa sellainen mittaristo, joka on muokkauskelpoinen. Parhaimmassa tapauksessa mittaristo voi toimia mittaajalle opetustyökaluna suunniteltaessa yrityksen liiketoiminnan tulevaisuutta.

Mittausjärjestelmiä on usein lähdetty kehittämään jo olemassa olevien operatiivisten mittareiden pohjalta. Sadoista mahdollisista mittareista on valittu ne, joiden ajatellaan olevan tärkeimpiä yrityksen menestystä ajatellen. (Kankkunen ym. 2005, 17-20)

Tuotantoa ohjaavat mittarit ovat eri asia kuin strategiset mittausjärjestelmät, joissa ei voi edetä sormituntuman pohjalta vaan tosiasiatiedoilla. Strategisissa mittareissa pitäisi nousta esille yrityksen strategia. Mikäli mittarit eivät tue yritysstrategian toteutumista voivat mittaustulokset johtaa harhaan. (Kankkunen ym. 2005, 17-20)

3.6 Seurannan mittaaminen

Seurantadatan avulla voidaan toteuttaa asiakaslähtöinen verkkosivu. (Foroudi ym. 2017) Jääskeläisen (2010, 74-76) mukaan verkkosivustolla on karkeasti jaoteltuna kaksi tavoitetta: kustannustehokkuus ja myynnin nostaminen. Kirjoittajan mukaan tavoitteisiin pitäisi päästä kehittämällä kolmea aluetta: verkkosivustoa, verkkomarkkinointia ja myyntiä.

Mittarit eivät ole samoja kaikille verkkosivustoille, koska kaikilla verkkosivustoilla ei ole sama käyttötarkoitus. Sivusto voi kuulua yhteen kategoriaan tai sitten se voi olla hybridi eli sekoitus kahta tai useampaa kategoriaa. Jaotus on tärkeä asiakaskokemusta ajatellen. Tästä syystä sivustolla pitää olla tiettyjä ominaispiirteitä, jotka asiakkaat tunnistavat. (Jääskeläinen 2010, 99)

Esimerkiksi verkkokaupassa on tiettyjä ominaispiirteitä, joiden avulla asiakkaat tunnistavat, että kyseessä on verkkokauppa. Ominaispiirteet saavat sivuston näyttämään ammattimaiselta ja voittavat asiakkaan luottamuksen. Ilman ominaispiirteitä sivustot voivat nopeasti saada epäammattimaisen leiman ja asiakkaita voi olla vaikea sitouttaa niihin. (Aringhieri ym. 2017; Jääskeläinen 2010, 99)

3.6.1 Konversio

Konversio on sähköisen palvelun keskeinen mittari. Se muodostuu kävijöiden ja ostajien tai käyttäjien suhteesta. Yhden prosentin konversio tarkoittaa, että sadasta kävijästä yksi päätyi ostamaan tai hoitamaan jotakin palvelussa. Verkkokaupan liikevaihdon voi laskea, kun konversion lisäksi tietää kävijämäärän ja keskioston. (Filenius 2015, 32)

Fileniuksen (2015, 32) mukaan markkinointiviestintä on keskeisessä asemassa silloin, kun pyritään kasvattamaan kävijämääriä. Yksinkertaistamalla ostoprosessia ja lisäämällä ohjeistusta ostoprosessin aikana voidaan kasvattaa konversiota. Verkkokaupassa tuoteselostuksen parantaminen ja älykkäiden tuotesuositusten tekeminen voi kasvattaa keskiostoksen määrää. Tuloksena voi olla kasvanut liikevaihto.

Konversiopolun pitää aina olla tarpeeksi yksinkertainen, jotta käyttäjän olisi mahdollisimman helppoa konvertoitua. Konversion mittaaminen on pitkäjänteistä työtä, joka vaatii jatkuvaa uudistamista ja mittaamista ja prosessin toistamista. Pitää myös kyetä luopumaan epäonnistuneista uudistuksista ja panostaa onnistuneiden uudistusten jatkokehittämiseen. (Jääskeläinen 2010, 99)

3.6.2 Net promoter score (NPS)

Net promoter score on asiakaskokemuksessa useasti käytetty mittausjärjestelmä. Mittari on hyödyllisin, kun sitä käyttää pitkän tähtäimen mittarina. Silloin se kertoo trendin, miten asiakaskokemus on kehittynyt. Mittari koostuu yhdestä kysymyksestä, jossa pyydetään asiakasta arvioimaan miten halukkaita he ovat suosittelemaan palvelua tai tuotteita muille asiakkaille. (Filenius 2015, 124-125)

Mittari itsessään on suhdeluku. Vahvoja suosittelijoita verrataan niihin, jotka eivät ole niin vahvoja suosittelemaan verkkosivustoa. Suosittelussa käytetään mittarina asteikkoa joka voi olla 1-10, hymynaamoja tai värikoodeja. (Filenius 2015, 124-125)

Varsinaiseksi suosittelijaksi tulkitaan parhaan tuloksen antava ja arvostelijaksi huonoimman tuloksen antava. Keskelle jäävä tulkitaan neutraaliksi, joka sitten poistetaan varsinaisesta analyysistä. Mittarin tulos lasketaan vähentämällä arvostelijat suosittelijoiden määrästä. Tuloksia hyödynnetään siten, että tehdään korjauksia verkkosivustolle ja jatkossa seurataan ovatko korjaukset muuttaneet asiakkaiden mielipiteitä suuntaan tai toiseen. (Filenius 2015, 124-125)

4 DIGITAALINEN LIKETOIMINTA

Luvussa käsitellään digitaalisen ajan muutoksia julkisella sektorilla. Liiketoiminta siirtyy enemmän digitaaliseksi. Jotta Suomi olisi mukana kehityksessä on pakko kyetä soveltamaan digitalisaation tuomia muutoksia.

4.1 Digitaalisuus

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016, 21-25) mukaan digitalisoinnista puhutaan silloin kun jokin asia muutetaan atomeista biteiksi. Toisin sanoen asia muunnetaan sähköiseen muotoon. Digitalisaatiossa koko toimintaympäristö muuttuu ja tapa tehdä liiketoimintaa on aivan erilainen kuin aiemmin.

Käsin tehtävät prosessit poistuvat ja niiden mukana perinteisiä työtehtäviä. Yritykset pyrkivät parantamaan kustannusrakenteita ja kilpailukykyä digitalisaation avulla. Digitalisaation nopean kehityksen mahdollistamana asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu. Palveluissa, joissa ei hyödynnetä digitalisaatiota, kysyntä vähenee. (Junnola & Sirkiä 2017)

Ilmarinen ja Koskela (2015, 23) määrittelevät digitalisaation yritysmaailmassa laaja-alaisesti: asiakkaiden muuttuvana käyttäytymisenä, liikemarkkinoitten uudenaikaisena dynamiikkana ja yritysten ydintoiminnan muutoksena. Kaiken edellä mainitun mahdollistaa nykyteknologia, josta kuitenkin muutos ei ole alkanut, koska teknologia pelkäänsä mahdollistaa digitalisaation tavan toimia.

Digitalisoitumisen keskiössä on uusi tapa käyttää innovatiivisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja digitaalitekniikkaa. Nykyaika on mahdollistanut yrityksille nopean tiedonjaon vaivattomalla tavalla. Tulevaisuudessa yrityksen menestys perustuu Hämäläisen, Maunalan ja Suomisen (2016, 21-25) mukaan tietotekniikan tehokkaaseen hyödyntämiseen. Voidaankin puhua yrityksen ketteryyden kasvamisesta sen kehittäessä omaa digitaalisuuttaan. Yrityksen innovatiivisuus kasvaa myös merkittävästi yrityksen pystyessä paremmin mukautumaan muutoksiin ja toimimaan entistä joustavammin. (Ravichandran 2017)

Myös taloushallinto digitalisoituu, mikä tuo mukanaan mahdollisuuden nopeasti huomata tehtyjen päätösten vaikutukset. Suurimmat hyödyt ovat sekä kyky reagoida nopeasti tarvittaviin muutoksiin että ajan tasalla oleva kirjanpito. Yritys voi luoda kilpailuetua itselleen digitalisoimalla taloushallinnon prosessit. (Junnola ym. 2017; Ravichandran 2017)

Suomessa monet yrityspäätäjät ovat eri mieltä digitalisaation tulosta. Tutkimusyhtiö Gartnerin kesäkuussa 2016 julkaisemassa tutkimuksessa 51 % suomalaisista johtajista oli sitä mieltä, että digitalisaatio vaikuttaa hyvin vähän tai olemattomasti yrityksen liiketoimintaan. Tämä viittaa siihen, että suomalaisessa elinkeinoelämässä ei olla tietoisia siitä, miten nopeasti ja laajasti digitalisaatio leviää. (Hämäläinen ym. 2016, 21-25) Digitalisaation nopea leviäminen selviää asiakasraadeista, joita yritykset järjestävät saadakseen tietää millaisia palveluita asiakkaat toivovat. Kyseinen tapa toimii viestintäkanavana yrityksille ja asiakkaille. Ymmärrys ja osaaminen lisääntyvät molemmilla osapuolilla. (Takenaka, Nishino & Nishikori 2017)

Hyötyjen laajuus digitalisaation myötä vaikuttaa vielä olevan hämärän peitossa. Esimerkiksi kustannustehokkuus tuntuu olevan selkeämmin hahmotettava. Työelämä ja vapaa-aika ovat jo mullistuneet digitaalisen ajan myötä. Palavereita voidaan pitää kustannustehokkaasti niin, että työntekijät osallistuvat niihin liikkumatta omilta työpisteiltään. (Hämäläinen ym. 2016, 21-25)

Asiakkaat keräävät tietoa tuotteista ennen ostopäätösten tekemistä, matkat varataan vertailemalla hintoja ja sanakirjatkin ovat sähköisessä muodossa. Yhä useammat asiakkaat ovat kirjoittajien (Hämäläinen ym. 2016, 21-25) mielestä näyttäneet tehneen päätöksen asioida sähköisesti.

4.2 Digitalisaatio Suomessa

1990-2000-lukujen aikana Suomi oli digitalisuuden kärkimaita. Kansainväliset vertailut kertovat, että viime vuosina olemme hiipuneet kärkisijoilta. Digitaalisenä hyödyntäjänä olemme edelleen hyviä, mutta vauhtimme muihin maihin verrattuna on hidastunut. (Ilmarinen ym. 2015, 48)

Digibarometri on tutkimus, jossa verrataan maitten digitaalista asemaa maailmanmarkkinoilla. Tutkimuksessa selviää vuoden aikana tapahtuneet muutokset omassa maassa verrattuna muihin maihin. Edellisten vuosien digibarometrit kertovat Suomen olleen jäljessä digitalisaation suhteen, mutta kirimme hyvin kiinni muita maita uusien tutkimusten mukaan. (Mattila, Pajarinen, Rouvinen & Seppälä 2017)

Seuraavan kymmenen vuoden aikana odotetaan valtavaa kasvua tekoälymarkkinoilla. Suomessa on puheena olevalla alueella erinomaista osaamista, mutta vähän osaajia. Suomessa ei ole vielä kehitetty omia digitaalisia alustoja ja merkityksellisempää päättelyä vaativat toiminnot ovat edelleen kehitysasteella. Esimerkiksi syyn ja seurauksen erottaminen on haastavaa suomalaisille digitoimijoille. (Mattila ym. 2017)

Suomessa vahvuutena pidetään ennakoitavissa olevaa toimintaympäristöä. Työvoima- ja ympäristöpolitiikassa ollaan tarkkoja, jonka myönteisenä seurauksena yritykselle tarjoutuu tasapainoinen toimintaympäristö. Asiakkaatkin ovat koulutautuneita ja tuntevat hyvin sosiaaliset haasteet ja ympäristöongelmat. Kyseiset asiakkaat edesauttavat tuotteiden kehitystä ja liikkuvuutta kansainvälisille markkinoille. Lisäksi Suomessa työntekijöihin luotetaan ja henkilöstön osaamiseen panostetaan. (Kaskinen 2013)

4.2.1 Digitalisaatio julkisella sektorilla

Suomessa on suuret rakenteelliset muutokset käynnissä. Muutoksen onnistumiseen kuuluu myös digitalisaatio, koska se haastaa arvioimaan olemassa olevia käytäntöjä ja tekemään innovatiivisia uudistuksia. Edellisellä pyritään siihen, että asiat sujuisivat tehokkaammin ja joustavammin. (Valtionvarainministeriö)

Julkiset palvelut tuovat digitalisaation myötä asiakkaat ja yritykset kehityksen keskiöön, kun asiakasta hyödynnetään palvelukehityksen työkaluna. Edellisen myötä palvelut ja yhteiskunta muotoutuvat tarpeita vastaaviksi. Digitalisaatiota voidaan hyödyntää kaikissa elämäntilanteissa. Esimerkiksi senioreitten hyvinvointia hoidetaan älykkäillä terveystalvuluilla ja lapset oppivat virtuaaliympäristössä kouluaineita. (Valtiovarainministeriö)

Valtioneuvosto on asettanut neuvottelukunnan kehittämään valtakunnallista yhteispalvelun tehostumista. Yhteispalvelun tarkoitus on tarjota kootusti asiakaspalveluita yhteistyössä niin kuntien kuin valtion viranomaisten sekä Kelan kanssa. Tällä hetkellä Suomessa on 190 yhteistä asiakaspalvelupistettä. (Valtioneuvosto 2017)

Tavoitteena neuvottelukunnan asettamisessa ja yhteispalvelussa ovat yhdenmukaisten käytöstapojen ja -keinojen noudattaminen. Yhteispalvelutoiminnan keskeisin asia on digitaalisen asioinnin opastus ja neuvonta. Yhteispalveluiden neuvottelukunta on asetettu tukemaan julkisen hallinnon yhteispalveluiden kehittämistä. Neuvottelukunnan toimikausi on 1.1.2018–31.12.2020. (Valtioneuvosto 2017)

Digitaalisten hyötyjen mittaaminen on ollut hyvin vähäistä sekä Suomessa että muissa maissa, vaikka digitalisaation edistämiseen on käynnistetty monta toimea Suomen julkishallinnossa. Valtioneuvosto on tehnyt selvityksen nimeltään "Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen". Julkaisussa tarjottiin suosituksia julkishallinnon toimenpiteistä sekä mittareita digitalisaation hyötyjen mittaamiseen. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2017)

Selvityksessä toimenpiteinä suositeltiin: digitalisaatiomyönteisyyden kehittämistä, viranomaisyhteistyötä ja toimintatapoja, jotka tukevat digitalisaatiota. Ongelmana julkishallinnon digitalisaatiossa on ollut nähtävissä palveluiden kehittämisen yksittäiselle virastolle, joka ei palvele kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeita. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2017)

4.2.2 Saavutettavuusdirektiivi

Vuonna 2016 Euroopan parlamentti hyväksyi saavutettavuusdirektiivin, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kuntien ja valtion verkkopalvelut ovat jokaisen kansalaisen käytettävissä mukaan lukien käyttäjät, jotka tarvitsevat apuvälineitä verkossa asioidessaan. Direktiivi asettaa minimivaatimuksen julkisen hallinnon mobiilisovellusten ja verkkopalveluiden saavutettavuudelle. (Yläne 2017)

Saavutettavuudella on neljä vaatimusta, jotka pitää täyttyä. Verkkopalvelun pitää olla suunniteltu, jotta sisältö on havaittavissa, hallittavissa, helposti ymmärrettävissä ja palvelun on oltava toimintavarma. (Yläne 2017)

Palvelusuunnittelussa tulee huomioida kaikki käyttäjät ja saavutettavuus on relevantti osa "Suunnittele kaikille" -periaatetta. Käyttäjillä pitää olla tasa-arvoinen tilaisuus hyödyntää palveluita riippumatta käyttäjän motorisista-, näkö- tai kuulokyvystä tai erilaisista toimintarajoitteista. Saavutettavuudella on merkittävä osa julkisen hallinnon palveluiden ja verkkopalveluiden digitalisaatiota ja laadukkuutta. (Valtiovarainministeriö)

Suomen ja kaikkien muiden EU:n jäsenmaiden on vietävä saavutettavuusdirektiivin vaatimukset lainsäädäntöönsä syyskuuhun 2018 mennessä. Suomessa lainsäädäntötyö on aloitettu. Vanhojen verkkopalveluiden osalta siirtymäaika on 23.9.2020, uusien palveluiden 23.9.2019 ja mobiilisovellusten 23.6.2021 mennessä. (Yläne 2017)

4.3 Verkkoanalytiikka on kävijäseurantaa

Digitaalinen analytiikka perustuu tägitykseen, joka tarkoittaa, että koodi on liitetty verkkopalvelun jokaiseen sivuun ja sen kautta se on yhteydessä analytiikkaohjelmaan. Tarjolla on monta ilmaista verkkoanalytiikkaohjelmaa, joita voidaan hyödyntää. (Filenius 2015, 127-129, 136)

Verkkoanalytiikan haasteet ovat osaaminen. Tägitys on erityisosaamista, joka pitää hallita, jotta saadaan oikea tieto tallennettua oikeaan paikkaan. Hyvin toteutettu analytiikkajärjestelmä antaa paljon hyödyllistä tietoa, monesti jopa liikaa. Perusedellytys on, että jo muutamalla perusmittarilla pääsee pitkälle. (Filenius 2015, 127-129, 136)

Analytiikkajärjestelmät ovat käyttäjäystävällisiä siinä mielessä, että raporttien näkymää saa muokattua jokaiselle käyttäjälle mieleiseksi. Käyttäjillä on usein erilaisia tietotarpeita. Analytiikan raporteista on mahdollista saada laajasti tietoja siitä, miten asiakas käyttäytyy verkkopalvelun sisällä. Esimerkiksi se miten asiakas on löytänyt palveluun, miten hän liikkuu palvelussa ja missä vaiheessa hän kirjautuu ulos palvelusta. (Filenius 2015, 127-129, 136)

Monet yritykset silti myöntävät hyödyntävänsä liian vähän verkkoanalytiikkaa, vaikka palveluiden pullonkaulat tulisivat hyvin esille verkkoanalytiikan avulla.

Analytiikan kautta voidaan muun muassa selvittää, missä pullonkaula verkkopalvelun sisällä sijaitsee. Fileniuksen (2015, 127-129, 136) mukaan ongelman löytämiseen menee usein enemmän aikaa kuin sen korjaamiseen.

4.4 Automaatio ja tekoäly

Johtavat tekoälyn tutkijat Nilsson, Russel ja Norvigin määrittelevät tekoälyn siten, että tietoteknilliset tuotteet kuten sähköiset palvelut, tietojärjestelmät, ohjelmat, erilaiset koneet ja laitteet voivat toimia järkevällä tavalla riippumatta tilanteesta tai annetusta tehtävästä. (Heikkinen 2017)

Koska tekoälyjärjestelmät ovat oppivia niitä voi hyödyntää moneen tilanteeseen. Toinen määritelmä tekoälylle on ollut, että semmoista mitä ei kykene ohjelmoimaan tietokoneella on tekoälyä. (Heikkinen 2017)

Artikkelissa tuodaan esille kapea ja vahva tekoäly. Kapealla tekoälyllä viitataan tämänhetkisiin sovelluksiin, jotka voivat tehdä tiettyä hyvin rajoitettua tehtävää, mutta ei mitään oman alansa tai osaamisensa ulkopuolelta. Vahvalla tekoälyllä viitataan älyyn, joka päihittää ihmisen älykkyyden. Kyse on supertekoälystä, sen tehokkuus päihittäisi ihmisen kaikilla osa-alueilla. (Heikkinen 2017)

Tutkijat Frey ja Osborne Oxfordin yliopistosta ja Brynjolfsson Massachusetts Institute of Technologysta (MIT) arvioivat, että 10-15 vuoden sisällä 20-50 % työtehtävistä tullaan korvaamaan digitalisaatiolla, automaatiolla ja robotiikalla. Tuottavuus tulee kasvamaan häviävien työtehtävien myötä. (Heikkinen 2017)

MIT Media Labs on tehnyt tutkimuksen Yhdysvalloissa, jossa todetaan, että pienimmät kaupungit tulevat kärsimään enemmän digitalisaatiosta, automaatiosta ja tekoälystä kuin isommat kaupungit. Tutkijat toivovat, että lainsäätäjät huomioisivat ja tukisivat työntekijöitä pienimmissä kaupungeissa. (Woyke 2017)

Tutkijat väittävät, että suuremmat kaupungit eivät olisi niin alttiita automaatiolle ja tekoälylle, koska työntekijät suuremmissa kaupungeissa tekevät enemmän kognitiivisia ja analyttisiä tehtäviä. Pienimmissä kaupungeissa on enemmän käytännönläheisempiä töitä kuten ravintola- ja kassatyötä. (Woyke 2017)

Suuria digikeskittyviä omaavat paikkakunnat menestyvät digiajassa muita paikkakuntia paremmin. Pienet kaupungit, missä on paljon maanviljelijöitä ja turismia, tulevat kärsimään eniten. (Woyke 2017)

Tekoälyn myötä Suomesta tulee häviämään tuhansia työtehtäviä ja muokkaamaan monia tehtäviä uudenaikaisiksi. McKinseyn ja Googlen "Monipuolisesta työelämän tulevaisuudesta" käsittelevässä tutkimuksessa todetaan, että Suomeen saataisiin paljon uusia työpaikkoja, jos panostettaisiin toden teolla tekoälyyn, automaatioon ja robotiikkaan. (Junttila 2017)

Tutkimuksen mukaan Suomella on hyvät mahdollisuudet onnistua automaatiokilpailussa muihin maihin verrattuna. Digitalisaatio tuo kasvua Suomeen, mutta yrityksille se tuo eriarvoisuutta. (Junttila 2017)

Suomeen on perustettu Tekoälytyöryhmä, joka toimii työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa. Tavoitteena on saada Suomi tekoälyn johtavaksi maaksi, heillä on viiden vuoden visio. Sen mukaan tekoäly tulisi olemaan voimakkaasti mukana jokaisen suomalaisen arkisessa elämässä ja Suomi hyödyntäisi tekoälyä kaikilla markkina-alueilla terveydenhuollosta teollisuuteen. (Sippola 2017)

Suomen hallitus julkaisi 23.10.2017 kaksi tulevaisuuteen valmistavaa raporttia: "Tekoälyaika" –raportin ja "Alustatalouden Tiekartan". Tekoälyaika Suomessa –raportilla on omat verkkosivut, joilla kerrotaan millaiseksi tekoälymaaksi Suomi olisi kehittymässä. Raportissa on lueteltuna Suomen vahvuudet ja heikkoudet tekoälyn käytön suhteen sekä ehdotuksia mihin toimenpiteisiin olisi hyvä ryhtyä. (Tekoälyaika)

Ryhmä painottaa oleellisimmaksi asiaksi yksityisen ja julkisen sektorin tehokkaan yhteistyön. Lainsäädäntöön tullaan tekemään muutoksia, alustoita ollaan kehittämässä innovatiiviseen kehittämiseen, panostus koulutukseen on korkealla ja datavarantoja halutaan kyetä hyödyntämään täysin mitoin. (Tekoälyaika)

Alustataloudesta on tehty tiekartta, joka kattaa kymmenen toimialaa. Kartta kertoo, miten Suomella on mahdollisuus edetä kohti ennakoitavista yhteiskuntaa digitaalisen alustatalouden avulla. (Kaiku Helsinki 2017)

Julkisella sektorilla ei ole tietojen mukaan missään muussa maassa tehty yhtä kattavaa strategiaa. Suomessa on erinomaista ekosysteemiosaamista ja tarpeeksi suppeat markkinat ollakseen testialusta suurikokoisissa yrityksissä. Suomessa on myös mahdollista tehdä kokeiluja, joita monessa muussa maassa ei saa toteuttaa lainsäädännöllisistä syistä. (Kaiku Helsinki 2017)

4.5 Verkostot ja ekosysteemit

Hämäläinen ym. (2016, 77-80) määrittelee verkoston tässä yhteydessä yhteistyömuodoksi, joka koostuu yrityksistä, alihankkijoista, kuluttajista, instituutioista ja tutkimusorganisaatioista.

Yhteistyön taustalla on yhteisymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Ressurssikäytön pitää olla tehokasta ja kaikki verkostoon osallistuvat on hyödyttävä yhteistyöstä. Hämäläisen ym. (2016, 77-80) mukaan verkostot ja ekosysteemit ovat muuttaneet näkemystä organisaatioista ja tehneet strategiatyöstä sirpaleisempaa ja riippuvaisempaa toisista organisaatioista. Uusista ideoista ja innovaatioista keskustellaan avoimemmin. Suurten organisaatioiden kiinnostus pieniä startup-yrityksiä kohtaan on kasvanut.

Ekosysteemissä on Hämäläisen ym. (2016, 77-80) mukaan kyseessä koko verkosto eikä pelkästään yksittäisen toimijan yksittäinen tuote. Ekosysteemin johtaminen voi olla haaste, koska se ei ulotu enää yhteen organisaatioon vaan koko verkostoon, jonka johtamisen pitää toimia ilman hierarkiaa.

Yksi verkoston ominaisuus on hajautettu päätöksenteko, mikä vaatii johtajalta ymmärrystä joustaa ja todeta, että päätökset tehdään yhteisymmärryksessä muitten toimijoiden kanssa. Verkoston hyötyjä on kyettävä kasvattamaan ja korostamaan hyvillä neuvottelutaidoilla kontrolloimisen ja käskyttämisen sijaan. (Hämäläinen ym. 2016, 77-80)

Johtajan tehtävä on jatkuvasti kasvattaa verkoston arvoa ja motivoida osallistujat, jotta he haluavat kuulua ja panostaa verkostoon. Verkoston toimivuuden kannalta, olennaisinta on avoimuus, tiedon jakaminen ja luottamus. (Hämäläinen ym. 2016, 77-80)

Yritykset Suomessa keskittyvät rakentamaan ja muokkaamaan ekosysteemejä ja liiketoimintaa digitalisaation tueksi. Ruotsi, Norja ja Tanska keskittävät kehityksensä liiketoiminnan tehostamiseen. Suomalaisissa yrityksissä pyritään kehittämään asiakaskeskeisiä palveluita ja hyödynnetään asiakkaita kehittämisessä, kerrotaan Microsoftin ja PwC:n syyskuussa 2017 julkaistussa tutkimusraportissa. Saman tyyppinen selvitys tehtiin myös muille Pohjoismaille, jolloin todettiin Suomen olevan edellä monessa digitalisaation mittarissa. (Markkinointi & mainonta 2017)

4.6 Digitalisaatio vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta

Suomessa sana digitalisaatio on ottanut suuren roolin terminä, jonka odotetaan tuovan paljon tuottavuutta. Piilaaksossa termi ei ole saanut suosiota. Siellä käytetään seuraavia ilmaisuja: liiketoiminnan kehittäminen, innovatiivisuus, liiketoiminnan uudet toimintatavat, ohjelmateollisuus, digitaaliset sovellukset. (Larsen 2016)

Piilaaksossa keskitytään kehittämään ohjelmistoja, joita koko maailma voi käyttää, koska ne tuovat muutosta jokaiselle toimialalle. Ohjelmisto ei ole se suuri muutos vaan sen mahdollistamat asiat. (Larsen 2016)

Digitalisaatio ei rajoitu organisaation tai sen rajapintoihin vaan koko toimintaympäristön muutokseen. Tuottavuusohjelma ei ole se, mikä käynnistää muutoksen vaan innovaatiot, asiakaslähtöisyys ja uudenlainen käyttö digitaaliselle tekniikalle. (Larsen 2016; Ravichandran 2017; Takenaka ym. 2017)

Kaikille muutoksille on vastarintaa, mutta kaikki muutosvastarinta ei ole huonoa. Voidaan puhua rakentavasta kyseenalaistamisesta, joka kehittää uudistettavia prosesseja ja rutiineja. Silloin vastarinnasta on tullut voimavara. Kyse on sparrauskulttuurista, joka luo uusia ja tehokkaampia innovaatioita. Sparraus parantaa motivaatiota ja sitouttaa yksilöitä organisaatioon, se edesauttaa hyväksymään muutoksia. (Santalainen 2009, 192)

Innovaatiota on mahdollista mitata suorilla ja epäsuorilla mittareilla. Suorat mittarit ovat esimerkiksi resurssit ja kustannukset, jotka on käytetty uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen. Epäsuorat mittarit ovat esimerkiksi alustavia innovaatiotoiminnan tuloksia mitattuna tietyn ajanjakson aikana tehdyistä uusista päivityksistä

tai suorituksista. Laitisen (2003, 416) mukaan edelliset mittaustavat ovat luotettavia, kun niihin liitetään laadullisia raportteja ja benchmarking-tekniikalla käytettyä vertailua.

5 PROJEKTIN LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS

Luvussa perehdytään projektin toteutukseen sekä tutkimusmenetelmään. Asiassa perehdytään erityisesti tutkimuksen menetelmiin ja aineiston keruuseen sekä avataan tarkemmin haastattelurunkoa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Projektin tutkimusmenetelmäksi valikoitui benchmarking-menetelmä. Benchmarkingin tavoitteena on Tuulaniemen (2013, 138-139) mukaan oppia toisilta organisaatioilta havainnoimalla, tutkimalla, vertailemalla ja arvioimalla niiden toimintaansa. Benchmarking oli tuloksellista OmaVero-palvelun seurantaprojektissa, koska sen avulla selkiytyivät ne asiat, joita OmaVero-palvelussa tulisi seurata ja mistä palvelun tavoitteet tulisi johtaa.

Benchmarkingissa on aina kyse yhteistyöstä organisaatioiden kesken. Molemmat osapuolet antavat ja saavat kehitysehdotuksia toimintansa kehittämiseen. Benchmarkingia voidaan tehdä kahdella eri tavalla: vertaamalla toimintatapoja tai tuloksia ja suoritustasoja. Tehtäessä laajaa vertailua molemmat tavat toteutetaan. Vertailu voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen benchmarkingiin. (Lecklin 2002, 161; Takenaka ym. 2017)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena oli lähestyä tutkittavaa aineistoa benchmarkingin avulla. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan paremmin perehtyä benchmarking yrityksiin, jolloin saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aihepiiristä. Tutkimustyylille ominaista on myös se, että tutkimus toteutetaan vapaasti ja siitä saatua aineistoa ei analysoida tilastomenetelmiä hyväksi käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161) Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, kun ilmiö ei ole ennestään tuttu ja erillisiä tutkimusprosessin vaiheita ei pystytä ennalta määrittelemään. (Kananen 2015, 28)

Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaista on se, että pyritään säilyttämään objektiivisuus tutkimusta tehtäessä. Objektiivisuus nousee entistä tärkeämpään asemaan, kun tutkimusta tehdään benchmarkingin avulla. Saadut vastaukset vaikuttavat suoranaisesti jatkotoimenpiteisiin ja kehityskohteisiin osa-alueilla, joita benchmarkingin kautta vertaillaan. Lisäksi haastatteluita tehdessä keskitytään enemmän haastatteluiden laatuun kuin niiden määrään. (Eskola & Suoranta 2000, 15-18)

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yleensä havainnoimalla ja haastattelemalla, joiden pohjalta pyritään analysoimaan tietoa perusteellisesti. Tiedon analyysi voidaan jakaa kahteen osaan: havaintojen pelkistykseen ja saatujen tulosten tulkintaan. Havaintojen pelkistys tehdään tarkastelemalla aineistoa vain jostain tietystä teoreettisesta näkökulmasta ja kiinnittämällä huomiota ainoastaan seikkoihin, jotka ovat olennaisia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun näkökulmasta. Pelkistämisen toinen vaihe on yhdistää havainnot karsimalla pois epäolennaiset havainnot. Laadullisen analyysin tulosten tulkinta tarkoittaa tulosten merkityksen tulkintaa pelkistämällä saatujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella. (Alasuutari 2011, 33-35)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä muut yritykset tekevät ja miten he ovat päässeet siihen pisteeseen missä ovat. Lisäksi tutkitaan sitä, miten asiakaskuntaa ollaan huomioitu, mitkä lait ovat kehityksen esteinä ja miten saadaan mahdollisimman hyvä sähköinen palvelu kehitettyä. Benchmarkingin tuloksista on tarkoitus saada selville parhaimmat keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, mittarit tavoitteille ja paremmat sähköiset palvelut kansalaisille.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Edellä kerrottu menetelmä soveltuu parhaiten benchmarking tyyliseen tutkimukseen. Kyseisessä tavassa tiedetään, millaisia kysymyksiä halutaan esittää, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Esitettyjen kysymysten järjestys on sama kaikille haastateltaville, joten kysymysten merkitys ei muutu kenellekään. Haastattelut tehtiin Skypen välityksellä haastateltavan kanssa. Ennen haastattelua tutustuttiin

kohdeyritysten verkkosivuihin ja pyrittiin saamaan osa tiedosta havainnoimalla niitä. Vaikka haastatteluissa käytettiin selkeää haastattelurunkoa, pyrittiin haastattelua myös viemään haastatteluteeman suuntaan, jolloin tietoa saatiin mahdollisimman laajasti. (Eskola ym. 2000, 85–94; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48)

Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on pitää haastateltava asiassa ja pitää huolta jokaisen haastattelun osa-alueen läpikäymisestä. Lisäksi haastateltavan ohjaaminen tarvittaessa takaisin aihealueeseen kuului haastattelijan tehtäviin. (Kananen 2015, 72–73, 76–77) Haastattelua suunniteltaessa tuli myös ottaa huomioon mahdolliset ongelmat liittyen teemahaastatteluun. Näihin kuuluivat mm. kysymysten mahdollinen tulkinnanvaraisuus sekä merkitysten muuttuminen, mikä saattoi johtua mahdollisten aiheiden järjestysten muuttumisten vuoksi. Edellisestä huolimatta päätettiin käyttää tutkimusmenetelmänä haastattelua. Oikein toteutettuna haastattelu tarjoaa mahdollisuuden säädellä aineiston keruuta ja laajempaa vastausten tulkintaa kuin muut aineistonkeruumenetelmät. Lisäksi haastattelutilanteissa on saatavissa paljon hiljaista tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205–206.)

Tutkimuksen tuloksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan sen perusteella, kyetäänkö tutkimusmenetelmällä mittaamaan sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata. Lisäksi arvioidaan, pystytäänkö valitulla tutkimusmenetelmällä saavuttamaan tarkoituksenmukaisia tuloksia. Käytännössä tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida sen mukaan, miten hyvin tutkimuksessa valitut mittarit vastaavat sitä, mitä halutaan tutkia. Tutkimusmenetelmä valitaan käytännössä tutkimuksen kohteen mukaan. Aineiston reliabiliteettia arvioidaan aineiston käsittelyn ja analysoinnin luotettavuuden perusteella. Suurimpana heikkoutena tutkimuksen luotettavuudessa on ollut tutkimuksessa käytetty haastattelurunko, koska sen testaamiseksi ei järjestetty esihaastatteluja. (Anttila 1998)

5.3 Kuvaus benchmarkingin kohderyhmästä

Haastateltaviksi pyysimme yhdeksää yritystä, joista kolme suostui haastateltaviksi. Pois jäävissä yrityksissä oli joko henkilöstövajausta tai ajanpuutetta, mikä esti heitä osallistumasta. Pyydetyistä tahoista osa oli julkisella sektorilla ja osa yksityisellä

sektorilla. Yritykset olivat sijoittuneet monelle eri toimialalle. Yritysten yhteinen piirre oli hyvät sähköiset palvelut.

Haastateltaville lähetettiin sama kysymysrunko etukäteen tutustuttavaksi ennen Skype haastattelua. Kerrotulla menetelmällä oli tarkoitus saada vertailukelpoista tietoa.

Yritys 1: Julkisella sektorilla toimiva taho valikoitui, koska Verohallinto ja kyseinen taho palvelevat samalla tavalla kansalaisia. Yrityksen sähköiset palvelut ovat toimivia. Myös projektin tilaaja halusi yrityksen mukaan tutkimukseen.

Yritys 2: Finanssialan yritys valikoitui, koska olimme työryhmässämme todenneet yrityksellä olevan todella hyvät sähköiset palvelut. Kyseisen yrityksen kehitys digiajalla on ollut huimaa.

Yritys 3: Finanssialan yritys valikoitui, koska heidän sähköiset palvelut ovat hyvät, mutta näkemyksemme mukaan vielä kehitysasteella. Pohdimme yrityksen kohdalla erityisesti sitä, miten he olivat ajatelleet kehittää sähköisiä palveluita. Työryhmämme valitsi kyseisen yrityksen mukaan haastateltavaksi mm. edellä kerrotulla perusteella.

5.4 Haastattelurunko

Valituksi haastattelumuodoksi on valittu teemahaastattelut (LIITE 1), koska tarkoituksena on saada luontevasti toimiva keskustelu aikaiseksi, joissa yritykset vaihtavat tietoa.

Haastattelu aloitetaan yhdellä teemalla. Jatkossa edetään teema kerrallaan. Teemojen vastauksia täsmennetään esittämällä lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Lisäkysymykset voi olla ennalta päätettyjä, mutta myös spontaaneja. Selventävät lisäkysymykset voivat myös edistää haastattelun etenemistä. Luonteva keskustelu on tyypillistä teemahaastatteluille. Omat mielipiteet unohdetaan haastattelun aikana ja suhtaudutaan vastauksiin objektiivisesti. (Kananen 2015, 88–89)

6 PROJEKTIN TUOTOKSET

Luvussa käsitellään, miten projektihallinta etenee ja miten projekti on toteutettu. Tutkimuksessa on hyödynnetty sisäistä ja ulkoista tutkimusta. Sisäinen tutkimus on toteutettu Verohallinnon prosessinomistajille sähköpostitse. Ulkoinen tutkimus on toteutettu benchmarking-menetelmää hyödyntäen teemahaastattelujen avulla.

6.1 Projektin aloitus

Toimin projektipäällikkönä OmaVero-palvelun seuranta –projektissa. Projektin ydinryhmään kuului neljä jäsentä työn tilaajan lisäksi. Johdin työryhmää, joka koostui OmaVero-palvelun asiantuntijasta, palvelusuunnittelijasta sekä asiakaskokemukseen ja -käyttäytymiseen erikoistuneesta asiantuntijasta. Projekti toteutettiin 1.9.–31.12.2017 välisenä aikana. Projektityön tavoitteet määritteli työn tilaaja ja yhdessä hänen kanssaan laadimme projektisuunnitelman sekä -vaiheistuksen.

Ensimmäiseksi tehtiin projektisuunnitelma, jossa määriteltiin nykytila, projektin tavoitteet ja valmiin projektin tuotokset. Suunnitelmaan määriteltiin myös projektin rajaukset, liittymäpinnat ja riippuvuudet, resurssitarpeet, aikataulu ja käytettävät henkilötyöpäivät. Näin varmistettiin, että projekti eteni mahdollisimman hyvin ja onnistuneesti. (Radujkovic & Sjekavica 2017) Kun projektisuunnitelma oli hyväksytty, tehtiin projektin aikataulut ja vaiheistus.

Vaiheistuksessa tehtiin niin sanottu vaihejako, jossa oli eriteltyä projektin kaikki vaiheet (Kuva 1) käynnistämisestä sen päättymiseen. (Ruuska 2007, 33) Vaiheistusta oli aluksi vaikea hahmottaa. Työn tilaaja, joka oli tässä tapauksessa Verohallinnossa toimiva projektipäällikkö, auttoi vaiheistuksen pilkkomisessa, asettelussa ja määrittelyssä. Vaiheistus edesauttoi hahmottamaan projektin etenemistä. Oheisesta kuviosta 1 selviää projektin sisältö vaiheittain.



Kuva 1. Ruuskan (2007, 34) kuvaus projektin elinkaaresta ja vaiheista.

Vaiheistus oli vaikea hahmottaa, koska työskentelin ensimmäistä kertaa projektissa. Hahmottamistani edesauttoi se, että vaiheistus oli hyvin pilkottu ja pystyin näkemään askeleeni eteenpäin työtä tehdessä.

Projektissa tarvittavaa tietoa oli saatavilla verotuksen valmisohjelmasta. Sitä ei olla otettu aikaisemmin käyttöön, koska OmaVero-palvelun seurannalle ei ollut määriteltynä tavoitteita tai mittareita. Jotta OmaVero-palvelu kehittyisi palvelulle piti määrittellä trendimittarit. Vaatimuksena oli, että seurannan mittariston piti olla saatavissa mahdollisimman visuaalisessa muodossa, joka helpottaisi ja nopeuttaisi mittareiden tulkitsemista.

Projektin tarkoituksena oli:

- määrittellä OmaVero-palvelun jatkuvan seurannan kokonaisuus
- luoda mahdollisimman visuaalinen pohja seurannalle Verohallinnon intraan

- luoda kuvaus jatkuvan seurannan tekemisen menettelystä.

Projektiin saimme myös vierailevia asiantuntijoita, joilla oli kokemusta kehitystyöstä, seurannasta, mittareista ja visualisoinnista. Työ toteutettiin Skypen välityksellä, joka oli hyvä yhteydenpitotapa, koska projektityöskentelijät työskentelivät eri paikkakunnilla.

Valtiolla on yhteinen viestintäratkaisu, joka tukee yhteistyömahdollisuuksia liikkuvassa työssä eri paikkakunnilla työskentelevien kesken. Ratkaisu koostuu Microsoftin sähköpostista sekä kalenterista ja Skypen pikaviestintätyökalusta. Kyseisen ratkaisun kautta saadaan läsnäolo- ja tavoitettavuustietoja tavoitettavasta henkilöstä. Skype toimii myös verkkokokous- ja videoneuvottelutyökaluna, jolla voidaan esimerkiksi esittää uutta ohjelmistoa tai Powerpoint -esitystä kokoukseen osallistujille. (Tieto 2014)

Palavereita pidettiin vaihtelevasti yhdestä neljään kertaan viikossa niiden lisääntyessä projektin loppua kohden. Palavereiden kesto oli puolesta tunnista neljään tuntiin.

6.2 Projektin toteutus

Projektipäällikön tärkein tehtävä on projektin kokonaisvaltainen hallinta. Hän on vastuussa niin viestinnästä, projektin etenemistä kuin budjetissa ja aikataulussa pysymisestä. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu myös työilmapiirin ylläpito ja sen vaaliminen; tarkoitus on motivoida työntekijöitä ja luoda me-henkeä edistämään mielekästä työntekoa ja aikataulussa pysymistä. (Radujkovic ym. 2017)

Kerran kuussa tein projektin etenemisraportin, jossa arvioin edellisen kuukauden etenemisen, tehdyt asiat, riskit, projektin etenemisprosentin ja arvioin käytetyt henkilötyöpäivät. Kun täytin viimeisen kuukauden raportin, oli projekti päättynyt. Kyseisestä raportista luonnollisesti ilmeni, oliko projektin tavoitteet toteutuneet.

Tehtäviini kuului myös projektin aikataulutus, kaikkien palavereitten varaaminen, projektin viestintä niin ryhmän sisällä kuin työn tilaajalle. Palavereiden aikana ava-

sin keskustelua ja pyrin ohjaamaan sitä haluttuun suuntaan, jotta asiantuntijat jakaisivat osaamistaan ryhmälle. Tein myös näkyväksi palavereiden aikana keskusteluissa esille tulleita yhteisiä näkökulmia kooten niitä kaikkien nähtäville Power-Point-esitykseen.

Työn tuloksia esiteltiin työn tilaajalle joka toinen viikko, jolloin saatiin palautetta tuotoksesta. Kyseinen tapa oli todella tehokas työn tilaajan tarpeiden saavuttamisen näkökulmasta. Budjetissa pysyminen oli myös minun vastuullani, jolloin seurasin, että käytetyt henkilötyöpäivät eivät ylittyneet projektin aikana. Projektityön arviointi kuuluu niin projektipäällikön kuin projektityöntekijöitten vastuulle. Molemmat antavat palautetta toistensa suorituksista.

Lopuksi laadin projektin loppuraportin, jossa esitin projektin tavoitteet, tuotokset, tuottamat hyödyt, onnistumiset ja kehitystarpeet sekä toteuttamatta jääneet asiat. Esitin loppuraportin työn tilaajalle, jolloin myös projekti päätettiin.

6.3 OmaVero-palvelun tavoitteiden selvittäminen

Projekti käynnistettiin selvittämällä OmaVero-palvelun tavoitteet. Projektin alku kului tutustuessa työn tilaajan tavoitteisiin ja ideoihin siitä, miten tavoitteet saavutettaisiin. Palvelun mitattavat asiat piti selvittää, jolloin todettiin, että työ on aloitettava aivan tyhjästä.

OmaVero-palvelulla ei ollut projektin alkuvaiheessa tavoitteita asetettuina, joten ne piti ensimmäiseksi luoda, jotta saataisiin määriteltyä mittarit ja seurattavat kokonaisuuudet.

Ensimmäisessä vaiheessa tehtävämme oli tehdä sisäinen kysely ja toteuttaa benchmarking-menetelmällä teemahaastattelut muihin yrityksiin. Meidän tuli myös selvittää OmaVero-palvelun seurannan mitattavat asiat benchmarkingin avulla.

6.4 Sisäinen kysely

Sisäisen kyselyn suoritti työn tilaaja, joka esitti OmaVero-palvelun seurantaan liittyviä tarpeita Verohallinnon prosessinomistajille. Vastaukset vastaanotti OmaVeron palvelukehityksen asiantuntija, joka vuorostaan kokosi ja ilmoitti projektityöntekijöille vastauksista.

Vastausten perusteella pyrittiin arvioimaan, mitkä vastaukset olivat oleellisia trendimittareita asetettaessa. Vastauksista jätettiin huomiotta prosessikohtaiset parannus- ja seurantaehdotukset, koska niistä osa oli puheena olevan projektin tehtävänannon ulkopuolella. Kysely suoritettiin syyskuun 2017 loppupuolella.

6.5 Benchmarking

Benchmarkingissa kartoitettiin miten muut sähköisen palvelun kehittäjät ovat kehittäneet sähköisiä palveluitaan. Asiassa selvitettiin se, missä vaiheessa kehitystä he ovat ja miten he ovat toteuttaneet palvelunsa seurannan. (Takenaka ym. 2017)

Haastateltaviksi haettiin yrityksiä, joilla oli projektiryhmän hyväksi koetut sähköiset palvelut. Vain sellaisia yrityksiä haastateltiin, joiden palvelut vaativat kirjautumista asiointipalveluun. Yritysten edustajilta pyydettiin suostumus haastatteluun sähköpostin välityksellä.

Haastattelurungot (LIITE 1) lähetettiin ennen haastattelua haastateltaville ja todettiin pyynnössä, että mahdollisia lisäkysymyksiä saatetaan esittää. Haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä ja ne kestivät noin tunnin. Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2017 alkupuolella.

Yritys 1

Ensimmäinen haastateltava taho toimii julkisella sektorilla.

Koska kyseinen sähköinen palvelu on julkinen, on tärkeää toteuttaa palvelu saavutettavuusdirektiivin mukaisesti eli käyttäjillä pitää olla tasa-arvoinen mahdollisuus hyödyntää palveluita riippumatta käyttäjän erilaisista toimintarajoitteista. Palvelua käyttää yli 500 000 henkilöä kuukausittain.

Kyseisen yrityksen tavoitteena on palvelun käytettävyyden ja saavutettavuuden korkealaatuisuus. Palveluun ei näin esimerkiksi saa tehdä muutoksia tuotantoon, mikä ruuhkauttaisi sähköistä palvelua. Korkealaatuisuuden takaamiseksi palveluun suoritetaan säännöllisesti käytettävyys- ja saavutettavuustestauksia. Erityisesti käytettävyyteen panostetaan, koska huonon asiakaskokemuksen on todettu työllistävän asiakaskontaktissa työskenteleviä, mistä vuorostaan syntyy resurssipulaa.

Pääasialliset kehityskohteet tulevat lainsäädännöstä, sidosjärjestelmien kanssa sovitusta yhteisistä kehityspoluista ja asiakaskäyttäytymisestä.

Muutosten aikaansaaminen voi olla haastavaa, koska toimeksiantaja ei ole sama kuin palvelun kehittäjä. Uuden muutoksen myötä tulee tehdä kehitysehdotus, budjettipyynnö sekä aikataulu. Tämän jälkeen selviää, jos kyseinen muutos saadaan suorittaa projektina.

Palvelussa mittareina ovat muun muassa kirjautumisten ja yhteydenottojen määrät sekä käytettävyys- ja saavutettavuustestaus. Palveluntarjoaja haluaa myös saada mittareita konkreettisimmiksi, jotta asiakasymmärrystä kertyisi enemmän. Lisäksi palvelun tarjoaja on miettinyt miten paljon aikaa säästyisi sähköistämällä pyyntöjä ja lomakkeita, jotka tällä hetkellä tehdään paperiversioina. Tarkoitus on myös vähentää yhteydenottoja sähköiseen palveluun liittyen.

Palvelupolkua ei ole tehty. Jatkossa kyseinen palveluntarjoaja tulee kiinnittämään enemmän huomioita palvelupolkuihin palveluihin ohjaamisessa, mutta ei niinkään sähköisen palvelun seurannassa käytettyyn palvelupolkuun.

Palvelussa ei ole käyttäjäkohtaista kävijäseurantaa. Suoranaista seurantaa olisi vaikea toteuttaa tietosuojadirektiivin takia. Palvelussa seurataan muun muassa kirjautumismääriä, kuntakohtaisia kirjautumismääriä sekä yhteydenotot asiakastukeen, jotka on luokiteltu yhteydenoton sisällön mukaisesti.

Palvelun kehittämiseen hyödynnetään myös asiakaspalautteita, joiden määriä ja sisältöä seurataan jatkuvasti. Myös asiakasraatia ja kokemusasiantuntijoita hyödynnetään säännöllisesti palvelun määrittelyssä. Palvelun tarjoaja hyödyntää myös asiakaskyselyitä, joiden avulla he saavat suoraa palautetta käyttäjiltään.

Asiakasraadit koostuvat kaiken ikäisistä ja elämäntilanteissa olevista kansalaisista. Asiakasraadit toimivat viestintäkanavina molempiin suuntiin. Palvelun tarjoaja hyödyntää myös asiakaskyselyitä, joiden avulla saadaan suoraa palautetta kansalaisilta ja organisaatioilta. Työskentelyssä painotetaan yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kanssa, mikä on palvelutarjoajan mukaan ainut tapa laajentaa ymmärrystä ja osaamista.

Yritys 2

Toinen haastateltu taho toimii finanssialalla.

Kyseisen yrityksen sähköiset palvelut olivat pisimpänä kehityksessä mukana olevista kolmesta yrityksestä. Yrityksessä on myös kauan kehitetty sähköisiä palveluita ja yrityksessä uskotaan, että mobiilipalvelut tulevat tulevaisuudessa olemaan suuremmassa käytössä kuin verkkoselaimessa käytetty verkkopankki.

Palvelun käytettävyyteen ja esteettömyyteen on käytetty automaatiotekniikkaa, joka tekee palvelun käytettävyydestä parempaa. Sivujen ja toimintojen vasteaikoja on kehitetty, koska yrityksen mukaan hidas palvelu voisi huonontaa asiakaskokemusta.

Asiakaskehitystä työstettiin kyselyhetkellä. Yrityksellä on tapana tehdä yhteistyötä aktiivisesti verkkopalveluja käyttävien asiakkaiden kanssa. Mukaan uudistamaan palveluita pyydetään sekä verkkoasiakkaita että mobiilikäyttäjiä.

Verkkopalvelussa on huomioitu saavutettavuusdirektiivi ja käytössä on esteettömyys- ja saavutettavuuspalvelu, joka on erillinen palvelu.

Asiakaskokemus nähdään yrityksessä kokonaisuutena, jossa tuotetaan sekä asiakkaalle että liiketoiminnalle lisäarvoa. Käytössä on monta eri tason mittaria ja verkkoanalytiikan suhteen yrityksessä suositaan adobe-analytiikkaohjelmaa. Asiakastytyväisyyttä mitataan sekä teetetään asiakastytyväisyyskyselyitä.

Yrityksellä on tavoitteena rakentaa hyvin yksilöllinen asiakkaan polku. Vasta uuden palvelun myötä saadaan dataa asiakkaiden liikkeistä ja mahdollisista pullonkauloista etenemispolulla.

Yrityksessä on kartoitettu mikä on tärkeää palvelupoluissa. Palvelussa on neljä pääkohdetta, jotka pilkotaan pienempiin osiin, joita pitää kehittää. Yritys kehittää palvelujaan asiakaskäyttäytymisen mukaisesti. Esimerkiksi viimeisimpään palvelun beta-vaiheeseen on lisätty haku, jota asiakkaat toivoivat.

Palautetta vastaanotetaan NPS-kyselyn kautta palvelusta uloskirjautumisen yhteydessä. Se analysoi kuluttajien vapaamuotoiset palautteet ja keskustelut sekä mihin sävyyn palautteet on annettu. Palautetta vastaanotetaan myös keskitetyistä palveluista kuten asiakaspalvelun kautta täytetystä lomakkeesta sekä yhteydenottomakkeesta, jonka asiakas voi lähettää itse yritykselle.

Käytössä on myös häiriöjärjestelmä, johon tieto häiriöstä tulee edellisiä palveluita pitkin tai sitten asiakas voi itse ilmoittaa häiriöstä lomakkeella. Asiakasyhteisöjä hyödynnetään testipaneelien ja haastattelujen muodossa, minkä tarkoituksena on kehittää palveluita yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Yritys 3

Kolmas haastateltu tahoo toimii finanssialalla.

Tavoitteet sähköisen palvelun kehittämisessä ovat kiinteästi kytkettynä yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Omia tavoitteita palvelulle ei ole määritetty.

Mittareina käytetään muun muassa palvelun käytön määrää, asiakastutkimuksia ja yritysten ja henkilöasiakkaiden toimintoja. Palvelupolkuja on tulossa, mutta ne ovat haastavia rakentaa, koska yrityksessä ei tehdä yksilöseurantaa lainsäädännön asettaessa haasteita seurannan suunnittelulle.

Palvelun käytön määriä seurataan sekä järjestetään säännöllisesti asiakastutkimuksia, joiden yhteydessä kysytään myös sähköisten kanavien käytöstä. Yrityksessä

seurataan mihin aikaan asiakkaat käyttävät aktiivisemmin palveluita, jonka ansiosta yritys on muokannut puhelinpalvelun aukioloaikoja ruuhkahuippujen mukaisesti. Erillisiä asiakasraateja sähköisten palvelun toiminnallisuudesta tai käytöstä ei ole. Henkilö- ja yritysasiakkaiden toimintoja seurataan. Seurantaa ei kuitenkaan tapahdu yksilötasolla.

6.6 Määritellä OmaVeron jatkuvan seurannan kokonaisuuden suunnittelu

Työläin osuus projektista oli määritellä seurannan kokonaisuuden suunnittelu. Puheena olevassa vaiheessa määriteltiin seurantakohteet ja mittarit, pyrittiin selvittämään mitä tietoja halutaan seurata ja millaisia mittareita seurantaan tarvitaan.

Benchmarkingin tuloksia hyödynsimme omien tavoitteiden ja mittareiden määrittelyssä. Vastaukset olivat vahvistaneet työryhmämme omia hahmotelmia seurannan aloittamisesta, ja myös lisänneet varmuutta suunnittelun etenemiseen.

Haastatteluiden aikana vaihdoimme kokemuksia haastateltavien yritysten kanssa. Saimme vastakaikua ja annoimme palautetta. Omia ajatuksiamme esitettäessä saimme myös palautetta siitä, oliko haastateltavat yritykset tehneet samat johtopäätökset. Tämä ajatustenvaihto toi paljon ideoita sekä varmuutta omaan kehitystyöhömmö.

Tavoitteiden määritteleminen oli haastavaa koko ryhmälle ja projektin aikana aloitimme monta kertaa uudestaan tavoitteiden asettamisen. Välillä meidän oli myös vain otettava taukoja, koska projekti ei edennyt. Määrittelemiseen meni paljon enemmän aikaa kuin vaiheistus olisi sallinut. Olimme onneksi siinä vaiheessa työstäneet mittaristoa niin pitkälle, että siihen suunniteltu aika pieneni.

Mittausdata piti yksilöidä ja tietojen saatavuutta selvittää. Selvityksen alla oli, saataisiinko tieto automaattisesti vai pitikö tiedot poimia manuaalisesti. Ryhmäsämme toiminut palvelusuunnittelija osaisi ohjata ja opettaa muuta ryhmää edellä kerrotun verkkoanalytiikan suhteen.

Menettelyn kuvaukseen piti kerätä tietoa siitä, kuka tulevaisuudessa mittausdatan kerää sekä miten usein mitäkin asiaa halutaan seurata: päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Kuvaukseen piti myös koostaa tieto siitä mistä ohjelmasta seuranta piti kerätä ja minne tieto piti viedä.

6.7 Seurantapohja ja visualisointi

Viimeinen vaihe ennen projektin loppumista oli visuaalisen seurantapohjan tekeminen Verohallinnon intraan. Pohjan piti olla helposti hahmotettavissa, jotta sieltä nopeasti saisi sen seurantatiedon mitä on vailla. Suunnittelun toteutimme yhteistyössä OmaVero-palvelun asiantuntijan kanssa, ja hän jatkoi pohjan työstämistä viestinnän asiantuntijan kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

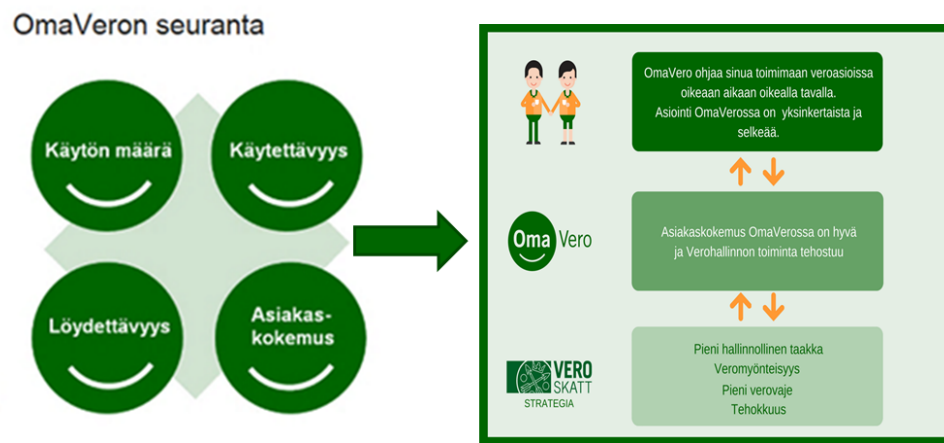
Verohallinnon projektille asetetut tavoitteet toteutuivat määritelmien mukaisesti. Ensimmäisenä tavoitteena oli määritellä OmaVero-palvelun jatkuvan seurannan kokonaisuus. Tavoite toteutettiin ja saatiin määriteltyä OmaVero-palvelun tavoitteet ja mittarit, joilla seuranta voidaan toteuttaa.

Asetetut tavoitteet olivat määriteltyjä pelkästään OmaVero-palvelulle, ne johdettiin Verohallinnon strategiasta ja päädyimme hyvin tiiviiseen pakettiin, jossa mittaristo oli suorassa yhteydessä tavoitteisiin.

Toinen tavoite oli luoda visuaalinen pohja seurannalle Verohallinnon intraan. Lopputulokseksi saatiin selkeä visuaalisesti helppolukuinen ja nopeasti hahmotettavissa oleva pohja. Kyseessä oli nimenomaan pohja, joka toimii jatkossa rakennus-
alustana seurannalle.

Kolmas tavoite oli luoda kuvaus jatkuvan seurannan tekemisen menettelystä. Tämä tavoite kuuluu tiiviisti yhteen edellisen tavoitteen kanssa ja kuvaus toteutettiin Verohallinnon intrassa PowerPoint -esityksessä, missä esiteltiin myös määritellyt tavoitteet ja mittarit. Kuvaus on tarpeellinen seurannan jatkokehityksen kannalta. Määritelmästä selviää mistä tieto saadaan, miten usein tieto haetaan ja kuka tiedonhaun hoitaa.

Benchmarking on yleinen menetelmä, jota hyödynnetään kehitettäessä oman yrityksen toimintaa paremmaksi. Kyse on menetelmästä, jonka avulla OmaVero-projektissakin onnistuttiin saamaan tärkeää tietoa oman sähköisen palvelun kehittämiseen. Menetelmä kannusti ja motivoi jatkamaan työtä ja hiljaista tietoa saatiin hyvin kyseisellä menetelmällä, kyseinen tapa oli tässä projektissa toimiva. Haastattelut antoivat hyvät lähtökohdat ja edesauttoivat tavoitteiden ja mittareiden rakentamisessa. (Takenaka ym. 2017) Tutkimme tuloksia yhdessä työryhmän kanssa ja etenimme systemaattisesti vaiheistusta pitkin.



Kuva 2. OmaVero-palvelun tavoitteet sekä ennen että jälkeen projektin. (Verohallinto 2018)

Asetetut tavoitteet oli määritelty pelkästään OmaVero-palvelulle ja johdettu Verohallinnon strategiasta. Mittarit ovat trendimittareita, joten vaikka tavoitteet muuttuvat niin välttämättä kaikkia mittareita ei tarvitse muuttaa.

Mittaristosta tehtiin kuvaus, jossa esitettiin:

- mitä tietoja seurataan
- mihin tavoitteeseen mittari liittyy
- mistä tieto saadaan
- kuinka usein tietoja seurataan
- kuka tiedon tuottaa.



Kuva 3. OmaVero-palvelulle kehitetyt tavoitteet sekä mittarit. (Verohallinto 2018)

Tämän opinnäytetyön yhtenä asiana oli myös selvittää, millainen on hyvin toteutettu projekti. Hyvin toteutetussa projektissa on oltava hyvä suunnitelma ja ymmärrys viestinnän avoimuuden tärkeydestä. Jotta projektissa edetään aikataulutusten mukaisesti, projektissa tulee noudattaa sovittuja määräaikoja. Kaikenkokoisilla projekteilla tulosten aikaansaaminen vaatii järjestelmällisyyttä.

Verohallinnon projektin tavoitteet olivat sopivan suuruiset, koska lopputulokset olivat onnistuneita. Fileniuksen (2015, 35; Radujkovic ym. 2017) mukaan liian suurissa asiakokonaisuuksissa ei saada välttämättä onnistunutta lopputulosta.

Projektityöntekijät työskentelivät eri paikkakunnilla. Kaikki palaverit pidettiin Skypen välityksellä, jolloin asianosaisten aika käytettiin kustannustehokkaasti varsinaisen projektin tekemiseen eikä matkustamiseen.

Projektissa on tärkeää, että jokainen toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Radujkovic ym. 2017) Projektipäällikön tehtävänä on varmistaa, että jokainen projekti-

työntekijä tietää tehtävänsä. Projektin kuluessa havaittiin myös, että ideoiden py-sähtyessä ymmärrettiin ottaa etäisyyttä projektiin ja jatkaa työskentelyä myöhem-min.

Verohallinnon projektin kuluessa selvisi myös, että hyvin toteutettu projekti ei oi-keastaan lopu milloinkaan, koska kehitettävää löytyy aina ja projekti etenee ja laa-jenee uusiin projekteihin ajan ja ymmärryksen myötä. Lotti (2001, 105-106) on osu-vasti ilmaissut projektityöskentelyn kehittävän sekä kehitettävää työtä että henki-löstön osaamista. Lotin toteamuksen voi jokainen ymmärtää.

Seuranta tehdään sähköisille palveluille, jotta saadaan tietoa asiakaskäyttäytymi-destä. Tieto on tärkeää, jotta voidaan parantaa palvelua ja toteuttaa asiakkaiden odo-tuksia sähköisestä palvelusta. Sen käytettävyyden ja kustannustehokkuuden selvit-tämiseen ei ole Jääskeläisen (2010, 74-76) mukaan muuta tapaa.

7.1 Aikataulussa pysyminen

Verohallinnon projekti pysyi aikataulussa, resurssipyynnöt alitettiin ja projektin ta-voitteet saavutettiin. Projektin loppuraportin esitin työn tilaajalle 18.12.2017, dead-line projektille oli 31.12.2017. Resurssipyynnöt alitettiin pienellä marginaalilla, jo-ten onnistuimme myös siinä. Saimme määräajassa toteutettua projektin tavoitteet ja palautettua valmiin tuotoksen työn tilaajalle, joka hyväksyi tulokset.

Palavereita olisi pitänyt järjestää kasvotusten, joka olisi tehostanut työntekoa ja ryhmä olisi tiivistynyt, sekä rikkonut jään nopeammin.

7.2 Projektin tuloksen hyödyntäminen ja arviointi

Verohallinnon projektin valmis tuotos otettiin käyttöön ja hyödynnettiin seuraa-vassa projektissa, joka laajensi palvelukonseptia asiakaskunnittain. Valmista tuo-tosta kehitetään edelleen ja seuranta otetaan laajemmin käyttöön OmaVero-palve-lussa.

OmaVero-palvelun määritellyt tavoitteet ja asetetut trendimittarit hyödynnetään jatkossa edelleen, jotta saadaan tietoa siitä, että palvelu toimii niin kuin pitäisi ja

asiakkaat siirtyvät palvelun käyttöön eli konvertoituu. Asetetuista tavoitteista tulivat selkeät ja tavoitettavissa olevia. Mittaristosta monipuolinen, mikä tulee näyttämään reliaabelin tuloksen trendeistä kävijöistä palvelussa.

Olen ymmärtänyt projektia työstäessäni, että mittaristo on tekijöidensä näköinen. Trendejä mitatessa seurataan suurten massojen liikkuvuutta, johon ei tarvita hyvin yksityiskohtaisia mittareita. Mittaristo olisi voinut olla myös toisenlainen, jos benchmarkingissa olisi ollut monipuolisemmin yrityksiä, mikä olisi voinut tuonut variaatiota työryhmän ajatteluun.

7.3 Projektin jatkuminen ja tutkimuksen reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointia ohjaa käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Kyse on silloin halusta arvioida, jos kyseiseen tutkimukseen voidaan luottaa. Kun käsitteisiin kiinnittää huomiota jo tutkimuksen alkaessa, tutkimuksen laatua voi omalla toiminnallaan edistää. Tutkimus ei silti tähtää virheettömyyteen vaan tutkimuksen arviointi oikeudellisuudesta perustuu uuteen tietoon. Reliabiliteetille ja validiteetille ei näin saa asettaa liikaa painoa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253; Anttila 1998)

Tutkimuksen luotettavuutta ajatellen olisi pitänyt olla enemmän yrityksiä mukana, mutta projektin tiukan aikataulun takia ei ollut aikaa tavoittaa enempää yrityksiä haastatteluihin. Tutkimukseen osallistui vain kolme yritystä, joten kohderyhmä jäi melko suppeaksi. Yritykset edustivat silti monta erikokoista yritystä, joiden sähköisen seurannan kehitys oli kaikilla eri tilanteissa. Tutkimukseen tarjoutui haastateltavia sekä julkiselta- että yksityiseltä sektorilta. Materiaali antaa hyvän kuvan eroista sektoreiden kesken ja myös molempien sektoreiden haasteista kehittäessään sähköisiä palveluitaan.

Tutkimus oli merkittävä Verohallinnolle. Muut toimijat voivat saada ideoita siihen mistä kannattaisi aloittaa sähköisen palvelun seurannan ja mitä yrityksiä olisi hyvä saada omaan kohderyhmäänsä benchmarkingissa. Tutkimus osoittaa myös sen, että pitää olla tietoinen oman toiminta-alansa pakotteista ja laeista.

Tutkimuksen uutuuteen vaikuttaa se, että julkisella sektorilla panostetaan nyt paljon resursseja, jotta kansalaiset saisivat toimivat sähköiset palvelut käyttöönsä ja kykenevät mutkattomammin hoitamaan velvollisuutensa kotikoneeltaan. Strategian muuttuessa digitaaliseksi julkisen sektorin pitää olla vahvasti mukana kehityksessä. (Yeow ym. 2017)

NPS-mittari otettiin käyttöön ennen projektin päättymistä. Mittari sijaitsee uloskirjautumissivulla. Mittarissa kysytään asiakkailta "Kuinka asiointisi OmaVerossa sujui" ja valittavana on jokin seuraavista:

- "Kaikki sujui hienosti"
- "Oli pieniä hankaluuksia"
- "Huonosti, en saanut hoidettua asiaani".

Verohallinnon projektin loppuraportissa on esitettyä myös kaksi ehdotusta siitä, miten tämän projektin myötä hankittua tietoa voi hyödyntää tulevilla projekteilla. Projektiehdotuksiin kuuluvat:

- tehdä valmiiksi kehitteellä olevat mittarit
- kehittää prosessikohtaisia tavoitteita.

Tämän projektin loputtua Verohallinnossa alkoi palvelukonseptin uusiminen, johon hyödynnettiin tämän projektin tuotoksia.

7.4 Pohdinta

Sähköisiä palveluita kehittäessä julkiselle sektorille on huomioitava yhteiskunnan asettamat vaatimukset, koska ne velvoittavat huomioimaan kaikkien kansalaisten tarpeet mukaan lukien erityisryhmät. Ongelmana julkishallinnon digitalisaatiossa on ollut nähtävissä palveluiden kehittämisen yksittäiselle virastolle, mikä ei palvele kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeita.

Maamme on lisäksi kaksikielinen, mikä asettaa omat vaatimuksensa verkkosivuston tekemiselle ajankäytännöllisestä näkökulmasta. Tänä päivänä maahanmuutto

on myös kasvanut ja tarkasteltaessa viranomaisten verkkosivuja voi havaita, että niissä pyritään palvelemaan monella eri kielellä.

Lainsäädäntö asettaa myös omia vaatimuksiaan verkkopalveluiden rakentamiselle. Esimerkiksi saavutettavuusdirektiivi velvoittaa viranomaista kehittämään verkkopalveluitaan kaikille kansalaisille. Direktiivin mukaan verkkopalvelun pitää olla suunniteltu siten, että sisältö on havaittavissa, hallittavissa, helposti ymmärrettävissä ja palvelun on oltava toimintavarma.

Projektityöskentely opetti paljon siitä, miten projektissa edetään ja miten monta sidosryhmää näinkin suppealla projektilla voi olla. Hyvin toteutettu projekti ei oikeastaan lopu milloinkaan, siinä mielessä, että kehitettävää löytyy aina, projekti etenee ja laajenee ajan ja ymmärryksen myötä. Minulle annettiin mahdollisuus toimia projektipäällikkönä ja johtaa asiantuntijaryhmää.

Huomasin miten suhtautumiseni ryhmäläisiin, työn tulokseen sekä työskentelytapoihini muuttuivat. Sen sijaan, että olisin ollut yksi muiden joukossa, tunsin vastuun siitä, että työhyvinvointi ja motivaatio pysyivät hyvänä ja ryhmään kehittyi hyvä me-henki. Työn tulos oli kiinni osaksi minun johtamisestani ja oivaltamisestani.

Havaitsin myös, että tekemämme työ ei tule jäämään staattiseksi vaan sitä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään opettavana työkaluna, joka muuttuu palvelun kehityksen myötä. Tunsin työni merkitykselliseksi.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Viitattu 28.11.2018. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Aringhieri, R., Duma, D. & Fragnelli, V. 2017. Modeling the rational behavior of individuals on an e-commerce system. *Operations Research Perspectives* 5, 22-31.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä. Vastapaino.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä. Docendo.
- Foroudi, P., Gupta, S., Sivarajah, U. & Broderick, A. 2017. Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and customer experience. *Computers in Human Behavior* 80, 271-282.
- Heikkinen, S. 2017. Tekoäly muuttaa maailman – pian se tekee jopa lääkärin ja juristin töitä. Yle. Viitattu 7.5.2018. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/06/04/tekoaly-muuttaa-maailman-pian-se-tekee-jopa-laakar-in-ja-juristin-toita>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki. Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki. Alma Talent.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaation: yritysjohdon käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Junnola, K. & Sirkiä, J. 2017. Tebatti: Digitalisaatio on disruptiota. *Talouselämä*. Viitattu 2.2.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-digitalisaatio-on-disruptiota/5db4946d-e09f-3fdb-b4eb-994d335bf096>
- Junttila, H. 2017. Tutkimus: Tekoäly syö tuhansia työtehtäviä Suomesta – mutta se avaa myös mahdollisuuksia. *Markkinointi ja mainonta*. Viitattu 8.12.2017.

<http://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-tekoaly-syo-tuhansia-tyotehtavia-suomesta-mutta-se-avaa-myos-mahdollisuuksia-6684564>

Jyväskylän yliopisto. Laatusanasto. Viitattu 9.5.2018. <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/ohjaus/laatusanasto>

Jääskeläinen, J. 2010. Verkkopalvelun ostajan opas. Helsinki. Talentum.

Kaiku Helsinki. 2017. Suomi voi kohota alustatalouden ja tekoälyn edelläkävijämaaksi. Business Finland. Viitattu 9.12.2017. <https://www.businessfinland.fi/ajan-kohtaista/uutiset/2017/suomi-voi-kohota-alustatalouden-ja-tekoalyn-edellakavija-maaksi2/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä. Talentum.

Kaskinen, T. 2013. Kolmen kestävän kehityksen polkua yrityksen menestykseen. Sitra. Viitattu 8.12.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kolme-kestavan-kehityksen-polkua-yrityksen-menestykseen/>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.

Laitinen, E. 2003 Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä. Talentum.

Larsen, S. 2016. Digitalisaatiosta tuli Suomen hypetetyin ja väärinkäytetyin termi. Kauppalehden verkkosivut. Viitattu 1.12.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatiosta-tuli-suomen-hypetetyin-ja-vaarinkaytetyin-termi/rzZd4v5T>

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kauppakaari.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki. WSOY.

Markkinointi & mainonta 2017. Digitalisaatio voi Suomessa erittäin hyvin – 70% yrityksistä haluaa luoda uutta liiketoimintaa digitalisaation avulla. Viitattu 1.12.2017. <http://www.marmai.fi/uutiset/digitalisaatio-voi-suomessa-erittain-hyvin-70-yrityksista-haluaa-luoda-uutta-liiketoimintaa-digitalisaation-avulla-6676953>

Mattila, J., Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Seppälä, T. 2017. Digibarometri 2017 – Tekoälyn voitto? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 1.12.2017. <https://www.etla.fi/julkaisut/digibarometri-2017/>

Radujkovic, M. & Sjekavica, M. 2017. Project management success factors. Procedia Engineering 196, 607-615.

Ravichandran, T. 2017. Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems* 27, 22-42.

Ruuska, K. 2007. *Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki. Talentum.

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki. Talentum.

Sippola, J. 2017. Tutkimus: Suomalaiset eivät ymmärrä tekoälystä juuri mitään ja kysyvät siltä rivoja kysymyksiä – Tekoälyn kehittäminen uudeksi Nokiaksi on ”turhaa puhetta” Helsingin sanomat. Viitattu 8.12.2017. <https://www.hs.fi/teknologia/art-2000005434266.html>

Takenaka, T., Nishino, N. & Nishikori, H. 2017. Service benchmarking for the co-creation of service ecosystem. *Procedia CIRP* 67, 574-576.

Teikko, V. Konversion mittaaminen avaa tien kohti tuloksellista markkinointia. Harva Marketing Oy. Viitattu 10.5.2018. <https://www.harvamarke-ting.fi/blog/konversion-mittaaminen-avaa-tien-kohti-tuloksellista-markkinointia>

Tekoälyaika Suomessa –raportti valottaa meille tulevaisuutta siitä, millainen tekoälymaa Suomesta on kasvamassa. Tekoälyaika. Viitattu 8.12.2017. <https://tekoalyaika.fi/>

Tieto. 2014. Valtion yhteinen viestintäratkaisu tehostaa Puolustushallinnon rakennuslaitoksen yhteydenpitoa. Viitattu 28.4.2018. <https://www.tieto.fi/menestystarinat/viestintaratkaisu-tehostaa-yhteydenpitoa>

Tilastokeskus. Käsitteet. Viitattu 10.5. 2018. <http://www.stat.fi/meta/kas/trendi.html>

Tuulaniemi, J. 2013. *Palvelumuotoilu*. Helsinki. Talentum.

Valtioneuvosto. 2017. Yhteispalvelun valtakunnallinen kehittäminen tehostuu. Viitattu 14.12.2017. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/yhteispalvelun-valtakunnallinen-kehittaminen-tehostuu

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Viitattu 14.12.2017. <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=16202>

Valtiovarainministeriö. Digitalisaatio. Viitattu 1.12.2017. <http://vm.fi/digitalisaatio>

Valtiovarainministeriö. Saavutettavuusdirektiivi. Viitattu 6.10.2017. <http://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>

Verohallinnon vuosikertomukset 2015-2017. Vuosikertomukset 2015-2016 viitattu 28.8.2017, vuosikertomus 2017 viitattu 28.4.2018. Verohallinnon strategiaan 2013-2018 viitattu 9.5.2018. www.vero.fi

Woyke, E. 2017. In These Small Cities, AI Advances Could Be Costly. MIT Technology Review. Viitattu 7.5.2018. <https://www.technologyreview.com/s/609076/in-these-small-cities-ai-advances-could-be-costly/>

Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. 2017. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. Journal of Strategic Information Systems 27, 43-58.

Yläanne, K. 2017. Mikä ihmeen saavutettavuusdirektiivi? Viitattu 6.10.2017. <https://www.celia.fi/blog/mika-ihmeen-saavutettavuusdirektiivi/>

LIITE 1

Saatekirje benchmarkingia varten.

Hei,

Olemme kehittämässä Verohallinnon OmaVero-palvelun seurantaan (esim. palvelun käytön määrä, käytettävyys, löydettävyys ja asiakaskokemus) projektina ja opinäytetyönä. Haluaisimme tutustua paremmin erilaisiin sähköisiin palveluihin sekä kerätä käytännön vinkkejä miten sähköisten palveluiden seuranta kannattaisi toteuttaa. Olemme tutustuneet sähköisiin palveluihinne, nyt olisimme kiinnostuneita tietämään, miten teillä hoidetaan palvelun seuranta ja miten kehitätte palveluanne.

Haluaisimme mielellämme kuulla seuraavista asioista lisää;

1. Millaisia tavoitteita olette asettaneet sähköisille palveluillenne (esim. asiakaslähettävyys, käytettävyys)?
2. Miten seuraatte tavoitteiden toteutumista (esim. mittarit)?
 - 2.1. Oletteko tehneet palvelulle palvelupolkua, jota seuraatte ja asiakkaanne käyttävät? Onko teillä suunnitelmaa siitä, miten palvelussa tulisi toimia/edetä?
 - 2.2. Miten te seuraatte ja keräätte tietoa asiakkaittenne käyttäytymisestä palveluisanne? Hyödynnättekö esimerkiksi käyttäjäkohtaista seurantaan?
3. Kehitättekö palvelujanne asiakaskäyttäjymisen mukaisesti?
 - 3.1. Keräättekö tiedot käyttäjymisen mukaisesti seurannasta vai hyödynnättekö asiakastutkimuksia ja/tai testipaneeleita?

Haluaisimme mielellämme haastatella teitä asian tiimoilta Skype tai Lyncin kautta, mikäli teillä on tähän aikaa. Sopisiko esimerkiksi joku aika ensi viikolla? Kysymysrunko olisi sama kuin edellä, lisäksi mahdolliset jatkokysymykset aiheeseen liittyen.