
MAATALOUSYRITTÄJÄN SÄHKÖISEN ASIOINNIN LISÄÄMINEN

Case: Verohallinto

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 21.11.2014

Sanna Koivisto

VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Sanna Koivisto	Vuosi 2014
Työn nimi	Maatalousyrittäjän sähköisen asioinnin lisääminen Case: Verohallinto	

TIIVISTELMÄ

Verohallinnon strategian eräitä painopisteitä ovat asiakkaan hallinnollisen taakan vähentäminen ja tuottavuuden lisääminen. Näiden molempien tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi Verohallinto tarjoaa maatalousyrittäjien käyttöön sähköisiä palveluita. Maatalousyrittäjät käyttävät kuitenkin Verohallinnon sähköisiä palveluita vähemmän kuin muut yrittäjät.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja lisätä maataloudenharjoittajien sähköistä asiointia. Jotta kehittämisehdotuksia voitiin tehdä, tuli ensin selvittää olemassa olevat esteet maatalousyrittäjien sähköiselle asioinnille, mitä on jo sähköisen asioinnin lisäämiseksi tehty ja miten se on vaikuttanut asiakkaiden käyttäytymiseen.

Tutkimus suoritettiin kyselyillä Henkilöverotusyksikön palvelu- ja viestintävastaaville ja maatalousyrittäjiä palvelevalle henkilöstölle sekä maatalousyrittäjien puhelinhaastatteluin. Suurimmaksi esteeksi nousi paperilla verotiedot ilmoittavat tilitoimistot. Suurin osa näistä ei ollut ehdottanut asiakkaalle sähköistä asiointia. Toiseksi suurimmalla osalla vastaajista ei ollut mitään erityistä syytä.

Verohallinnon tulisi panostaa erityisesti sisäiseen markkinointiin. Asiakkaiden kanssa kontaktissa oleva henkilöstö on avainasemassa sähköisten palveluiden markkinoinnissa. Asiakaspalvelijoiden markkinointihenkisyyttä tulisi pyrkiä lisäämään.

Ulkoisiakin markkinointikeinoja toki tarvitaan. Segmentointi ja markkinointimixin valinta tulee tehdä tarkasti, koska markkinointiin käytettävissä olevat resurssit ovat Verohallinnossa nonprofit-organisaationa suhteellisen pienet. Tärkeää olisi saada edes tilitoimistot hoitamaan ilmoittaminen sähköisesti. Tämän vuoksi sidosryhmäyhteistyö on tärkeää.

Avainsanat sähköinen palvelu, palvelun laatu, tuottavuus, markkinointi

Sivut 51 s. + liitteet 3 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

Author

Sanna Koivisto

Year 2014

Subject of Master's thesis

Increasing the use of farmer's electric services
Case: Tax Government

ABSTRACT

Some key points on Tax Governments strategy are lighter administrative burden for taxpayers and improving productivity. To receive these goals Tax Government offers electric services for farmers. Farmers just don't use them as much as other entrepreneurs.

The purpose of this thesis was to find ways to increase farmer's use of electric services. Before making suggestions for development, was important to find what are the obstacles of farmers using electric services, what have already been done to market these services and how these operations has influenced customer behavior.

The study was executed with questionnaires for service and communication specialists and personnel who work with customers and with interviewing farmers by telephone. The biggest obstacle seems to be accountants who don't use electric services. Most of them haven't even suggested to farmers, that they could use these services. Second largest group of farmers didn't have any specific reason not to use electric services.

Tax Government should specially invest in internal marketing. Customer servants are the key factor in marketing electric services for farmers. Their marketing spirit should be improved.

External marketing is also needed. Segmenting and choosing marketing mix should be done carefully, because resources for marketing are limited in Tax Government as it is a nonprofit-organization. The most important thing right now is to make accountants use electric services. That's why Tax Government should work closely together with interest groups.

Keywords electric service, quality of service, productivity, marketing

Pages 51 p. + appendices 3 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.	Taustaa	1
1.2.	Työn tavoite ja tarkoitus.....	1
1.3.	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät	2
1.4.	Opinnäytetyön rakenne	3
2	PALVELUJEN JOHTAMINEN	3
2.1.	Palvelu ja sähköinen palvelu käsitteenä	3
2.1.1.	Palvelu	4
2.1.2.	Sähköinen palvelu	4
2.2.	Palvelujen laadun johtaminen	5
2.2.1.	Palvelun laadun määrittely	5
2.3.	Palvelujen tuottavuuden johtaminen	6
3	MARKKINOINTI	8
3.1.	Markkinointi käsitteenä.....	8
3.2.	Nykyaikainen markkinointi.....	9
4	STRATEGINEN MARKKINOINTI NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA	12
4.1.	Nonprofit-organisaatio käsitteenä	12
4.2.	Strateginen markkinoinnin suunnitteluprosessi	12
4.2.1.	Strategia.....	14
4.2.2.	Toimeenpano ja arviointi.....	15
4.3.	Sisäinen markkinointi.....	16
4.3.1.	Marketing spirit eli markkinointihenkisyys.....	18
4.4.	Markkinatutkimus	19
4.5.	Markkinointimix.....	19
4.5.1.	Markkinointimixin suunnittelu ja budjetointi.....	19
4.5.2.	Tarjooma.....	21
4.5.3.	Kohderyhmältä vaadittava uhraus	21
4.5.4.	Saatavuus	22
4.5.5.	Markkinointiviestintästrategia	23
4.5.6.	Mainonta ja promootio	25
4.5.7.	Sosiaalinen media	26
5	MAATALOUSYRITTÄJÄN SÄHKÖISET ASIOINTIPALVELUT	28
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	30
6.1.	Tapaustutkimus	30
6.2.	Tutkimuksen toteuttaminen.....	30
6.3.	Tutkimuksen validiteetti ja luotettavuus	31
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	32
7.1.	Tutkimuksen tulokset	32
7.1.1.	Maatalousyrittäjien puhelinhaastattelut.....	32

Maatalousyrittäjän sähköisen asioinnin lisääminen

7.1.2. Survette-kysely asiakasrajapinnassa toimiville virkailijoille	39
7.1.3. Sähköpostikysely palvelu- ja viestintävastaaville	42
7.2. Kehittämisehdotukset	43
7.2.1. Sisäinen markkinointi	44
7.2.2. Ulkoinen markkinointi.....	46
7.2.3. Palvelujen kehittäminen	49
8 POHDINTA.....	50
LÄHTEET	52

Liite 1	Sähköpostikysely palvelu- ja viestintävastaaville
Liite 2	Kysely maatalousyrittäjiä palvelevalle henkilöstölle
Liite 3	Maatalousyrittäjien puhelinhaastattelun runko

1 JOHDANTO

1.1. Taustaa

Opinnäytetyöni taustalla on Verohallinnon strategiset tavoitteet. Verohallinto uusi strategiansa vuonna 2013 ja johtoajatuksena on asiakkaiden hallinnollisen taakan vähentäminen. Jo vuosia Verohallinto on voimakkaasti panostanut sähköisten palveluiden kehittämiseen, koska ne helpottavat sekä Verohallinnon että veronmaksajien työtä.

Myös oma kiinnostukseni sähköisten palveluiden käytön edistämiseen vaikutti aiheen valintaan. Tämä on myös kuulunut työhöni Verohallinnossa jo usean vuoden ajan. Pohtiessamme työnantajani kanssa sopivaa kohderyhmää, päädyimme maatalousyrittäjiin, koska heidän sähköisten palvelujen käyttöasteensa on kaikista Verohallinnon asiakasryhmistä matalin.

Verohallinto ei valtion virastona ole perinteisesti ollut mitenkään markkinaorientoitunut organisaatio. Tämä johtunee siitä, että asiakkaiden velvollisuudet on määrätty lailla, jolloin heidän on ollut pakko toimia tietyllä tavalla. Tämän velvollisuuden rikkomista on sitten pyritty jälkikäteisellä valvonnalla ja rangaistuksilla estämään.

Maailman muuttuessa on kuitenkin myös julkisten organisaatioiden toiminnan muututtava. Enää ei riitä, että tehdään jälkikäteisiä verotuspäätöksiä vaan on tarkoituksenmukaisempaa vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen ja asenteisiin jo ennakkoon. Tämän vuoksi Verohallinto käyttää resurssejaan yhä enenevässä määrin ennakoivaan ohjaukseen ja neuvontaan. Tarkoituksena on, että asiakas haluaa ja osaa toimia oikein ja Verohallinnon toivomalla tavalla. Ja tehokkuuden ja tuottavuuden vuoksi Verohallinnon toivoma tapa on useimmiten sähköinen asiointi.

Verohallinnon periaatteena on, että asiakas saa aina laadukasta palvelua riippumatta siitä asioiko hän sähköisesti, puhelimitse vai käymällä henkilökohtaisesti. Tämän varmistamiseksi Verohallinnon palveluun on kehitetty palvelumalli, jonka mukaan toimittaessa asiakas saa aina samantasoista palvelua. Jotta asiakas on halukas siirtymään sähköiseen asiointiin, on myös sähköisen palvelun oltava yhtä laadukasta kuin muutenkin, ellei vielä laadukkaampaa. Sähköisessä maailmassa palvelu on helpompi saada tasalaatuisemmaksi kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvassa palvelussa.

1.2. Työn tavoite ja tarkoitus

Verohallinnolla ei ole perinteistä markkinointiosastoa vaan markkinointi suunnitellaan yhdessä eri tehtävissä toimivien virkailijoiden kanssa ja

tarvittaessa varsinaista markkinointiosaamista ostetaan ostopalveluna. Tämän vuoksi opinnäytetyön tilaaja Verohallinnon Henkilöverotuksen ohjaus- ja kehittämissyksikkö pyysi minua työssäni kehittämään uusia menetelmiä, jolla saataisiin yhä useampi maataloudenharjoittaja siirtymään sähköiseen asiointiin.

Työn tarkoitus on lisätä Verohallinnon palvelujen tuottavuutta lisäämällä maatalousyrittäjien sähköistä asiointia ja vähentää perinteistä käynti- ja puhelinasiointia. Maatalousyrittäjät asioivat Verohallinnon kanssa etsiessään tietoa verotuksesta ja täyttääkseen laissa säädettyt verotukseen liittyvät velvollisuutensa. Kummassakin tapauksessa asiakkaalla on mahdollisuus asioida sähköisesti. Tietoa voi hakea internet-sivuiltamme vero.fi:stä ja sähköisiä ilmoituksia voi antaa usean kanavan kautta. Maksamisessa on toistaiseksi vielä käytössä erilaisia tapoja verolajista riippuen.

1.3. Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

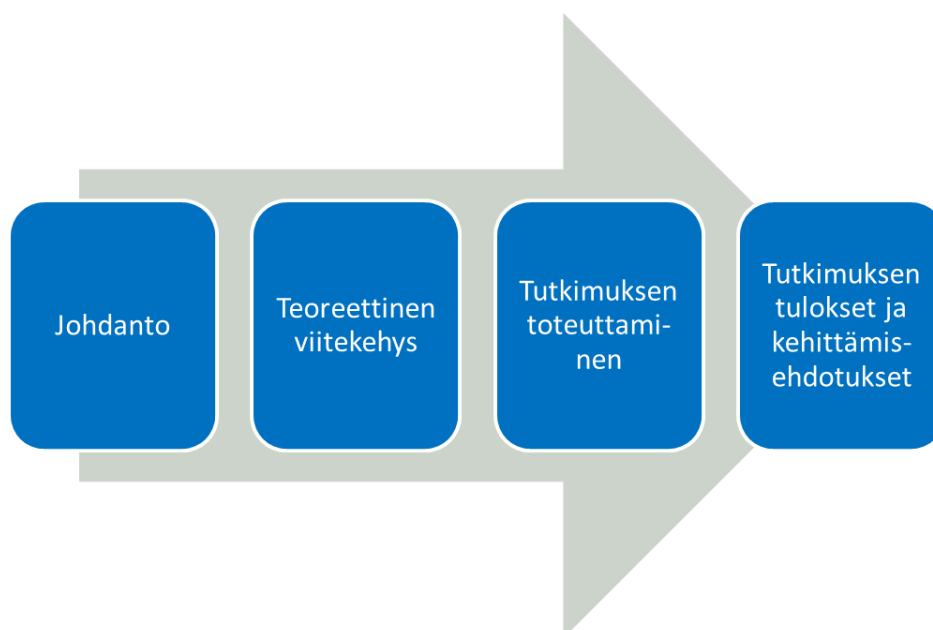
Lähdin lähestymään aihetta teorian kautta. Tutkin kirjallisuutta palvelujen johtamisesta ja markkinoinnista erityisesti voittoa tavoittelemattoman eli nonprofit-organisaation näkökulmasta. Aluksi pyrin määrittelemään mitä palvelut ja sähköiset palvelut tarkoittavat tässä opinnäytetyössä. Palvelujen johtamisessa tärkeimpiä asioita Verohallinnon näkökulmasta ovat palvelujen laatu ja tuottavuus. Tuottavuus on perussy sille, että Verohallinto haluaa asiakkaiden siirtyvän sähköiseen asiointiin ja palvelun laatu vaikuttaa suoraan siihen siirtyvätkö he. Markkinointi taas käsittää ne keinot, joilla asiakkaiden käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan.

Jotta pystyn tekemään kehittämissuhteita on ensin selvitettävä nykytila. Tutkimusosan aloitinkin tekemällä kyselyn Henkilöverotusyksikön palvelu- ja viestintävastaaville ja toisen maatalouden harjoittajien parissa työskenteleville. Palvelu- ja viestintävastaavilta oli tarkoitus selvittää, minkälaista sidosryhmäyhteistyötä Verohallinnolla tällä hetkellä on ja miten sähköisten palveluiden markkinointi siellä toimii. Maatalousyrittäjien parissa työskenteleviltä taas pyrin selvittämään mitkä ovat ne asiat, minkä vuoksi maatalousyrittäjät asioivat käynti- tai puhelinasiakaspalvelussa. Molemmilta ryhmiltä pyysin myös ideoita siitä, miten maatalousyrittäjien sähköistä asiointia heidän mielestään voisi lisätä.

Suurin tutkimusaineistoni perustuu kuitenkin itse maatalousyrittäjien puhelinhaastatteluihin. Henkilöverotusyksikkö järjesti laajan puhelinkampanjan, jossa maatalousyrittäjille kerrottiin sähköisestä asioinnista ja samalla selvitettiin sähköistä asiointia estäviä tekijöitä sekä mahdollisia kehitysoiveita. Puheluita soitettiin noin 20 000 kappaletta. Koska aineisto on näin laaja, lähestyin kyselyssä olleita avoimia kysymyksiä satunnaisotannan kautta.

1.4. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu neljästä osasta: johdanto, teoreettinen viitekehitys, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen tulokset ja kehittämissuhteudet. Johdannossa esittelen opinnäytetyön taustaa, työn tavoitteen ja tutkimusmenetelmät. Lopuksi käyn läpi tutkimuksen rakenteen. Teoreettisessa viitekehityksessä käsittelen palvelujen johtamista, markkinointia yleiskäsitteenä ja strategista markkinointia nonprofit-organisaatiossa. Tutkimuksen toteuttaminen osiossa käyn läpi nykytilaa ja tutkimuksen toteuttamista. Lopuksi esittelen tutkimuksen tuloksia ja teen kehittämissuhteudet sekä pohdinnan.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 PALVELUJEN JOHTAMINEN

2.1. Palvelu ja sähköinen palvelu käsitteenä

Palveluja on hyvin monenlaisia, siksi sen määrittely yksiselitteisesti on hankalaa. Palveluja voi myydä ja ostaa, mutta niitä ei voi kokea konkreettisesti. Käyn tässä läpi joitakin kirjallisuudessa esitettyjä määritelmiä.

Myös sähköisille palveluille löytyy erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Käytettyjä käsitteitä ovat esimerkiksi verkkopalvelu, ePalvelu, sähköinen asiointi, verkkoasiointi ja digitaalinen sähköinen kaupankäynti. Käytetty käsite riippuu käyttäjästä ja myös siitä mitä tieteenalaa hän edustaa. Opinnäytetyössäni määrittelen käsitteen kaupallisen tieteenalan näkökulmasta.

2.1.1. Palvelu

Lämsän ja Uusitalon (2002, 17–19) mukaan palvelun keskeisiä ominaispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja ainutkertaisuus. Näistä merkittävin ero tavaran ja palvelun välillä on palvelun aineettomuus. Koska palvelu on toiminto, sitä ei voi kokeilla ennen ostoa. Asiakas joutuu päättämään palvelun laadun konkreettisten vihjeiden perusteella esimerkiksi henkilökunnan olemus ja siisteys sekä asiakaspalvelutilat.

Lämsä ja Uusitalo toteavat myös, että palvelun tuottamiseen osallistuu usein monia henkilöitä ja usein myös asiakas on osa palvelua. Osallistujien vaikutusta palveluun on vaikea ennakoida ja kontrolloida. Palvelut ovatkin vaihtelevia eli heterogeenisia. Palvelu myös tuotetaan samaan aikaan kun se kulutetaan, joten palvelut on tuotettava yksilöllisesti. Palvelujen ainutkertaisuus aiheuttaa sen, että niitä ei voi varastoida.

Grönroos (2009, 77) taas määrittelee palvelun seuraavasti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Kotlerin ja Andreassenin (1996, 376) määritelmän mukaan palvelu on toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja jossa ei missään vaiheessa synny omistusta mihinkään. Kaikille näille määritelmille yhteistä on palvelun aineettomuus, minkä voidaankin sanoa olevan tärkein palvelua määrittelevä ominaisuus.

Tässä opinnäytetyössä palvelulla tarkoitetaan aineetonta hyötyä asiakkaalle tuottavaa prosessia, johon myös asiakas itse osallistuu. Eli käytännössä kaikkea asiakkaan asiointia Verohallinnon tarjoamassa palvelukanavassa, joita ovat sähköinen asiointi, puhelinasiointi ja käyntiasiointi.

2.1.2. Sähköinen palvelu

Kauppatieissä sähköinen palvelu voidaan määritellä palveluksi, jossa käytetään internetiä kanavana asiakkaan kanssa kommunikointiin. Sähköinen palvelu on siis vain palvelussa käytettävä väline. Sähköinen palvelu voidaan käsittää myös organisaation asiakashallintaprosesseihin ja -järjestelmiin integroiduksi vuorovaikutteiseksi, sisältökeskeiseksi ja internet-pohjaiseksi palveluksi. (Baida, Gordijn & Omelayenko 2004.)

Sähköiset palvelut voidaan nähdä myös palveluiden jakamisena sähköisten verkkojen välityksellä, jolloin tähän luetaan internetin ja langattomien verkkojen lisäksi kaikki erilaiset sähköiset järjestelmät, joiden välityksellä voidaan olla yhteydessä asiakkaaseen mm. erilaiset automaattit. Käsitettä verkkopalvelut käytetään kauppatieteissä joskus samoin kuin tietojenkäsittelytieteissä, jolloin verkkopalveluilla tarkoitetaan ohjelmistoja/sovelluksia, joita käytetään internetin välityksellä. Tällöin käsitteeseen ei lueta mukaan prosesseja. (Baida ym. 2004.)

Tässä opinnäytetyössä Verohallinnon sähköisellä palvelulla tarkoitetaan vero.fi-tiedonhakupalvelua, sähköisiä palaute- ja kysymyskanavia sekä kaikkia palveluja, joilla voi antaa ilmoituksen sähköisesti Verohallintoon. Nämä voivat olla Verohallinnon omia tai ulkoisen palveluntarjoajan tarjoamia palveluja.

2.2. Palvelujen laadun johtaminen

2.2.1. Palvelun laadun määrittely

Palvelujen laatu on monisäikeinen asia, koska palvelut koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja joissa asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. (Grönroos 2009, 98–99.)

Alan kirjallisuudessa on todettu, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Palvelut ovat subjektiivisesti koettuja prosesseja. Koettuun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Usein katsotaan, että tekninen laatu vastaa palvelun kokonaislaatua, mutta laatuun vaikuttaa myös miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Koettua kokonaislaatua eivät kuitenkaan määrää pelkästään tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus vaan odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. (Grönroos 2009, 100–101, 106.)

Vaikka hyvää laatua onkin vaikea määrittellä yksiselitteisesti, voidaan sen sanoa olevan kaiken toiminnan kattavaa erinomaisuutta. Vaikka hyvän laadun määrittely onkin vaikeaa, on organisaation kuitenkin tärkeää jatkuvasti määrittellä sitä. Organisaatiossa työskentelevien tulee päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä palvelun laadulla juuri tässä organisaatiossa tarkoitetaan. (Lämsä and Uusitalo 2002, 26.)

Verohallinnossa palvelujen laatu koetaan nykyään tärkeäksi. Asiakkaiden on saatava hyvälaatuista palvelua asiointikanavasta riippumatta. Tämän varmistamiseksi Verohallintoon on luotu palvelumalli, jonka mukaisesti asiakkaan tulisi saada palvelu sekä sähköisten kanavien että puhelin- ja käyntiasiointin kautta. Näin varmistetaan palvelujen tasalaatuisuus.

Palvelun laatua pitää tietysti myös arvioida. Koetun laadun mittaamiseen on olemassa monia välineitä. Teoriassa kokemusten ja odotusten vertaaminen on järkevää, koska odotukset vaikuttavat selkeästi laadun kokemiseen. Käytännössä mittaaminen on kuitenkin haastavaa ja yrityksen tuleekin tarkkaan määritellä mitä haluaa mitattavan. (Grönroos 2009, 113.)

Laadun kehittämistä ei tule pitää vaan ohjelmana tai kampanjana, vaan sen on oltava jatkuva prosessi. Palvelun optimaalinen laatutaso riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaan odotuksista. Nyökkisääntönä voidaan pitää, että asiakkaan pitää saada aina hieman enemmän kuin hän odottaa. Laatuongelmien analysointiin ja laadun parantamiseen on käytettävissä erilaisia malleja kuten esim. Berryn ym. kuiluanalyysimalli. Palvelun laadun parantaminen ei kuitenkaan lisää kannattavuutta ellei palveluntarjoaja saa asiakkaitaan näkemään paremman palvelun arvoa lisäävät mahdollisuudet. (Grönroos 2009, 141–143.)

Verohallinnossa kehitetään palvelua jatkuvasti. Kaikille asiakasrajapinnassa työskenteleville järjestetään säännöllisesti palvelukoulutusta ja palvelumallia pidetään mielessä. Palvelumallia myös kehitetään aina tarpeen tullen. Asiakaspalautetta Verohallintoon tulee paljon ja myös ne otetaan palveluja kehitettäessä huomioon. Markkinoinnin eli ennakoivan ohjauksen avulla asiakkaita autetaan näkemään sähköisten palvelujen edut muihin palvelukanaviin verrattuna.

Osalle puhelinpalvelussa ja sähköisessä asiakasneuvonnassa työskenteleville on alettu tekemään myös palvelun laadun mittausta. Puheluita nauhoitetaan ja niitä arvioidaan asian oikeellisuuden ja palvelumallin toteutumisen kannalta. Myös sähköpostineuvontaa on mitattu. Tätä on tarkoitus laajentaa vähitellen koskemaan kaikkea neuvontaa.

Kaikkia laatuongelmia ja virheitä ei voi korjata heti. Jos yrityksellä on toimiva normalisointijärjestelmä, useimmat virheet voidaan kuitenkin korjata heti tapahtumapaikalla tai -hetkellä. Ajoitus on tärkeää. Mitä nopeammin normalisointi voidaan hoitaa, sitä parempi. Se lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelujen laatuun ja maksaa yritykselle vähemmän. (Grönroos 2009, 169.) Verohallinto ei nonprofit-organisaationa voi antaa asiakkaalle aineellista hyvitystä, joten asiakasta on pyrittävä hyvittelemään aineettomilla asioilla: virheen myöntämisellä, pahoittelulla ja virheen pikaisella korjaamisella eli hyvällä palvelulla.

2.3. Palvelujen tuottavuuden johtaminen

Palveluorganisaatiossa tuottavuus ja koettu laatu ovat ilmiöitä, joita ei voi erottaa toisistaan. Palveluorganisaation tuottavuutta ei voi ymmärtää ellei ota samalla huomioon tuottavuuden ja koetun laadun välistä suhdetta. Tuottavuus liittyy taloudelliseen tulokseen ja kannattavuuteen, yritys

haluaa parantaa tuottavuutta parantaakseen taloudellista tulosta. Taloudellinen tulos taas riippuu tuotoista ja kustannuksista. Kustannuksia säästävät toimenpiteet vaikuttavat usein palveluissa laatutasoon ja sitä kautta tuottoihin. Tämän vuoksi kustannuksia säästävien toimenpiteiden vaikutus tuottoihin tulisi aina sisällyttää tuottavuusmalleihin ja -mittauksiin. (Grönroos 2009, 279–280.)

Nonprofit-organisaatiossa kuten Verohallinnossa ei ole yritysten lailla tuottoja vaan toimitaan budjettirahoituksella. Toki perustellusti budjettiin pystytään vaikuttamaan, mutta aina rahoitus ei ole kiinni organisaatiosta itsestään. Tällöin se, mihin organisaatio itse voi vaikuttaa, on kustannukset.

Tavanomaisten tuotteiden valmistajalle strategiseen johtamisajatteluun sisältyy yleensä seuraavat seikat: yksikkökustannusten alentaminen vähentämällä tuotanto- ja hallintokustannuksia, perinteiset markkinointitoimenpiteet ja tuotekehityksen vahvistaminen. Näistä jatkuva tuotekehitys on tärkeää myös palvelujen kohdalla, mutta kahden muun seikan kohdalla tulee palveluja myyvän yrityksen olla varuillaan. (Grönroos 2009.)

Palveluyrityksillä on yleensä suuret työvoimakustannukset. Kustannusten hillitsemiseksi tehdään yleensä henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä: henkilökuntaa supistetaan tai ei kasvateta samassa suhteessa kuin toiminta lisääntyy, itsepalvelun osuutta lisätään, ihmisiä korvataan koneilla jne. Palveluyritysten tulisi kuitenkin huomioida sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välinen suhde. Pelkän sisäisen tehokkuuden kasvattaminen saattaa vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja karkottaa asiakkaan tai estää uuden asiakkuuden syntymisen. Sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen vaikuttavat päätökset tulisi siis kulkea käsi kädessä. (Grönroos 2009.)

Myös Verohallinnossa ehdottomasti suurin kustannuserä on henkilöstökustannukset. Lähes koko Verohallinnon henkilöstö on jossain tekemisissä asiakkaan kanssa, joten asiakaspalveluhenkilöstön koko on todella suuri. Verohallinnolla, niin kuin kaikilla valtion virastoilla, on tuottavuuteen perustuvat henkilöstön supistamisvelvoitteet, mutta olisi tärkeää miettiä mistä henkilöstöstä vähennetään. Sähköinen asiointi poistaa rutiinitehtävien tarvetta, joten sitä lisäämällä pystytään henkilöstöä käyttämään yhä enemmän vaativampiin asiantuntijatehtäviin.

Kustannustehokkuus ja kustannusten hallinta ovat merkittävä, vaikkakin hieman mutkikas, osa palvelujen tuottavuuden hallintaa. Kustannukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: hyvät kustannukset, huonot kustannukset ja pakolliset kustannukset. Hyvät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka parantavat tuottavuutta välittömästi. Julkisessa organisaatiossa tällaisia voivat olla esim. henkilöstön koulutuskustannukset. Huonoja kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka ovat seurausta turhista

toiminnoista ja tarpeettomasta byrokratiasta. Pakolliset kustannukset ovat niitä kustannuksia joita ei voi karsia. (Grönroos 2009, 288.)

Kustannuksia säästäviä toimenpiteitä harkittaessa tulisi miettiä ensin onko kysymys hyvistä, huonoista vai pakollisista kustannuksista. Hyvistä kustannuksista säästäminen vaikuttaa todennäköisesti negatiivisesti tuottavuuteen laskemalla palvelun laatua ja vaikuttavuutta. Yleensä pääasiallisena säästökohteena ovat asiakaspalvelu ja taustakustannuksista säästäminen, johtoon ja turhaan byrokratiaan ei kajota. Vaikka sisäinen tehokkuus tällä keinoin paranisikin, tuottavuus kokonaisuutena voi kärsiä. Säästötoimenpiteet tulisikin aina kohdistaa huonoihin kustannuksiin. (Grönroos 2009, 288–289.)

Verohallinnossa on siirrytty valtakunnallisiin yksiköihin ja prosessijohtamiseen, minkä on ajateltu vähentävän huonoja kustannuksia. Ja näin on todennäköisesti tapahtunutkin. Kuitenkin myös Verohallinnossa tulisi useammin pohtia kustannusten todellista merkitystä ennen säästöistä päättämistä. Pitää kuitenkin muistaa, että Verohallinnon toimintaa säätelevät osittain lakisäätteiset velvoitteet sekä poliittiset päätökset. Eli kaikesta ei voida päättää organisaatiossa.

Tuottavuuden ja laadun parantaminen eivät ole ristiriidassa keskenään, vaikka näin saatetaan usein ajatella. Nykyaikainen laadun arviointi ja seuranta voi parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä asiakastytyväisyyttä, kunhan taustalla on syvälinen ymmärrys asiakkaiden hyväksi kokeman laadun osatekijöistä ja ymmärrys siitä, kuinka yritys nyt toimii palvelua tuottaessaan. Tuottavuuden mittaamisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. (Grönroos 2009, 297.)

3 MARKKINOINTI

3.1. Markkinointi käsitteenä

Kotler, Armstrong, Wong ja Saunders (2008, 7) määrittelevät markkinoinnin olevan sosiaalinen ja liikkeenjohdollinen prosessi, jossa yksilöt tai ryhmät käyvät kauppaa tuotteilla ja arvoilla ja hankkivat sitä kautta muilta, mitä tarvitsevat ja haluavat. Yksinkertaisemmin määriteltynä markkinointi on prosessi, jossa organisaatiot luovat arvoa asiakkaille ja rakentavat vahvoja asiakassuhteita saadakseen vastavuoroisesti arvoa asiakkailta. Organisaatio voi saada arvoa asiakkaalta esimerkiksi myyntinä. Perimmäinen tarkoitus markkinoinnilla on siis vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Verohallinnossa asiakkaalta saatu arvo on kustannussäästöjä, koska julkisena organisaationa palvelut ovat ilmaisia.

Grönroosin (2009, 315) mukaan markkinointi on ensisijaisesti organisaation filosofia ja ajattelutapa. Myös Vuokko (2004, 38) näkee

markkinoinnin nimenomaan ajattelutapana. Grönroos painottaa, että markkinointiajatukseen tulee ohjata organisaation kaikkia ihmisiä, prosesseja, toimintoja ja osastoja. Markkinointitoimenpiteissä ei pitäisi pyrkiä vain asiakashankintaan vaan myös jo solmittujen asiakaskontaktien säilyttämiseen. Uuden asiakkaan hankkiminen kun on usein kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen. Verohallinnossa kaikki kansalaiset ja yritykset ovat automaattisesti asiakkaita, joten asiakashankintaan tai asiakkuuden säilyttämiseen ei tarvitse panostaa resursseja.

Grönroos (2009, 328) yhdistää markkinointiin myös suhdepainotteisen näkökulman. Hän määrittelee suhdepainotteisen markkinoinnin seuraavasti:

Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupauksen antamisella ja täyttämällä.

Bergström ja Leppänen (2007) käsittävät markkinoinnilla yrityksen ja mahdollisen ostajan tai muun kumppanin vuoropuhelua, jonka tavoitteena on kannattava myynti, asiakastyytyväisyys ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Markkinoinnin päätarkoitus on myydä yrityksen tarjoamia palveluita tai tavaroita asiakkaille. Markkinoijan tulee keskittyä erityisesti asiakassuhteen syventämiseen, jotta asiakas saadaan ostamaan useammin kuin kerran. Koska Verohallinto ei myy mitään ja asiakassuhde säilyy automaattisesti koko henkilön tai organisaation elinkaaren ajan, tämä määritelmä ei sovi Verohallintoon.

Vuokko (2004, 44, 46) toteaa, että markkinoinnin keskiössä on asiakas. Tämän vuoksi markkinointi voidaan määritellä myös johtamisprosessiksi, jonka tehtävänä on tunnistaa, ennakoida sekä tyydyttää organisaation asiakkaiden tarpeet organisaatiolle kannattavalla tavalla. Koska opinnäytetyössä käsitellään nonprofit-organisaatiota Verohallintoa, yksi tärkeimmistä määritelmistä on Vuokon edellisestä johdettu markkinoinnin määritelmä:

Markkinointi on ajattelutapa ja johtamisprosessi, jonka tehtävänä on tunnistaa, ennakoida ja tyydyttää organisaation tärkeiden sidosryhmien tarpeet ja tehdä se niin, että näin tuetaan organisaation keskeisten tavoitteiden toteutumista.

3.2. Nykyaikainen markkinointi

Maailma on muuttunut hyvin paljon viime vuosikymmeninä ja jatkaa muuttumistaan. Markkinat ovat muuttuneet globaaliksi eli tuotteita tuodaan ja viedään kaikkialle maailmassa. Asiakkaille on tarjolla koko

ajan entistä enemmän vaihtoehtoja ja niitä myös käytetään. Tämä on muuttanut markkinoinnin luonnetta. Globalisoituminen näkyy myös nonprofit-organisaatioiden toiminnassa. (Bergström & Leppänen 2007, 15.) Verohallinnossakin yhä useampi asiakas toimii myös Suomen ulkopuolella. Tämä aiheuttaa palveluissa haasteita, ennakoiva ohjaus ja neuvonta pitää olla laajempaa ja on myös mietittävä muita kieliä kuin Suomen virallisia kieliä.

Myös ihmiset ovat muuttuneet. Ihmisillä on entistä enemmän rahaa käytettävissä muihinkin kuin perustarpeet tyydyttäviin hankintoihin. Asiakkaat haluavat entistä enemmän elämää helpottavia palveluja ja elämyspalveluja. Myös itsepalvelun suosio on lisääntynyt. Verohallintokin haluaa vähentää asiakkaiden hallinnollista taakkaa tekemällä velvollisuuksien hoitamisesta entistä helpompaa. Tämä vaikuttaa myös siihen, että yhä useampi ihminen toimii oikein kun sen vuoksi ei tarvitse nähdä kovasti vaivaa. (Bergström & Leppänen 2007, 16.)

Myös turvallisuuden ja vastuullisuuden merkitys markkinoinnissa lisääntyy. Osittain tähän on vaikuttanut lainsäädäntö ja osittain ihmisten asenteet. Asiakkaat ovat kiinnostuneita organisaatioiden vastuullisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja rehellisyydestä. Ihmiset myös ovat kiinnostuneita omasta hyvinvoinnistaan ja haluavat hoitaa terveyttään. (Bergström & Leppänen 2007, 16.) Verohallinnolla on noin 5 miljoonaa asiakasta ja paperin kulutus on suurta. Siirtymällä sähköiseen asiointiin, asiakas voi omalta osaltaan vaikuttaa paperinkulutukseen.

Nykyajan markkinoijan lähtökohtana on asiakas. Perinteiset yritysten markkinointitoimenpiteet tähtäsivät uusasiakashankintaan ja kertamyynnteihin. Tämän päivän maailmassa uusia asiakkaita on tarjolla yhä vähempi. Uuden asiakkaan hankinta tulee myös yleensä kalliimmaksi kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Uusasiakashankinta on toki edelleen tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on jo hankitun asiakkaan säilyttäminen. (Kotler ym. 2008, 21.) Verohallinnossa tämä näkyy niin, että jos asiakas on kerran saatu sähköiseen asiointiin, niin halutaan että hän jatkossakin asioi sähköisesti. Ja siihen myös panostetaan. Kuten edellä on jo mainittukin asiakashankinta ei ole relevanttia, koska kaikki ovat jo muutenkin Verohallinnon asiakkaita.

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että organisaatioista menestyy se, joka parhaiten huomioi kohdemarkkinoiden näkemykset, tarpeet ja halut ja tyydyttää ne suunnittelun, hinnoittelun sekä asianmukaisen ja kilpailukykyisen tarjoaman avulla. Asiakaskeskeisen organisaation tunnistaa mm. siitä, että organisaation kanssa tekemisissä olleet kertovat todella suuresta henkilökohtaisesta tyytyväisyydestä. Suurin osa organisaatioista ei ole täysin asiakaskeskeisiä, vaikka mahdollisesti itse kuvittelevatkin olevansa. (Kotler & Andreasen 1996, 41, 43.)

Verohallinnolla ei ole kilpailijoita ja sen palvelut julkisena organisaationa ovat maksuttomia. Myös tarjooma perustuu suurimmaksi osaksi lainsäädäntöön. Asiakastytyväisyyttä joudutaan tavoittelemaan siis muilla keinoin. Verohallinto tekee säännöllisesti asiakastytyväisyyskyselyitä ja niistä voidaan todeta, että Verohallinnolla on hyvä palvelu verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Jotkut sanovat Verohallinnon asiakaspalvelua jopa julkisen hallinnon parhaaksi. Ja sellaisena se halutaan Verohallinnossa myös pitää.

Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään siis toteuttamaan asiakaslähtöisyyttä. Organisaatiolla on kuitenkin muitakin tärkeitä suhteita erilaisiin sidosryhmiin, tällöin puhutaan suhdemarkkinoinnista. Suhdemarkkinoinnissa huolehditaan yrityksen kaikista suhteista (Bergström & Leppänen 2007, 247.) Suhdemarkkinointi on erittäin olennaisessa osassa nonprofit-organisaatioiden markkinoinnissa. Asiakkuutta tosin voidaan katsoa laveasti niin, että kaikki sidosryhmät ovat asiakkaita.

Suhdemarkkinointiin kuuluu olennaisesti lupauksen käsite. Markkinoinnin tehtävänä ei ole ainoastaan antaa lupauksia vaan lupaukset tulisi myös pitää. Lupausten pitäminen voi olla haastavaa, koska asiakas saattaa tulkita lupauksen eri tavalla kuin markkinoija on tarkoittanut. Tämä ongelma tulee tiedostaa ja pyrkiä minimoimaan. (Grönroos 2009, 331–332.)

Koska asiakas on keskiössä, tulee organisaation johdon tiedostaa, että he tarvitsevat syvällisen ymmärryksen asiakkaan näkemyksistä, tarpeista ja haluista ja tarkkailla jatkuvasti niissä tapahtuvia muutoksia, jotta organisaatio voi nopeasti reagoida näihin muutoksiin. Vielä parempi on jos organisaatio pyrkii toimimaan etukäteen ennustamalla näitä muutoksia. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinointitutkimus on suuressa roolissa. Tämä ei tarkoita sitä, että pitäisi jatkuvasti tehdä kalliita markkinatutkimuksia vaan, että johdolla on jatkuvana ajatuksena tutkimus. (Kotler & Andreasen 1996, 51.)

Muita huomioitavia elementtejä suhdemarkkinoinnissa ovat kohdemarkkinoinnin segmentointi. Myös tämä on johdon aktiivisesti pidettävä mielessä, ei riitä että sitä tehdään silloin tällöin. Myös kilpailijoihin kannattaa kiinnittää huomioita. Asiakaskeskeinen organisaatio ymmärtää, että kilpailijoita eivät välttämättä ole vain samanlaiset organisaatiot, vaan kilpailu on sitä mitä asiakas ajattelee sen olevan. Kaikki vaihtoehdot mitä asiakas ajattelee ovat kilpailijoita. (Kotler & Andreasen 1996, 52–54.) Verohallinnolla ei ole ulkoisia kilpailijoita, mutta esim. sähköisen asioinnin kilpailijoina voidaan nähdä käynti- ja puhelinasiointi.

Suhdemarkkinoinnissa käytetään täyttä markkinointimixiä. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinointi ei ole vain viestintää vaan huomiota pitää

kiinnittää myös tarjoamaan, hintaan ja jakelukanaviin. (Kotler & Andreasen 1996, 54.) Verohallinnossa kyseeseen tulee lähinnä viestintä ja jakelukanavat. Näitä molempia tulee olla valmis muuttamaan, jos se asiakkaan tarpeiden ja halujen tyydyttämiseksi on tarpeen.

Hyvä nykyaikainen markkinoija osaa laittaa nämä kaikki edellä mainitut asiat yhteen tehokkaalla tavalla. Markkinoija osaa huomioida myös sen, että kaikkien asiakkaiden kaikkia tarpeita ja haluja on mahdotonta tyydyttää ja valitsee organisaatiolle sopivan balanssin. (Kotler & Andreasen 1996, 55, 58.)

4 STRATEGINEN MARKKINOINTI NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA

4.1. Nonprofit-organisaatio käsitteenä

Nonprofit-organisaatiolla tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, joiden ensisijainen tavoite ei ole voiton tuottaminen. Nonprofit-organisaatiolle tärkeintä on missio eli minkä vuoksi ja keitä varten se on olemassa. Mission toteuttamiseksi panostusta tarvitaan henkilöstön lisäksi monilta sidosryhmiltä. (Vuokko 2004, 15.)

Nonprofit-organisaatioita on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Vaikka nonprofit-organisaatiot eivät toimi rahan vuoksi, tarvitsevat nekin rahaa toimintaansa. Se, mistä raha saadaan, riippuu millaisesta organisaatiosta on kyse. Julkisen organisaation, kuten Verohallinnon, rahoitusmalli perustuu verotuloihin. (Vuokko 2004, 15, 21–23.)

Valtio kerää kansalaisilta verotuloja, joilla rahoitetaan Verohallinnonkin toiminta. Verohallinto myös toimii näiden varojen kerääjänä. Rahavirta ei perustu kansalaisten omaan vapaaehtoisuuteen, vaikkakin tulee muistaa että näistä asioista päättävät kansalaisten valitsevat edustajat. Toiminta kohdistuu siinä mielessä suoraan veronmaksajiin, että verojen keräämisen lisäksi Verohallinto mm. auttaa kansalaisia täyttämään lakisääteiset verotukseen liittyvät velvollisuutensa. (Vuokko 2004, 23–24.)

4.2. Strateginen markkinoinnin suunnitteluprosessi

Kun asiakaskeskeisyys on organisaation tapa ajatella markkinointia, on strateginen suunnitteluprosessi organisaation tapa tehdä markkinointia. Suunnitelmat koskevat aina tulevaisuutta, suunnittelu on siis varautumista organisaation tulevaisuuteen (Vuokko 2004, 115). Kotlerin (2008, 129–130) mukaan prosessi koostuu neljästä vaiheesta: analyysi, strategia, toteutus ja arviointi. Kyseessä on jatkuva prosessi, joten ei riitä, että se tehdään yhden kerran.

Prosessin aluksi markkinointijohdon tulee analysoida markkinointisuunnitelman kaksi toimintaympäristöä. Organisaation sisäinen toimintaympäristö koostuu sen tavoitteista, päämääristä, kulttuurista sekä vahvuuksista ja heikkouksista markkinoinnin haasteissa. Ulkoisessa toimintaympäristössä on sidosryhmät ja kilpailijat sekä pidemmällä tähtäimellä myös organisaation sosiaalinen, poliittinen, tekninen ja taloudellinen makroympäristö. (Kotler & Andreasen 1996, 64–66.)

Hyvin johdetulla organisaatiolla strategia, missio, visio ja tavoitteet on jo organisaatiotasolla määritelty, joihin markkinointi voidaan sisällyttää. Missio on sitä, miksi organisaatio on olemassa eli mitä olemme ja kenelle. Mission tulisi olla toteuttamiskelpoinen, motivoiva ja omaperäinen. Missio keskittyy enemmän nykyhetkeen, kun taas visio kertoo mihin organisaatio on menossa eli halutun päämäärän. Tavoitteet taas määrittelevät operatiivisemmin ja mahdollisesti numeerisesti mihin halutaan päästä. (Kotler & Andreasen 1996, 67–69.) Verohallinnolla on määritelty strategia, missio, visio ja tavoitteet. Näihin on voimakkaasti painottaen sisällytetty myös markkinointi eli ennakoiva ohjaus.

Organisaatiokulttuuri on yksi merkittävimmistä ennusteista organisaation mahdollisuuksiin menestyä. ”Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteistä merkityksenantoa, jonka kautta he jäsentävät ja tulkitsevat maailmaansa” (Vuokko 2004, p. 181). Collins (2010) on todennut, että hyvästä parhaaksi kehittyneessä yrityksessä on yhdistetty kurinalaisuuden kulttuuri ja yrittäjähenkinen työskentelymoraali. Kurinalaisuus ei tarkoita byrokraattisuutta, koska sitä ei tarvita silloin kun organisaatioon on valittu oikeat ihmiset. Kurinalainen kulttuuri perustuu vapauteen ja vastuuseen tietyissä rajoissa, jolloin ihmiset ovat halukkaita täyttämään velvollisuutensa eikä organisaatiossa noudateta tyrannimaista kurinpittoa. Collins (2010) korostaakin oikeiden ihmisten palkkaamisen tärkeyttä. Kurinalaisuuden kulttuuri lähtee kurinalaisista ihmisistä. Yritykseen pitää hankkia alun perin luonnostaan kurinalaisia ihmisiä. Tätä voitaneen soveltaa myös nonprofit-organisaatioissa tietyin edellytyksin.

Tilanneanalyysissä käytetään usein SWOT-analyysin tapaista menetelmää: analysoidaan organisaation vahvuudet ja heikkoudet ja ulkoisen toimintaympäristön nähtävät tai ennakoitavat mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on hyödytön, jos johto ei osaa tehdä siitä päätelmiä miten organisaation tulisi vahvistaa vahvuuksiaan ja kompensoida heikkouksiaan, hyödyntää mahdollisuuksia ja ehkäistä uhkia. Valitettavan usein organisaatiot eivät osaa hyödyntää SWOT-analyysiä oikein vaan siitä on tullut vain suunnittelun pakollinen vaihe. (Vuokko 2004, 123.)

Nonprofit-organisaatioissa osa heikkouksista on sellaisia, joita organisaation ei ole sallittua tehdä esimerkiksi lainsäädännön puitteissa. Helpommin korjattavissa olevia heikkouksia ovat esimerkiksi

organisaation huono strategia ja taktiikka. Johto on usein sokea näille heikkouksille, minkä vuoksi analyysi on silloin tällöin hyvä suorittaa ulkopuolisten tekemänä. Organisaation tulisi ensin analysoida sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ja vasta sitten ulkopuoliset mahdollisuudet ja uhat. Kun sisäinen ympäristö kertoo mikä on haluttua ja luvallista, ulkoinen ympäristö määrittelee mikä on mahdollista. (Kotler & Andreasen 1996, 73–74.)

4.2.1. Strategia

Kun analyysivaihe on saatu päätökseen, organisaation on aika siirtää tulokset pitkäaikaiseksi markkinointistrategiaksi. Ensimmäiseksi määritellään markkinoinnin päämäärät ja tavoitteet. Markkinoinnin päämäärien ja tavoitteiden tulee olla linjassa koko organisaation vision ja tavoitteiden kanssa. Päämääriä voi määritellä erilaisille ajanjaksoille, mutta yleensä ne asetetaan pitkälle aikavälille. Tavoitteita voidaan asettaa pitkällä tai lyhemmällä aikavälillä ja niiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja jopa numeraalisia. Tavoitteiden tulee johtaa organisaation haluamiin päämääriin. (Kotler & Andreasen 1996, 94–99.)

Strategisen suunnitteluprosessin tärkein osa on markkinoinnin ydinstrategian luominen. Se on koko markkinointiohjelman selkäranka. Ydinstrategia sisältää kolme elementtiä: yksi tai useampi kohdemarkkina, selvästi kuvattu kilpailuasema ja huolellisesti suunniteltu markkinointimix. Ydinstrategian johtotähtenä toimii koko organisaation strategia. Hyvä markkinoinnin ydinstrategia täyttää seuraavat tunnusmerkit: asiakaskeskeinen, visionäärinen, kilpailijoista erilaistava, aikaa kestävä, helposti viestittävä, motivoiva ja joustava. (Kotler & Andreasen 1996, 150–151.)

Ydinstrategian luomisessa lähdetään ensimmäisenä liikkeelle markkinoiden segmentoinnista. Segmentoinnissa voidaan käyttää monenlaisia kriteerejä. Erityisesti nonprofit-organisaatioille onkin välillä hankalaa löytää ne itselle tärkeät segmentit ja miten millekin segmentille markkinoidaan. Segmentoinnilla siis tarkoitetaan kohderyhmien jakamista markkinoinnin kannalta soveltuviin pienempiin osiin. Kohderyhmän määrittelyn kanssa yhtä tärkeää on oppia tuntemaan kohderyhmä niin hyvin, että markkinointi voidaan suunnitella juuri heitä varten. (Vuokko 2004, 140–141.)

Segmentointia seuraa fokusointi. Kun segmentoinnilla on saatu eri kohderyhmät määriteltyä, fokusoinnissa päätetään mihin niistä keskitytään. Koska nonprofit-organisaatioilla on usein rajattu markkinointibudjetti, on tärkeää huolella valita oikea kohdemarkkina. Tämä ei tarkoita, että muut unohdetaan kokonaan vaan eri aikakausina voidaan keskittyä eri segmentteihin. (Vuokko 2004, 141–142.)

Positioinnilla määritetään oma kilpailuasema. Aseman kannattaa olla kohderyhmälle houkutteleva, kilpailullisesti erilainen ja liiketoiminnallisesti kannattava. Määritellään siis markkinoinnillinen asema, jossa halutaan olla kohderyhmien mielessä. Päätöksen pohjalle on tärkeää hankkia riittävästi tietoa, jotta positiointi on perusteltu valinta. Positiointi tulisi olla koko organisaation yhteinen näkemys organisaation asemasta. (Vuokko 2004, 142–144.) Positioinnin huolellisesta suunnittelusta on apua, kun lähdetään valitsemaan markkinointimixiä. Markkinointimixiä käyn läpi kohdassa 4.5.

Verohallinnolla ei ole varsinaista markkinointistrategiaa. Organisaation strategiassa viitataan ennakoivaan ohjaukseen ja neuvontaan mikä osaltaan on markkinointia. Ennakoivan ohjauksen prosessi huolehtiikin markkinointitoimenpiteistä yksikkökohtaisesti ja tapaus kerrallaan. Mitään pitkäjänteistä markkinointistrategiaa ei siis myöskään Verohallinnon yksiköillä ole. Yhteistyötä tehdään eri yksiköiden prosessien välillä silloin kun se katsotaan aiheelliseksi.

4.2.2. Toimeenpano ja arviointi

Strategisen suunnittelun toimeenpanovaiheessa järjestetään organisaatio siten, että ydinstrategia voidaan toimeenpanna. Perinteisessä markkinointiajattelussa markkinointia hoitaa erityinen markkinointiosasto. Nykyaikaisessa markkinoinnissa markkinointia ei kuitenkaan voi erottaa organisaation muusta toiminnosta, jolloin markkinoinnin keskittäminen yhden asiantuntijaryhmän hoitoon ei toimi. (Grönroos 2009, 404–405.)

Pääongelma useimmissa tilanteissa on se, että markkinointiprosessia pidetään samana kuin markkinointiosasto. Markkinointiprosessi on paljon laajempi käsite, joka sisältää kaikki resurssit ja tehtävät, joilla on välitön tai välillinen vaikutus asiakassuhteiden luontiin, säilyttämiseen ja vahvistamiseen, riippumatta siitä, missä kohdin organisaatiota ne ovat. Markkinointiosasto voi toki olla avuksi markkinointitutkimuksessa ja koko organisaation laajuisten kampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta markkinointia tulisi kuitenkin yleensä suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman suuressa määrin linjaorganisaatioissa. (Grönroos 2009, 407–409.)

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa markkinointi on kaikkialla organisaatiossa, missä tapahtuu asiakaskontakteja ja missä asiakkaiden laatu- ja palvelukäsitykset muodostuvat perustaksi heidän halukkuudelleen jatkaa suhdetta organisaatioon. Markkinointia on myös sisäisten asiakkaiden palvelu. Organisaatiossa on siis kokoaikaisten markkinoinnin asiantuntijoiden lisäksi paljon osa-aikaisia markkinoijia. (Grönroos 2009, 416.)

Toteutusvaiheessa pitää määritellä yksityiskohtaiset taktiikat, millä toteutetaan markkinoinnin ydinstrategian eri osat. Tähän sisältyy tarjooma,

jakelukanavat: mitä ja miksi, kulujen hallinta ja viestintätaktiikat. Nämä kaikki ovat osa markkinointimixiä, mitä käyn läpi myöhemmin kohdassa 4.5. (Kotler & Andreasen 1996, 206.)

Verohallinnossa markkinointi tapahtuu linjaorganisaatiossa, mitään erillistä markkinointiosastoa ei ole. Johdon tasolla on ymmärretty jokaisen asiakaskontaktin olevan markkinointitilaisuus, mutta sen jalkauttaminen koko henkilöstölle ei ole vielä täysin onnistunut.

Strateginen markkinointisuunnittelu on jatkuva prosessi, jota tulee säännöllisesti arvioida ja mitata. Tarvittaessa markkinointistrategiaa ja toimintaa korjataan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Arvioinnista ja mittauksesta saadaan tietoa myös muiden toimintojen käyttöön. (Kotler ym. 2008, 130.)

4.3. Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei markkinointitoimenpidettä kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei sen voi olettaa onnistuvan ulkoisille asiakkaillekaan. Henkilöstöresurssien johtaminen osaltaan varmistaa, että työntekijät myötävaikuttavat organisaation ulkoisiin suorituksiin. (Grönroos 2009, 443.)

Rope (2005, 605) toteaa sisäisellä markkinoilla olevan vain yksi perimmäinen tarkoitus, joka on toiminta-ajatuksen saaminen toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämä kuitenkin usein johdolta unohtuu ja sisäisen markkinoinnin tekeminen nousee itse tavoitteeksi.

Sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla kuin ulkoisia asiakkaita, jotta organisaation sisäiset suhteet pysyvät hyvinä. Tämä edesauttaa organisaation kykyä palvella ulkoisia asiakkaita. Hyvien sisäisten suhteiden avulla kehitetty asiakaslähtöinen ajattelutapa ei kuitenkaan yksinään riitä. Sen lisäksi tarvitaan riittäviä taitoja ja tukijärjestelmiä, mikä kuuluu myös sisäiseen markkinointiin. (Grönroos 2009, 446.)

Sisäiseen markkinointiin kuuluu kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtamisella on tarkoitus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja saada heidät toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtamisella työntekijöille annetaan kaikki se tieto, mitä he tarvitsevat työskennellessään asiakaslähtöisesti ja toisaalta heiltä saadaan tietoa heidän omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Sisäisen markkinoinnin tulee olla jatkuva prosessi ja esimiesten ja työnjohtajien rooli tulee olla aktiivinen. (Grönroos 2009, 449–450.)

Sisäisen markkinoinnin keinot koostuvat tiedotusjärjestelmästä, koulutusjärjestelmästä, kannustejärjestelmästä ja yhteishengen luomisesta. Tiedotus jakaantuu perustiedotukseen ja ajankohtaistiedotukseen. Perustiedotus käsittää kaiken toimintaan ja toiminta-ajatuksen toteuttamiseen kytkeytyvän sisäisen tiedotustoiminnan. Perustiedotus tähtää siihen, että henkilöstö tietää kaikki asiat, mitkä vaikuttavat kunkin mahdollisuuksiin toimia toiminta-ajatuksen mukaisella toimintatavalla. Ajankohtaistiedotus taas tähtää henkilöstön pitämiseen ajan tasalla organisaation toimintasuunnitelmista. Tiedotusjärjestelmän tavoitteena on siis kertoa henkilöstölle haluttu toimintamalli sekä vaikuttaa henkilöstön asenteisiin avoimella tiedotuksellisella ilmapiirillä. (Rope 2005, 611.)

Koulutusjärjestelmän, tai paremminkin osaamisjärjestelmän, avulla pyritään kehittämään henkilöstön valmiuksia vastata organisaation nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. Tarkoitus on myös valmentaa henkilöstöä tuleviin kehittyneempiin työtehtäviin ja mahdolliseen uralla etenemiseen. Koulutus voi sisältää ryhmä- ja yksilökoulutusta sekä yrityksen sisäistä- ja ulkoista koulutusta. Myös omaehtoisen koulutuksen tukeminen kannattaa. Sisäiseen markkinointiin liittyvän koulutuksessa tärkeää on myös asiakaspalautejärjestelmä, jota kautta voidaan saada tietoa tarpeesta mm. asiakaspalvelukoulutukseen. (Rope 2005, 615–617.)

Sisäiseen markkinointiin kuuluu olennaisena osana kannustejärjestelmät. Kannustejärjestelmät voidaan jakaa esimerkiksi palkkaperusteisiin ja palkan ulkopuolisiin kannusteisiin. Palkkaperusteisessa kannusteessa henkilöitä palkitaan tulosten mukaan. Kannuste voi olla yksilö- tai ryhmäkohtainen. Tärkeää on kuitenkin pohtia miten tavoite asetetaan ja tulos mitataan. Henkilöstön on hyväksyttävä kannustejärjestelmä ja sen on oltava oikeudenmukainen, saavutettavissa ja toimintaa ohjaava ja suuntaava. Myös rahan perustumattomia kannusteita on olemassa lukuisia. Yksi tärkeimmistä on noteerauskannustin eli julkiset huomionosoitukset erinomaisesta työstä. Henkilön saama arvostus voi olla hänelle tärkeämpi kuin rahallinen kannuste, mutta todennäköisesti parhaat tulokset saadaan yhdistämällä nämä kaksi. (Rope 2005, 617–619.)

Yhteishengen vaikuttaminen voi olla hankalaa. Työssä viihtyvä henkilöstö tekee kuitenkin parempaa tulosta kuin henkilöstö, joka ei viihdy työssään. On vaikea sanoa mikä yksinomainen seikka vaikuttaa juuri tietyn ryhmän viihtymiseen töissä. Usein hyvän yhteishengen aikaansaaminen edellyttää johdolta sitä, ettei se ota itselleen mitään erivapauksia. Ryhmästä joukkueen tekeminen edellyttää johtajan olemista osa joukkueetta. Johdon pitää näyttää esimerkkiä omilla toimillaan. Yhteishengen luomismallin tuloksia on vaikea osoittaa, mutta se vaikuttaa kuitenkin kokonaisuudessaan kaikkeen henkilöstön toimintaan. (Rope 2005, 621–622.)

Sisäiseen markkinointiin liittyy läheisesti käsitteet valtaistaminen ja mahdollistaminen. Työntekijöiden valtaistaminen tarkoittaa sitä että

työntekijöille annetaan riittävät valtuudet toimia monissa mahdollisesti ongelmallisissa tilanteissa. Johdon on määriteltävä selvät ja hyväksyttävät rajat asiakaspalvelijoiden valtuuksille palvelun normalisoinnissa. Tavoitteena on parantaa työntekijöiden osa-aikaisena markkinoijana tekemien työsuoritusten tasoa. Mahdollistaminen on osa valtaistamisen edellytysten luontia. Mahdollistaminen tarkoittaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea voidakseen tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Grönroos 2009, 467.)

4.3.1. Marketing spirit eli markkinointihenkisyyden

Parviainen (2008, 35) käyttää termiä marketing spirit puhuessaan myynti- ja markkinointihenkisyydestä yrityksessä. Parviainen kuvaa marketing Spiritiä näin: ”Marketing Spirit on kyky saada tavoitteellisesti ja tehokkaasti itsestään irti järkeviä asioita”. Yksi tärkeimmistä marketing spiritin kulmakivi on henkilöstön ymmärrys ja hyväksyntä organisaation ydintavoitteista. Ilman tätä on vaikea saada aikaan parasta tulosta.

Henkilökohtaisella tasolla marketing spirit koostuu innostuksesta, nopea vaihto tekemisestä toiseen, menneiden tekemisten unohtaminen uuden edessä ja tavoitteiden asetantaa. Ryhmätasolla taas kykyä innostaa muita ihmisiä, spontaania organisoitumista rooleihin, toisen ihmisen auttaminen, rinnakkain tapahtuvien prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtäminen sekä pyyteetöntä paikkaamista ja tukemista, kun kollegalla on huono hetki. (Parviainen 2008, 41–43.)

Marketing spiritin luominen, hyödyntäminen ja säilyttäminen on vaikeaa. Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyntä on tärkeää marketing spiritin säilyttämiseksi. Usein on helpompaa luoda uutta marketing spiritiä kuin säilyttää vanhaa. Ajoitus ja nopea hyödyntäminen on avainasemassa, jos työyhteisöön iskee hyvä marketing spirit, taitava johtaja ohjaa sen heti tavoitteiden toteuttamiseen. Parviainen mielestä työyhteisön uusiutuminen on välttämätöntä hyvän energiatason ylläpitämiseksi. Tästä taas ei välttämättä monet nykyiset, hyvät työntekijät pidä. Innostus on kuitenkin marketing spiritin ydintä ja uusiutuminen on innostusta ylläpitävä tekijä. (Parviainen 2008, 47–49.)

Myös tekemisellä on toki suuri rooli marketing spiritissä. Parviainen toteaa kuitenkin, että resurssien organisoinnilla esim. kannustinjärjestelmillä ja systemaattisilla myyntiprosesseilla ei välttämättä ole automaattista yhteyttä marketing spiritiin. Marketing spiritin yhteys huomioon näitä asioita kohtaan on kuitenkin olemassa. Jos näihin asioihin kiinnitetään huomiota, viittaa se oikeaan asenteseen. (Parviainen 2008, 50–52.)

4.4. Markkinatutkimus

Markkinatutkimus on olennainen osa asiakkaiden tarpeiden ja halujen ymmärtämisessä ja markkinointistrategian suunnittelemisessa. Markkinatutkimus voi olla hyvin monimuotoista. Se voi käsittää esimerkiksi kenttätutkimuksia, sisäisten tietolähteiden analysointia, kokeiluja ja paneelitutkimuksia. Markkinatutkimus on kuitenkin aina suunniteltua ja sidottua tiettyihin päätöksentekotilanteisiin. (Kotler & Andreasen 1996, 212.)

Markkinatutkimus ei välttämättä aina ole suuri rahallinen investointi. Sitä pitäisikin tarkastella kulut/hyödyt perspektiivistä. Erilaisia tutkimusmenetelmiä on olemassa kalliista halvempiin. Kaikki luotettava tieto, mikä edesauttaa markkinointipäätösten tekemistä, on markkinatutkimusta. Organisaation tulee vain olla tarkkaan selvillä mitä halutaan mitata ja mikä on tehokkain tapa tehdä mittaus. (Kotler & Andreasen 1996, 213–215.)

Myös markkinatutkimus pitää suunnitella strategisesti. Organisaatiolla olisi hyvä olla markkinointiin tietojärjestelmä, mikä kuvaa organisaation tapaa kerätä tietoja, analysoida niitä, varastoida ja levittää tarpeellista tietoa. Tietojärjestelmän tarkoitus on tuottaa tietoa markkinoinnin strategisen suunnittelun, päätöksenteon ja arvioinnin tueksi. (Kotler & Andreasen 1996, 216.)

4.5. Markkinointimix

4.5.1. Markkinointimixin suunnittelu ja budjetointi

Kilpailussa menestyäkseen organisaatiot käyttävät erilaisia markkinointikeinoja. Kilpailukeinoja ovat esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu, houkutteleva tarjooma, hinnoittelu, saatavuus ja markkinointiviestintä. Näistä organisaation valitsemat keinot muodostavat organisaation markkinointimixin. (Bergström & Leppänen 2007, 85.)

Nonprofit-organisaatiossa joudutaan usein pohtimaan, mihin rajalliset resurssit käytetään. Tällöin on hyvä miettiä asiaa hyöty/kustannukset näkökulmasta. Periaatteessa, jos organisaatioon päämäärään tähtäävät hyödyt ylittävät kustannukset, toiminto kannattaa toteuttaa. Nonprofit-organisaatiossa tosin hyötyjä ei aina pystytä mittaamaan rahallisesti, mikä voi aiheuttaa vertailuongelmia eri toimintojen välillä. Lisäksi nonprofit-organisaatioiden toimilla voi olla ennalta arvaamattomia vaikutuksia. Joka tapauksessa hyöty/kustannukset on hyvä lähtökohta eri toimintojen vertaamiseen. (Kotler & Andreasen 1996, 355–358.)

Markkinointiin käytettävän rahamäärän suuruuden kannattavuutta ei ole helppo arvioida. Budjetointia voidaan katsoa viidestä näkökulmasta.

Jotkut organisaatiot asettavat markkinointibudjetin yksinkertaisesti sen mukaan, paljonko arvellaan siihen olevan varaa. Tämän näkökulman heikkous on se, että koska markkinointibudjetti vaihtelee vuosittain, on pitkän tähtäimen suunnittelua hankala tehdä. (Kotler & Andreasen 1996, 358.)

Toinen tapa päättää markkinointibudjetin suuruudesta on vuosittain tietty prosentti tuloista. Tämän tavan hyvä puoli on se, että kun rahoitus tiedetään tai ainakin budjetoidaan, niin silloin tiedetään myös markkinointibudjetin suuruus. Huonoin puoli tässä on se, että kun tulo on matalalla, niin myös markkinointibudjetti pienenee, vaikka yleensä siinä tilanteessa markkinointiin pitäisi käyttää enemmän rahaa. (Kotler & Andreasen 1996, 359.) Verohallinto toimii budjettirahoituksella, joten sillä ei ole varsinaisia tuloja. Markkinointiin käytettävissä oleva rahamäärä riippuu saadusta budjetista ja muista menoista. Tämä tapa ei siis sovi Verohallintoon.

Jotkut organisaatiot päättävät markkinointibudjetin suuruuden kilpailijoidensa budjetin mukaan. Organisaatio voi päättää käyttää markkinointiin vähemmän, saman verran tai enemmän kuin kilpailijansa. Vaikka kilpailijoiden budjetti onkin hyvä tietää, organisaatioiden markkinointi vaihtelee yleensä niin paljon, että ei ole järkevää määrätä omaa budjettia sen mukaan. (Kotler & Andreasen 1996, 359.) Verohallinnolla ei ole ulkoisia kilpailijoita. Mahdollista olisi tutkia muiden maiden Verohallintoja ja niiden markkinointibudjettien vaikutusta asiakkaiden käyttäytymiseen. Tämä on kuitenkin hankalaa, koska eri maissa on erilainen lainsäädäntö ja toimintakulttuuri. Tämäkään ei siis ole paras tapa Verohallinnolle.

Edellisiä parempi metodi määrittellä markkinointibudjetti, on suunnitella huolellisesti tarvittavat markkinointitoimenpiteet asetettuihin päämääriin pääsemiseksi ja arvioida niistä aiheutuvat kulut. Tämä summa on markkinointibudjetti. Tämä vaatii organisaatiolta päämäärien ja erilaisten keinojen kriittistä tarkastelua, jotta päästään optimaaliseen suunnitelmaan. (Kotler & Andreasen 1996, 359–360.)

Kotlerin (1996, 360) mielestä kaikkein syväluotaavin tapa budjetoida on kuitenkin reaktioiden optimointiin liittyvä metodi. Organisaation tulee arvioida markkinoiden reaktion suhdetta markkinointibudjetin eri tasoihin. Arviosta luodaan reaktiofunktio, jonka Kotler määrittelee seuraavasti:

Reaktiofunktio ennustaa markkinoiden todennäköisen reaktion tietyllä aikavälillä markkinointielementtien mahdolliseen tasoon liittyen.

Tärkeintä on siis löytää taso, jolla markkinointiin käytetyt resurssit tuovat optimaalisen tuloksen. Yleensä vähäiset markkinointitoimet eivät vaikuta hyötyihin kovinkaan paljon. Suuremmat panostukset tuovat enemmän

hyötyjä, mutta jossain menee raja, jolloin hyödyt panokseen nähden eivät enää kasva. Tämä on se kriittinen piste, joka organisaation tulisi löytää. (Kotler & Andreasen 1996, 360–361.)

Organisaatiolla on monia keinoja arvioida tätä kriittistä pistettä. Organisaatio voi käyttää tilastoja aikaisemmista markkinointitoimenpiteistä ja niiden reaktiofunktioista arvion perusteena. Organisaatio voi myös käyttää kokeellista menetelmää tai kääntyä asiantuntijoiden puoleen. (Kotler & Andreasen 1996, 361.)

4.5.2. Tarjooma

Koska nonprofit-organisaatio ei monestikaan voi käyttää yritysmaailmasta tuttuja tarjooman määritelmiä, Kotler (1996, 369) on määritellyt tarjooman markkinoijan ehdotukseksi, joka tekee kohdeasiakkaalle mahdolliseksi haluttuja positiivisia seurauksia, mikäli asiakas toimii organisaation haluamalla tavalla. Nämä positiiviset seuraukset voivat olla monenlaisia organisaatiosta riippuen.

Organisaation tulee ensiksi määrittää sen ydintarjooma. Nonprofit-organisaation tulee siis määrittää mikä on sen tarjonta ja valikoima. Ydintarjooma voidaan johtaa suoraan organisaation missiosta. Lisäpalvelut ovat palveluita, joilla ydintarjooma tehdään houkuttelevammaksi tai laajennetaan kohderyhmän palvelukokemusta. Tärkeintä valikoimassa on, ettei se vahingoita organisaation missiota ja estä sen toteuttamista. (Vuokko 2004, 160–161.)

Tietotekniikan kehittyminen on tarjonnut organisaatiolle uusia mahdollisuuksia tarjomiensa kehittämiseen. Henkilöstön on helpompi toimia vuorovaikutustilanteissa entistä asiakaslähtöisemmin, kun heillä on käytössään atk-pohjaiset asiakastietokannat. Internetin ja mobiilitekniikan käytön lisääntyminen tarjoaa myös asiakkaille keinot päästä entistä nopeammin ja helpommin käyttämään organisaation palveluja. Asiakkaat pitää tietysti kouluttaa ja erityisesti motivoida käyttämään näitä palveluja, jotta niistä saataisiin suurin hyöty organisaatiolle. (Grönroos 2009, 231–232.)

Verohallinnon peruspalvelut pohjautuvat lainsäädäntöön, joten niissä ei ole juurikaan liikkumavaraa. Lisäpalveluja voidaan toki tarjota peruspalveluiden lisäksi resurssien puitteissa. Myös palvelun laatuun ja jakelukanaviin voidaan vaikuttaa.

4.5.3. Kohderyhmältä vaadittava uhraus

Optimaalisessa tilanteessa organisaation kannalta tietyillä kustannuksilla saadaan maksimaalinen määrä hyötyä. Jotta organisaatio voisi päästä tähän, tulisi sen ymmärtää myös asiakkaalle aiheutuneita kustannuksia.

Erityisesti se, että kustannus voi olla asiakkaalle muutakin kuin rahallinen kustannus. Asiakkaalle kustannus voi olla taloudellinen, ajallinen, fyysinen, sosiaalinen tai psykologinen. Organisaation tulee siis tarkkaan miettiä optimaalista balanssia sen suhteen mitä organisaatio saa ja mitä uhrauksia asiakkaalta vaaditaan. (Kotler & Andreasen 1996, 442–445.)

Taloudellisia uhrauksia tarvitaan usein. Nonprofit-organisaation erityispiirteistä johtuen, usein joudutaan myös uhraamaan aikaa. Nonprofit-organisaatioiden hinnat ovat yleensä niin alhaiset, että ne kattavat vain osan organisaatiolle aiheutuneista kustannuksista tai korkeintaan kustannusten määrän. Hinnan määrittelyyn vaikuttaa usein sosiaaliset syyt. Ajallinen uhraus voi sen sijaan olla suurikin. Varsinkin julkisella sektorilla jonottaminen on arkipäivää. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaalle vähintäänkin kerrotaan, paljonko ajallista uhrausta arviolta vaaditaan ja missä kohtaa prosessissa ollaan menossa. (Vuokko 2004, 164–165.)

Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hinta koetaan hyvin eri tavoin. Fyysisen hinnan alentamiseen organisaatio voi itse vaikuttaa antamalla esimerkiksi mahdollisuuden valita taloudellisen ja fyysisen kustannuksen välillä. Psyykinen ja sosiaalinen hinta on vielä yksilöllisempää ja niihin vaikuttaa suuresti organisaation maine ja imago. (Vuokko 2004, 166.)

Verohallinnon asiakkaat eivät maksa palveluista taloudellista hintaa. Veroja ei voi laskea taloudelliseksi hinnaksi, koska ne on maksettava huolimatta siitä käytetäänkö julkisia palveluita. Ajallista hintaa Verohallinto pyrkii jatkuvasti alentamaan esim. sähköisillä palveluilla, jotka eivät sido asiakasta aikaan tai paikkaan.

4.5.4. Saatavuus

Organisaation pitää päättää mitä kanavia pitkin se tuo tarjooman asiakkaan saataville. Kanava tuo yhteen organisaation ja asiakkaan jossakin paikassa ja ajassa transaktion tarkoituksesta riippuen. Kanava voi olla esimerkiksi liiketila, myyjä, puhelin, media tai suorapostitus. Kanavastrategian huolellisella suunnittelulla on monia positiivisia vaikutuksia. Nonprofit-organisaatiolla on usein rajalliset resurssit, joten itsenäisten kanavien käyttäminen omien lisäksi tekee toiminnasta tehokkaampaa ja vaikuttavampaa. (Kotler & Andreasen 1996, 460.)

Markkinointikanavia valitessa organisaation on ratkaistava kanavan pituus eli välikäsien määrä, kanavan valikoivuus eli millaisia välittäjiä halutaan, rinnakkaisten kanavien käyttö ja yksittäisten toimijoiden valinta. Päätökseen tulisi vaikuttaa kohderyhmät eli kuinka paljon heitä on, missä he ovat, mistä he ovat tottuneet palvelun hankkimaan, mistä he haluaisivat sen hankkia ja kuinka usein he tarvitsevat palvelua. (Bergström & Leppänen 2007, 154.)

Lainsäädäntö vaikuttaa Verohallinnon palvelujen saatavuuteen. Vain virkamiehet voivat tehdä verotuspäätöksiä, minkä vuoksi palvelujen ulkoistaminen on hankalaa. Yleisneuvontaa voitaisiin periaatteessa antaa muuallakin kuin Verohallinnon sisällä, mutta Verohallinto haluaa tarkasti valvoa neuvojen oikeellisuutta ja palvelun laatua, joten sen on tuotettava neuvonta itse. Tämä ei tietenkään sulje pois yksityisiä neuvontapalveluita, mutta ne eivät toimi Verohallinnon puolesta vaan omissa nimissään. Tiettyjen neuvontapalvelujen esim. sähköiseen asiointiin opastaminen voidaan ulkoistaa ja tällä hetkellä sitä hoidetaankin Verohallinnon lisäksi kuntien yhteispalvelupisteissä. Verohallinnon palveluja tarjotaan käynti-, puhelin- ja sähköisessä kanavassa.

Markkinointikanavien lisäksi organisaation olisi huolehdittava toimipaikkansa ulkoisesta ja sisäisestä saatavuudesta. Mikäli organisaatiolla on toimipaikka, jossa asiakkaiden on tarkoitus tulla käymään, on sen sijainti mietittävä tarkasti. Vaikka organisaatiolla ei olisikaan käyntiasiointipaikkaa, on sen tarjottava asiakkaille vaihtoehtoisia mahdollisuuksia yhteydenpitoon. Sujuvat puhelin- ja tietoliikenneyhteydet ovat tärkeitä ja nykyään moni etsiikin yhteystietoja ja asiointimahdollisuuksia internetistä. (Bergström & Leppänen 2007, 157–158.)

Sisäinen saatavuus tarkoittaa sitä, että asiakas löytää haluamansa palvelun tai saa kiinni oikean henkilön nopeasti. Siihen kuuluu myös riittävä määrä osaavaa ja palvelunhaluista henkilöstöä. Lisäksi asiakkaille tulee tarjota ruuhkatilanteissa esimerkiksi jonotusnumerot, mikä luo oikeudenmukaisuutta jonottamiseen. Myös asioinnin miellyttävyyys kuuluu sisäiseen saatavuuteen. (Bergström & Leppänen 2007, 158–159.)

4.5.5. Markkinointiviestintästrategia

Markkinointiviestintä on olennainen osa markkinointiprosessia. Hyvä sopivan hintainen saatavilla oleva tarjooma ei vielä riitä, vaan organisaation on viestittävä tästä kohdemarkkinoille. Nykymaailmassa asiakkaita pommitetaan jatkuvasti joka puolelta erilaisella viestinnällä, mikä tekee viestinnästä haasteellista organisaatioille. Myös viestintäkanavat ovat kehittyneet tietotekniikan kehittymisen myötä, joten vaihtoehtojakin on enemmän. (Kotler ym. 2008, 691, 696.)

Viestinnässä on aina lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjän kannalta tärkeää olisi että vastaanottaja saisi ja ymmärtäisi viestin siten, kun lähettäjä tarkoitti. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu, etenkin jos viestin lähettäjän ja vastaanottajan välissä on paljon välittäjiä. Niinpä organisaation ei tulisi koskaan olettaa, että vastaanottaja on saanut viestin sellaisena kuin lähettäjä on tarkoittanut vaan se pitää varmistaa. Tämä varmistetaan toimivalla palautesysteemillä ja testauksella ennen viestin lähettämistä. (Kotler & Andreasen 1996, 479–483.)

Hyvän viestintästrategian luominen käsittää Kotlerin ja Andreaxsen (1996, 483–502) mukaan 6 vaihetta:

1. päämäärien asettaminen
2. mahdollisten viestien luonti
3. selviytyminen valikoivasta huomiosta
4. selviytyminen aistivääristymistä
5. välittäjien valinta
6. viestien arviointi ja lähetys.

Ensimmäisenä organisaation pitää asettaa viestinnälle oman toiminnan kannalta olennaiset päämäärät. Päämäärät pitää sitten muuttaa yksityiskohtaisiksi viesteiksi. Tähän on olemassa erilaisia tapoja.

Organisaation pitää tiedostaa, että ihmiset ovat jatkuvan markkinointiviestinnän pommituksen kohteina. Tämä aiheuttaa ihmisissä valikoivuutta viestien vastaanottamisen suhteen. Organisaation pitää löytää keinot saada oma viesti kiinnostamaan kohdemarkkinoita. Toinen huomioon otettava seikka ovat erilaiset aistiväärentymät. Ihmiset näkevät joskus viestissä sellaisia asioita, mitä ei ole tarkoitettu. Tämä johtuu ihmisten erilaisista taustoista ja kokemuksista. Tämä voi toimia organisaation hyväksi, koska esimerkiksi joillain symboleilla voidaan luoda tiettyjä mielikuvia ilman sanoja.

Valittu viesti toimitetaan kohdemarkkinoille välittäjän tai välittäjien yhdistelmien välityksellä. Välittäjä voi olla puolestapuhuja kuten organisaation oma myyjä tai esitteet. Tai välittäjä voi olla itsenäinen kuten tv:n ja sanomalehden uutiset tai itsenäinen kuluttajatutkimus. Monesti nonprofit-organisaatiot valitsevat itselleen puolestapuhujan, joka on joko asiantuntija tai muuten luotettava henkilö. Puolestapuhuja on kuitenkin valittava tarkasti kohdemarkkinoita ja organisaation mainetta ajatellen.

Tässä vaiheessa organisaation on valittava mahdollisten viestien joukosta lähetettävät viestit. Tätä varten olisi hyvä olla olemassa jotkin arviointikriteerit. Viestin pitäisi olla kiinnostava ja uskottava. Viestien valinnassa voi käyttää apuna kohdemarkkinoista valittua testiryhmää. Useissa tutkimuksissa on todettu, että toisin kuin edellä ihmisten käyttäytymiseen voi vaikuttaa myös suoraan eli ennen kuin vaikutetaan asenteisiin. Tämä tapahtuu palkitsemismenetelmän kautta. Jotta tämä toimisi, halutun käyttäytymisen pitää olla tahdosta riippuvaista, halutun käyttäytymisen ja vahvistuksen välillä pitää olla suora yhteys ja vahvistuksen pitää koostua henkilökohtaisesta palkinnosta. (Kotler & Andreaxsen 1996, 502–504.)

Markkinointiviestintää tarvitaan koko ajan. Ei riitä, että asiakas saadaan toimimaan halutulla tavalla vain kerran. Tämäkin seikka tulee ottaa

huomioon viestintästrategiaa määriteltäessä. (Bergström & Leppänen 2007, 179.)

4.5.6. Mainonta ja promootio

Mainonta on tavoitteellista, maksettua viestintää, jolla tavoitellaan suurta ihmisjoukkoa. Mainonta on siinä mielessä persoonatonta viestintää, että se välitetään medioiden kautta, mutta mainonnasta tulee kuitenkin aina tunnistaa lähettäjä. Mainonta välittää lähettäjäorganisaation ominaisuuksia ja periaatteita ja siitä tuleekin saada persoonallista, tunnistettavaa ja erottuvaa. (Vuokko 2004, 176; Bergström & Leppänen 2007, 180.)

Nonprofit-organisaation viisi suurinta mainontaan liittyvät päätöstä ovat mainonnan päämäärien asetus, mainosbudjetin päättäminen, viestin päättäminen, medioiden valitseminen ja mainonnan arviointi. Mainonnan päämääriä asetettaessa organisaation tulee valita kohderyhmä ja päättää kuinka laajasti ja usein mainontaa kohderyhmälle kohdistetaan. Tämän jälkeen voidaan päättää markkinointibudjetista ja sen jakamisesta eri kohderyhmien välillä ja mille ajanjaksolle. (Kotler & Andreasen 1996, 520–524.)

Seuraavaksi organisaation pitää päättää minkä mediatyypin välityksellä viesti kohdemarkkinoille toimitetaan. Vertailua eri mediatyyppien välillä tehdessä, organisaation tulee ottaa huomioon kunkin median saavuttavuus, toisto ja vaikuttavuus. Päämediatyypit ovat sanomalehdet, televisio, radio, lehdet, suoramainonta, ulkomainonta ja internet. Kussakin mediatyypissä on hyötyjä ja rajoituksia, joita esitellään alla olevassa taulukossa. (Kotler ym. 2008, 672.)

Media	Hyödyt	Rajoitukset
Sanomalehdet	joustavuus, ajattomuus, alueellinen levikki, yleisesti hyväksytty, uskottavuus	lyhyt elinkaari, huono kopio, eteenpäin välitettävyyden pieni
Televisio	massamarkkinointi, pienet kustannukset/altistus, kuvan, äänen ja liikkeen yhdistettävyyden, vetoa aisteihin	kallis kokonaiskustannus, hetkellinen altistus, kohteen valikointimahdollisuus vähäinen
Radio	yleinen hyväksyntä, maantieteellinen ja väestöllinen kohdevalinta, edullisuus	vain ääni, vähäinen huomioarvo, hetkellinen altistus, pirstaleinen yleisö
Lehdet	maantieteellinen ja väestöllinen kohdevalinta, uskottavuus ja maine, laadukas kopio, pitkäikäinen, jaetaan eteenpäin	pitkä aika mainoksen ostosta julkaisuun, kallis, hukalle levikki, ei varmuutta sijainnista

Suoramainonta	kohteen valikoitavuus, joustavuus, ei kilpailevia viestejä samassa mediassa, viestin personointi	suhteellisen korkea hinta/altistus, ”roskaposti”, imago
Ulkomainonta	joustavuus, toistuvuus, edullisuus, vähäinen viestikilpailu, paikan valinta	kohdevalinta, omaperäisyyden rajoitukset
Internet	kohdevalinta, edullisuus, reaaliaikaisuus, interaktiivisuus	pieni väestöllisesti yleisö, huono vaikuttavuus, yleisö hallitsee altistusta

Taulukko 1. Yleisimpien medioiden profiilit (Kotler ym. 2008, 672)

Kun valintaa mediatyyppin välillä tehdään, organisaation on ajateltava mitkä ovat ne mediat, mitä kohdemarkkinat käyttävät. Valintaa vaikuttaa myös se, mitä ollaan mainostamassa. Erityyppiset viestit saattavat vaatia tietyn mediatyyppin. Ja totta kai myös kustannukset tulee ottaa huomioon. Mediamix pitää arvioida säännöllisin väliajoin, koska maailma muuttuu. Tämän päivän trendinä on erityisesti digitaalinen markkinointi. (Kotler ym. 2008, 748–749.)

Mediatyyppin valinnan jälkeen organisaation pitää valita tietty media tyyppin sisällä. Jos on esimerkiksi valittu sanomalehti mediatyyppiksi niin seuraavaksi pitää päättää mikä tai mitkä sanomalehdet valitaan. Yleensä valinnanmahdollisuuksia on todella runsaasti. Organisaation tuleekin pohtia mm. mainoksen tekokustannuksia, kustannuksia suhteessa levikkiin sekä median yleisön laatua, sen kiinnostusta mainoksiin ja median laatua. Median lisäksi organisaation pitää päättää mille ajanjaksolle mainonta sijoitetaan. (Kotler ym. 2008, 748–752.)

Lopuksi organisaation kannattaa arvioida mainonnan teho eli mainontainvestoinnille saatu tuotto. Nonprofit-organisaatiossa tuotto ei välttämättä ole rahallista, mutta lähtökohta on sama. Eli mitä hyötyä markkinointiponnistelut ovat organisaatiolle tuottaneet. Mainoksen tehoa viestinnällisesti organisaatio voi testata jo ennen mainontaa, jolloin saadaan tietoa mainonnan mahdollisesta tehosta. Toinen mittauksen paikka on mainonnan jälkeen. (Kotler ym. 2008, 753.)

4.5.7. Sosiaalinen media

Sanastokeskus TSK:n (2010, 13) määritelmä sosiaalisesta mediasta:

Sosiaalinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita.

Sosiaalisen median palveluita jaotellaan niiden käyttötarkoitusten mukaisesti mm. verkkoyhteisöpalveluihin ja sisällön jakopalveluihin. (Aalto 2010, 5.) Eräitä Suomessa tunnetuimpia sosiaalisen median palveluita ovat Facebook, YouTube, Instagram ja Google+.

Julkisen organisaation tulee tarkasti miettiä mihin palveluihin se lähtee mukaan, vaikka onkin arvo sinänsä että organisaatiot ja virkamiehet ovat siellä missä kansakin on. Organisaation onkin määriteltävä oma sosiaalisen media strategia. (Aalto 2010, 5.)

Verohallinnolla on määritelty sosiaalisen median linjaus. Linjauksessa henkilöstöä kannustetaan olemaan esillä sosiaalisessa mediassa, mutta aina tuomaan selkeästi esille ollaanko siellä yksityishenkilönä vai Verohallinnon edustajana. Oikein toimittaessa henkilöstön näkyminen sosiaalisessa mediassa lisää positiivista mielikuvaa Verohallinnosta.

Sosiaalinen media on nykyaikaa ja kytkettävissä markkinoinnin osaksi. Ei pidä kuitenkaan luulla, että sosiaalinen media itsessään ratkaisisi kaikki markkinoinnin ongelmat. Se on vain yksi kanava muiden joukossa, mutta vaatii uusia ajattelu- ja toimintamalleja. (Markkinointi 2.0 Consulting 2014.)

Sosiaalisessa mediassa markkinointi voi olla kustannustehokasta, erityisesti silloin kun käyttäjät jakavat markkinoijan viestiä vapaaehtoisesti edelleen. Viestin pitää siis olla sellainen, että syntyy halu sen jakamiseen. (Markkinointi 2.0 Consulting 2014.)

Organisaatiot voivat perustaa myös oman sosiaalisen median piirteitä sisältävä vuorovaikutteisen palvelun. Tässä on vaarana se, että käyttäjämäärä voi jäädä vähäiseksi. Tällöin pitääkin panostaa asiakkaiden ohjaukseen muista kanavista organisaation omaan palveluun. (Aalto 2010, 5-6.)

Verohallinnossa on viime aikoina lähdetty mukaan sosiaaliseen mediaan pienin askelin. On ollut tietyn ajan kestäviä kampanjoita Facebookissa, on aloitettu kirjoittamaan blogia, ollaan oltu mukana Suomi24 palvelussa tiettyinä aikana vuodesta ja on testattu chat-neuvontaa tietystä aiheesta tiettyinä aikana. Verohallinto on myös Twitterissa ja LinkedInissa.

Suunnitelmissa on perustaa Suomi24-palvelun tilalle oma Vero24-palvelu, jossa asiakkaat voisivat esittää kysymyksiä. Vero24 olisi kysymys-vastauspalsta sekä chat. Tarkoitus olisi päästä pilotoimaan tätä alkuvuodesta 2015. Kun Vero24-palvelu on saatu käyntiin, olisi tarkoitus luoda myös ”Vero.fi” Facebook-sivu, josta asiakkaita voitaisiin ohjata vastauspalveluun.

5 MAATALOUSYRITTÄJÄN SÄHKÖISET ASIOINTIPALVELUT

Verohallinnossa on jo paljon tehty toimenpiteitä maatalousyrittäjän sähköisen asioinnin lisäämiseksi. Tämä asiakasryhmä on kuitenkin huomattavasti jäljessä muiden yrittäjien sähköisen asioinnin asteesta. Uusia keinoja sähköisen asioinnin lisäämiseen olisi siis kehitettävä.

Lainsäädännöllistä keinoa ei haluta tässä vaiheessa käyttää eli sähköistä asiointia ei haluta säätää pakolliseksi. Asiakkaat tulee siis saada vapaaehtoisesti käyttämään sähköistä asiointia. Verohallinnossa sähköinen asiointi on ilmaista eli hinta ei ole esteenä.

Maatalousyrittäjille sähköinen asiointi on mahdollista, jos heillä on tietokone, toimiva internet-yhteys sekä asiointipalveluihin tarvittavat kirjautumistunnukset. Vero.fi-sivulta pääsee hakemaan tietoa ilman tunnistautumista. Myös sähköistä yleisneuvontaa voidaan antaa esim. sähköpostilla ilman tunnistautumista. Jos halutaan tietoa omasta verotusasiasta tai halutaan antaa ilmoituksia Verohallinnolle, on palvelun käyttäjän tunnistauduttava.

Maatalousyrittäjät voivat tunnistautua omilla henkilökohtaisilla verkkopankkitunnisteillaan, jos haluavat antaa ilmoitukset itse. Mikäli verkkopankkitunnuksia ei palvelun käyttäjällä ole tai halutaan valtuuttaa asianhoitaja toimimaan maatalousyrittäjän puolesta, tarvitaan Verohallinnon hallinnoima Katso-tunniste. Katso-tunnisteen voi perustaa internetissä, mutta sen saaminen vaatii tunnistautumisen joko henkilökohtaisilla verkkopankkitunnisteilla tai käymällä henkilökohtaisesti Verohallinnon asiakasrekisteröintipisteessä.

Maatalousyrittäjille on tarjolla monia eri mahdollisuuksia asioida sähköisesti Verohallinnon kanssa. Käytettävä palvelu valitaan sen mukaan, mikä on asiointitarve. Esimerkiksi ilmoitus voidaan antaa joko tiedostona tai täytettävänä verkkolomakkeena. Maataloudenharjoittajan yleisimmät asiointitarpeet Verohallinnon kanssa ovat tiedon saanti verotuskysymyksissä, tuloveroilmoituksen antaminen, kausiveroilmoituksen antaminen arvonlisäverosta ja työntajasuorituksista, energiaveron palautushakemuksen antaminen, ennakkoveron tai sen muutoksen hakeminen, työnantajan vuosi-ilmoituksen antaminen ja verojen maksaminen.

Perustan kaikille palveluille luo vero.fi-sivusto. Se toimii tiedonhakukanavana ja sieltä löytyvät kaikki tarjolla olevat sähköiset palvelut. Kaikki palvelut eivät ole Verohallinnon omia, mutta linkkien kautta sieltä pääsee muullakin sijaitseviin palveluihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään maatalouteen liittyvissä asioissa asiointiin, joten esim. henkilökohtaisten asioiden sähköisiä palveluja en tässä käy läpi. Otan tässä myös esille vain maatalousyrittäjän yleisimmin tarvitsemat palvelut.

Ver.fi-sivujen sivujen lisäksi maatalousyrittäjä voi käyttää seuraavia asiointipalveluja:

- Suomi.fi
- Ilmoitin.fi
- Verotili
- Palkka.fi
- Verokortti verkossa
- Tyvi-operaattoreiden palvelut
- Ohjelmistotalojen taloushallinto-ohjelmat.

Suomi.fi-sivusto on julkishallinnon verkkopalvelujen yhteinen paikka, joten myös osa Verohallinnon sähköisistä verkko-lomakkeista sijaitsee siellä. Maatalousyrittäjät voivat antaa verkkolomakkeena Suomi.fi-palvelussa maa- ja metsätalouden veroilmoitukset, hakemuksen energiatuotteen valmisteveron palauttamiseksi sekä työntäjän vuosilmoituksen. Tästä palvelusta ei voi antaa kausiveroilmoitusta arvonlisäverosta ja työnantajasuorituksista eikä ennakkoveron hakemusta/muutoshakemusta. (Valtiokonttori 2014.)

Ilmoitin.fi-palvelun kautta maatalousyrittäjä voi antaa kaikki edellä mainitut ilmoitukset ennakkoverohakemusta lukuun ottamatta. Ilmoitin.fi-palvelu ei sisällä täytettäviä verkkolomakkeita vaan sitä kautta pystyy lähettämään vain tiedostoja. Tiedoston on oltava Verohallinnon määritelmien mukainen ja se voidaan saada valmiina esim. taloushallinto-ohjelmasta tai sen voi muodostaa itse ns. tunnus-tietoparina. (Verohallinto 2014a.)

Verotili-palvelu on tällä hetkellä Verohallinnon ainoa aito vuorovaikutteinen sähköinen palvelu. Verotili-palvelusta voi lähettää kausiveroilmoituksen arvonlisäverosta ja työnantajasuorituksista sekä myös maksaa kyseiset verot verkkomaksuna. Verotili-palvelusta voi myös mm. seurata verotilin saldoa ja sinne tulevat verotilin tiliotteet. Suunnitelmissa oli muidenkin verojen siirtäminen verotilille, mutta tämä hanke on taloustilanteen heikkenemisen myötä siirtynyt. (Verohallinto, 2014b.)

Palkka.fi-palvelu on palkanlaskentaa varten. Sieltä voi myös lähettää Verohallinnolle palkkaan liittyvän kausiveroilmoituksen ja vuosilmoituksen. Verokortti verkossa-palvelussa maatalousyrittäjä voi tehdä ennakkoveron hakemuksen/muutoshakemuksen. (Verohallinto, 2013b.)

Verohallinnon ulkopuoliset Tyvi-operaattorit tarjoavat myös mahdollisuuden lähettää verkkolomakkeella tai tiedostona ilmoituksia Verohallintoon. Näistä palveluista pystyy antamaan kaikki edellä mainitut ilmoitukset ennakkoveron hakemusta lukuun ottamatta. Myös ohjelmistotalojen taloushallinto-ohjelmistojen kautta voi lähettää

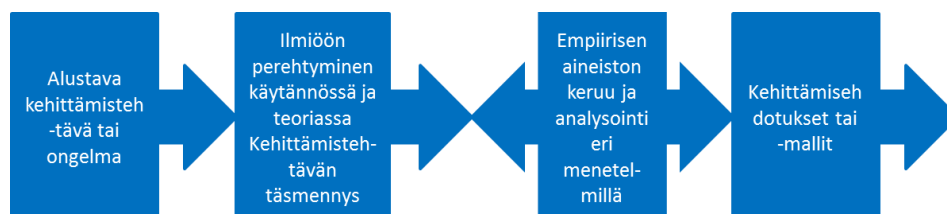
tiedostoja Verohallintoon. Näistä ohjelmistoista tiedostot liikkuvat ilmoitin.fi-rajapinnan kautta Verohallintoon ilman, että asiakkaan tarvitsee itse käydä syöttämässä tiedostoa Ilmoitin.fi-palveluun. (Verohallinto, 2014c.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1. Tapaustutkimus

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin, koska kehittämistyön tuloksena on kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan kehittämiskohteesta pyritään saamaan syvällistä tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Tapaustutkimus ei lähde liikkeelle tyhjästä vaan se nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tämä ei tarkoita, että vanhoja käytäntöjä pitäisi orjallisesti noudattaa, mutta niistä pitää olla tietoinen. Liikkeelle lähdetään usein teorioiden lisäksi tutkittavasta tapauksesta. Kehittämistyö täsmentyy prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)



Kuvio 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54).

Tapaustutkimukseen kuuluu tyypillisesti monenlaisia menetelmiä ja se liitetään usein laadulliseen tutkimukseen. Erilaisia haastatteluja käytetään usein, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valitsin sähköpostikyselyn, kysely Survette-ohjelmalla ja puhelinhaastattelut. Survette-kyselyssä ja puhelinhaastatteluissa oli joitakin määrällisiä kysymyksiä, mutta pääasiassa käytin tutkimuksessa laadullisia menetelmiä.

6.2. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimussuunnitelman tein jo keväällä 2013. Sähköpostikyselyn Henkilöverotusyksikön palvelu- ja viestintävastaaville lähetin 12.6.2013 (LIITE 1). Tällä kyselyllä kartoitin, mihin maatalousyrittäjiin liittyviin

sidosryhmätilaisuuksiin Verohallinnosta osallistutaan ja markkinoidaankonäissä tilaisuuksissa sähköisiä palveluita. Lisäksi annoin mahdollisuuden palvelu- ja viestintävastaaville kertoa omat ideansa maatalousyrittäjien sähköisten palveluiden käytön lisäämiseksi.

Survette-ohjelmalla tekemäni kyselyn maatalousyrittäjien asiakasrajapinnassa työskenteleville Verohallinnon työntekijöille lähetin myös kesäkuussa 2013 (LIITE 2). Kyselyssä pyysin kertomaan, mistä asioista asiakkaat hakevat eniten tietoa puhelin- ja käyntiasiakaspalvelussa, olisiko tieto löydettävissä sähköisistä tiedonhakukanavista ja miksi niitä ei käytetä. Selvitin myös markkinoivako virkailijat kaikissa asiakaskohtauksissa sähköisiä palveluita eli toimivatko he Verohallinnon palvelumallin mukaisesti. Myös henkilöstön näkemystä sähköisten palveluiden osaamisestaan kyselin. Lopuksi pyysin henkilökunnan ideoita maatalousyrittäjien sähköisten palveluiden käytön lisäämiseksi.

Verohallinnossa toteutettiin tammi-helmikuussa 2014 markkinointisoittoja maatalousyrittäjille sähköisen asioinnin lisäämiseksi (haastattelurunko LIITE 3). Tarkoitus oli soittaa 19529 maatalousyrittäjälle, jotka ovat aiemmin antaneet veroilmoituksen paperilla ja ovat iältään 42–59 vuotiaita. Koska kaikille asiakkaille ei voida soittaa, jätettiin listalta pois nuoret ja eläkeikää lähestyvät. Nuoret käyttävät muutenkin enemmän internetiä ja heidän keskuudessaan sähköisen asioinnin käyttöaste on suurempi. Eläkeikää lähestyvillä taas on kohta edessä sukupolvenvaihdos, joten ei ole enää kannattavaa lähteä heille markkinoimaan.

Sähköisten palvelujen markkinoinnin lisäksi asiakkaita haastatteleamalla pyrittiin selvittämään sähköisen asioinnin esteitä ja sähköisten tiedonhakupalveluiden kehittämideoita. Osallistuin tähän suunnitteluryhmän osana ja soitin myös itse noin 40 asiakkaalle. Soittojen ja veroilmoituksen antamisajan jälkeen tehtiin vertailu, kuinka moni tavoitetuista antoi ilmoituksen sähköisesti verrattuna niihin joita ei tavoitettu.

6.3. Tutkimuksen validiteetti ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tulee olla luotettava. Yleensä tätä arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla, mutta laadullisten tutkimusten arvioinnissa voidaan käyttää myös vakuuttavuutta. Päämääränä kehittämistyöllä on kuitenkin käyttökelpoisuus eli se on totuudenmukaisen lisäksi myös hyödyllinen. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on todella mitataan sitä mitä on tarkoitus mitata. Sisäinen validiteetti liittyy käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen, ulkoinen validiteetti taas johtopäätösten ja ilmiöiden väliseen suhteeseen. Tutkimus ei saa

perustua keskenään ristiriitaisiin lähtöolettamuksiin ja tehtyjen tulkintojen tulee vastata aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittareiden ja tutkimusasetelmien toimivuutta. Kyselyssä esimerkiksi eri väittäminen tulee korreloida keskenään. Keskeistä on myös toistettavuus. Kehittämistoiminnassa toistettavuus voi aiheuttaa ongelmia kun kyse on esim. sosiaalisista prosesseista. Laadullisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti onkin pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan tulee näyttää aineisto ja siihen perustuva argumentaatio avoimesti, jolloin hän pystyy vakuuttamaan tiedeyhteisön tutkimuksen pätevyydestä. (Toikko ym. 2009, 122–123.)

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää, millä keinoin maatalousyrittäjien sähköistä asiointia pystytään lisäämään. Tätä selvitettiin kyselyillä Verohallinnon sisällä sekä puhelinhaastatteluin maatalousyrittäjiltä itseltään. Asiakkaita tavoitettiin lopulta 11815 kappaletta, mikä on kohtuullisen suuri otos noin 76500 paperilla ilmoittavan asiakkaan kokonaismäärästä. Tutkimuksella on siis mielestäni hyvä validiteetti.

Kyselyissä ja haastatteluissa ei esitetty väittämiä, mutta tiettyjä vastausvaihtoehtoja kyllä vapaan sanan lisäksi. Kysymykset koskivat henkilöiden kyselyhetken tilannetta ja mielipiteitä. Siksi tutkimuksen toistaminen tuskin tuo samanlaista lopputulosta. Tutkimuksen kaikki kysymykset, tulokset ja perustelut johtopäätöksille on esitetty tutkimusraportissa. Opinnäytetyö on mielestäni vakuuttava, vaikka reliabiliteetin vaatimukset eivät täyty.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1. Tutkimuksen tulokset

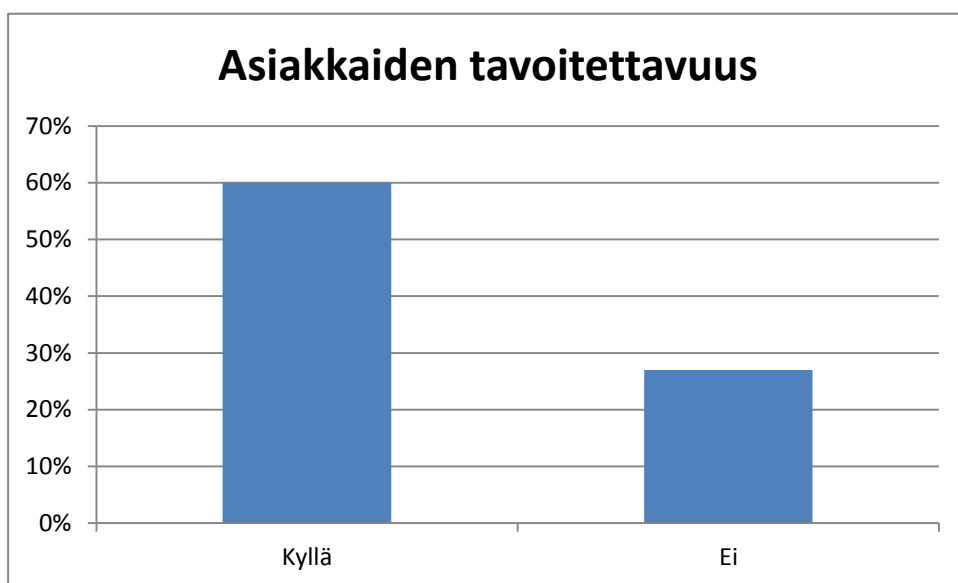
7.1.1. Maatalousyrittäjien puhelinhaastattelut

Haastateltavat haettiin Verohallinnon asiakastietokannasta seuraavilla rajausperusteilla:

- tuloveroilmoitus annettu edellisenä vuonna paperilla
- luonnollinen henkilö
- maatalouden harjoittaja (valry 20)
- ikä välillä 42-59.

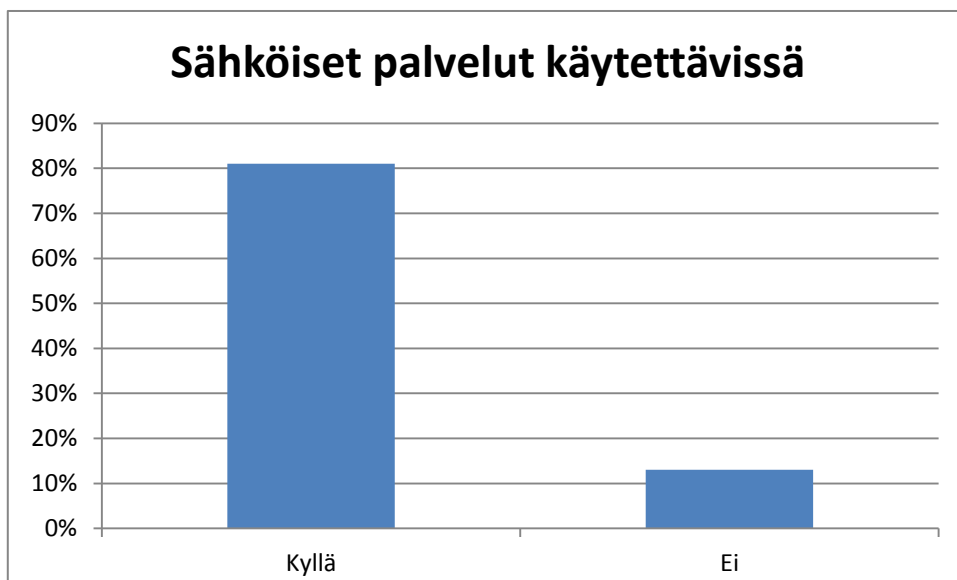
Näillä rajausehdoilla valikoitui 19529 asiakasta, joille oli tarkoitus suorittaa puhelinhaastattelu ja markkinoida Verohallinnon sähköisiä

palveluja. Kampanja sai hyvin julkisuutta medioissa mm. Maatalouden tulevaisuus-lehdessä oli juttu.



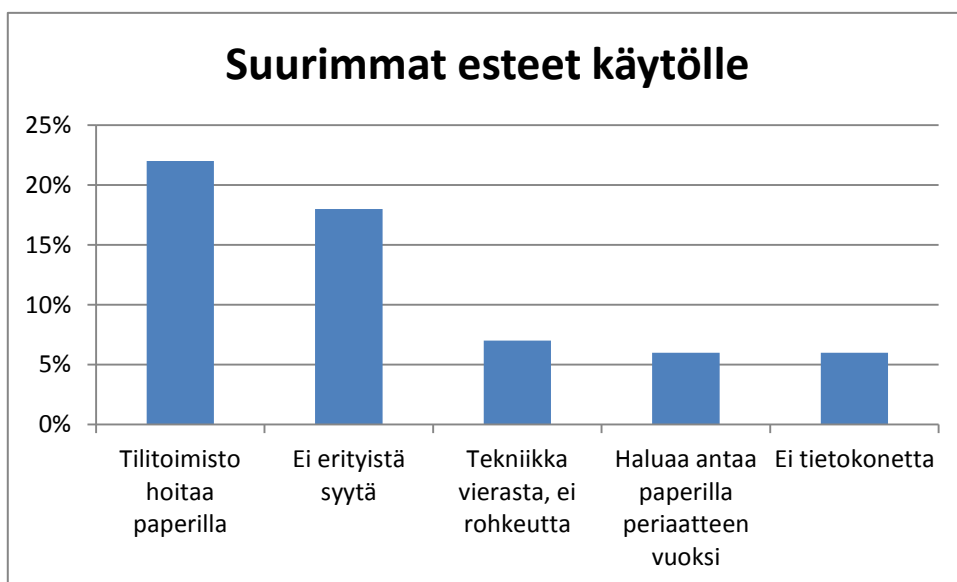
Kuvio 3. Tavoitettiin asiakas?

Kokonaismäärästä tavoitettiin 11815 asiakasta ja tavoittamatta jäi 5161 asiakasta (kuvio 3). Lopuille 2553 asiakkaalle ei joko ehditty soittamaan tai merkinnät puheluista jäivät tekemättä teknisten ongelmien vuoksi. Tutkimuksen tuloksissa käsittelen siis 11815 tavoitetun asiakkaan antamia vastauksia.

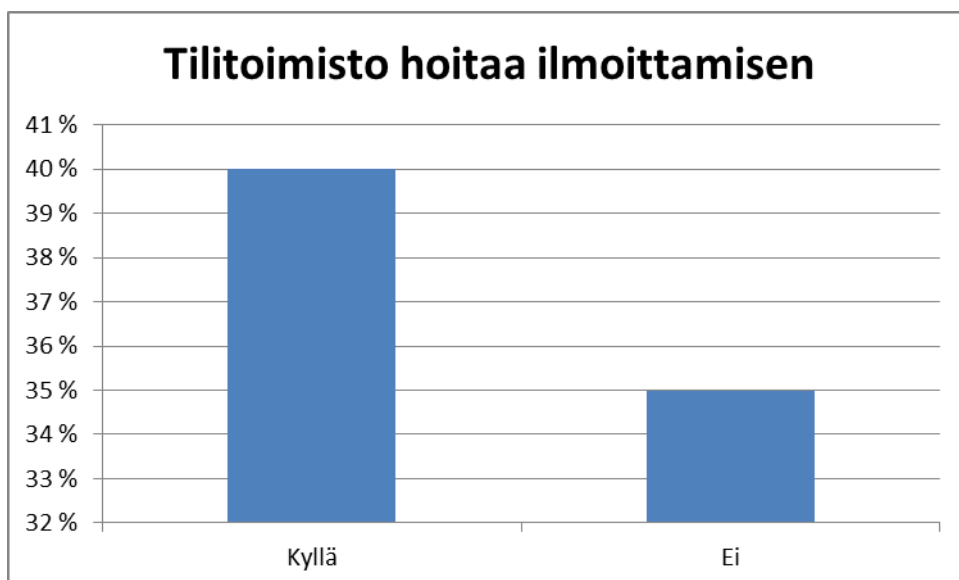


Kuvio 4. Onko sähköiset palvelut käytettävissä?

81 %:lla haastatelluista olisi oman näkemyksensä mukaan mahdollisuus käyttää sähköisiä palveluja (kuvio 4). Tämä voi tarkoittaa sitä, että asuinalueella on toimiva internet-yhteys ja vastaajalla tietokone käytössä. Asiaa ei kuitenkaan tämän kysymyksen kohdalla sen tarkemmin kysytty, joten vastauksista ei voi vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä.



Kuvio 5. Mikä on suurin este sähköisten palvelujen käytölle?



Kuvio 6. Hoitaako tiltoimisto ilmoittamisen?



Kuvio 7. Onko tiltoimisto ehdottanut sähköistä ilmoittamista?

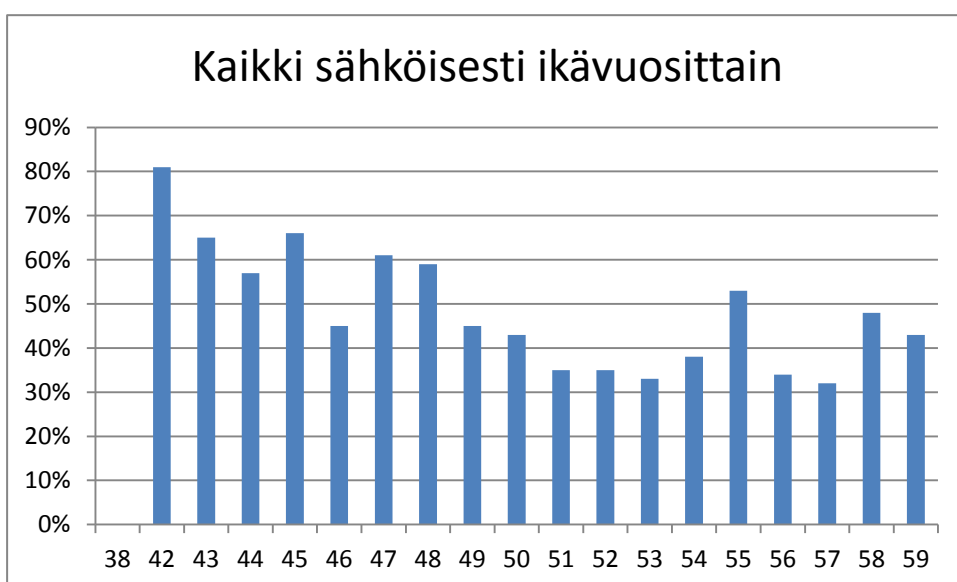
Vastausten mukaan suurin este Verohallinnon sähköisten palvelujen käytölle on se, että tiltoimisto hoitaa ilmoittamisen paperilla (kuvio 5). 40 % vastaajista myös ilmoittaa tiltoimiston hoitavan ilmoittamisen Verohallintoon (kuvio 6) ja vain 23 % näistä tiltoimistoista on ehdottanut sähköisen ilmoittamisen mahdollisuutta (kuvio 7). Tiltoimisto ei voi ilmoittaa asiakkaan puolesta sähköisesti ilman asiakkaan valtuutusta. Nämä ovat merkittävät tiedot tulevia markkinointitoimenpiteitä suunnitellessa. Nyt kohderyhmänä olivat maatalousyrittäjät itse, mutta pitäisikö jatkossa yhä enemmän panostaa myös tiltoimistoihin ja kirjanpitäjiin.

Lähes yhtä suurella osalla vastaajista ei ole mitään erityistä syytä olla käyttämättä sähköisiä palveluja (kuvio 5). Tämän outbound-soittokampanjan voisi kuvitella pureen juuri näihin vastaajiin ja innostaneen heitä kokeilemaan sähköistä ilmoittamista ja tiedonhakua.

Huomattavasti pienemmällä osalla esteenä on tekniikan vieraus/puute tai periaatteelliset syyt (kuvio 5). Nämä vastaajat ovat varmasti hankalammin suostuteltavissa palveluiden käyttäjiksi kuin edellä mainitut vastaajat.

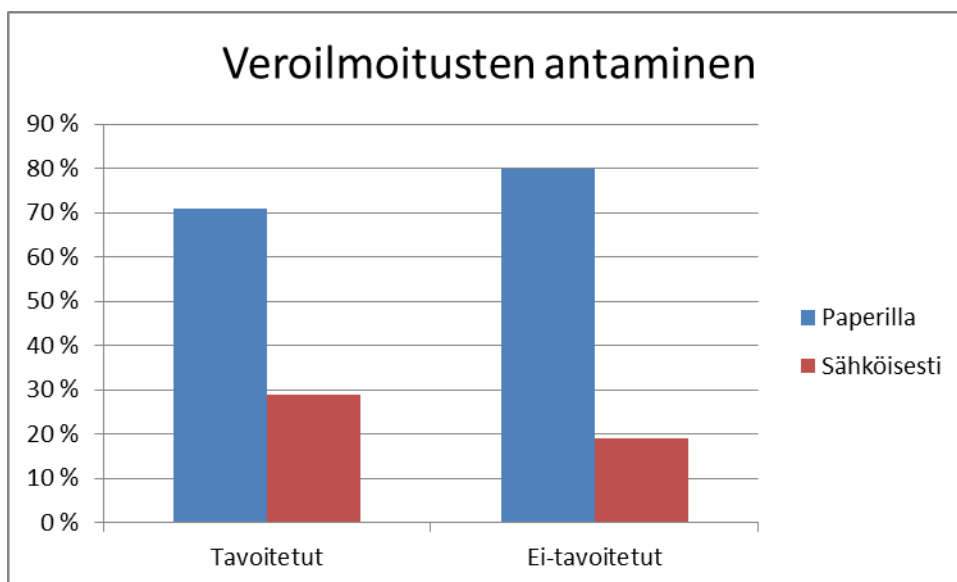


Kuvio 8. Mitkä ilmoitukset aiotaan antaa sähköisesti?



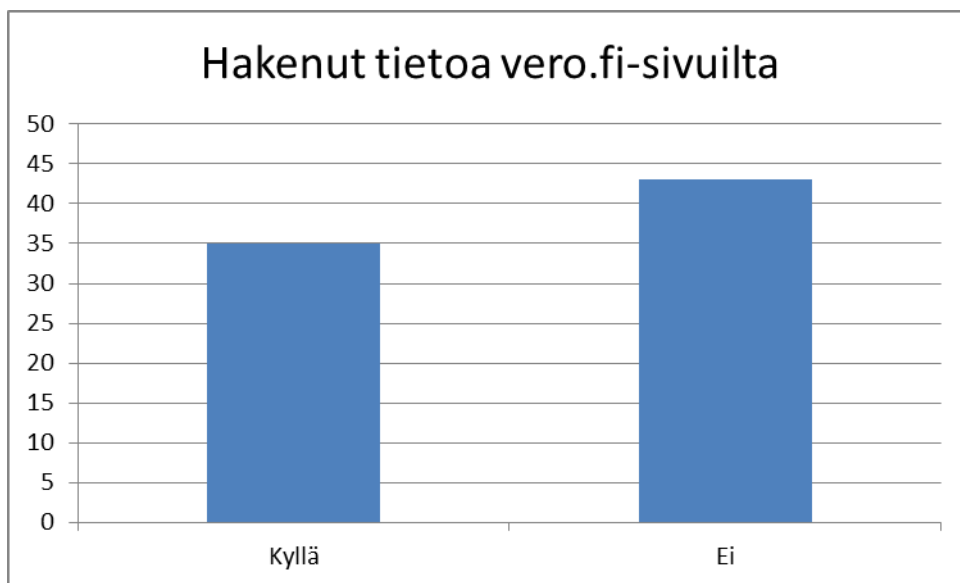
Kuvio 9. Kaikki ilmoitukset sähköisesti antavat ikävuosittain jaoteltuna.

Soittojen yhteydessä pyrittiin myös selvittämään aikooko asiakas puhelun perusteella antaa veroilmoitukset sähköisesti. Suurin osa ei innostunut, mutta 27 % vastanneista kertoi kuitenkin antavansa kaikki veroilmoitukset jatkossa sähköisesti (kuvio 8). Halukkuus sähköiseen ilmoittamiseen oli selvästi korkeampi nuoremmilla vastaajilla (kuvio 9). Tätä voidaan verrata siihen kuinka moni todella antoi kaikki ilmoitukset sähköisesti.

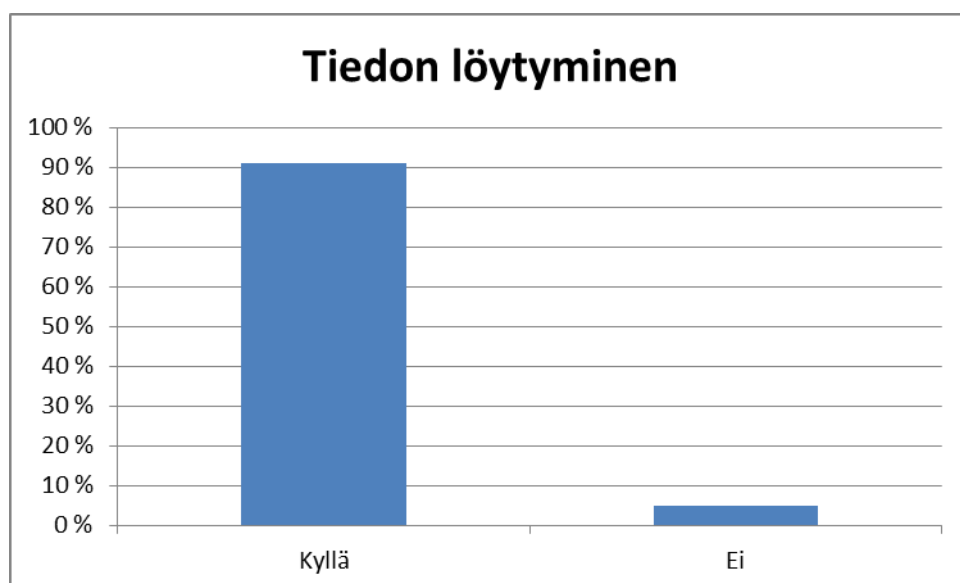


Kuvio 10. Veroilmoitus annettu sähköisesti/paperilla tavoitetuilla ja ei-tavoitetuilla asiakkailla.

Tavoitetuista asiakkaista noin 10 prosenttiyksikköä suurempi osuus siirtyi sähköiseen ilmoittamiseen verrattuna niihin, joita ei tavoitettu (kuvio 10). Soittoihin käytettyyn aikaan ja henkilöstöresursseihin nähden tämä on melko heikko tulos. Laskelman mukaan yhden sähköisen ilmoituksen hinnaksi tuli soittoihin käytettyjen henkilökustannusten ja sähköisyyden säästämät henkilökustannukset huomioon ottaen 34 euroa. Tässä tosin otettiin huomioon vain tuloveroilmoituksen antajat. 19 % niistäkin, joita ei tavoitettu, siirtyi sähköiseen asiointiin. Heidän siirtymisensä syytä ei tiedetä, mutta osatekijänä voi olla tämän soittokampanjan saama julkisuus. Jatkossa samanlaisella kampanjalla ei ole enää niin suurta julkisuusarvoa.



Kuvio 11. Tiedonhaku vero.fi-sivuilta.



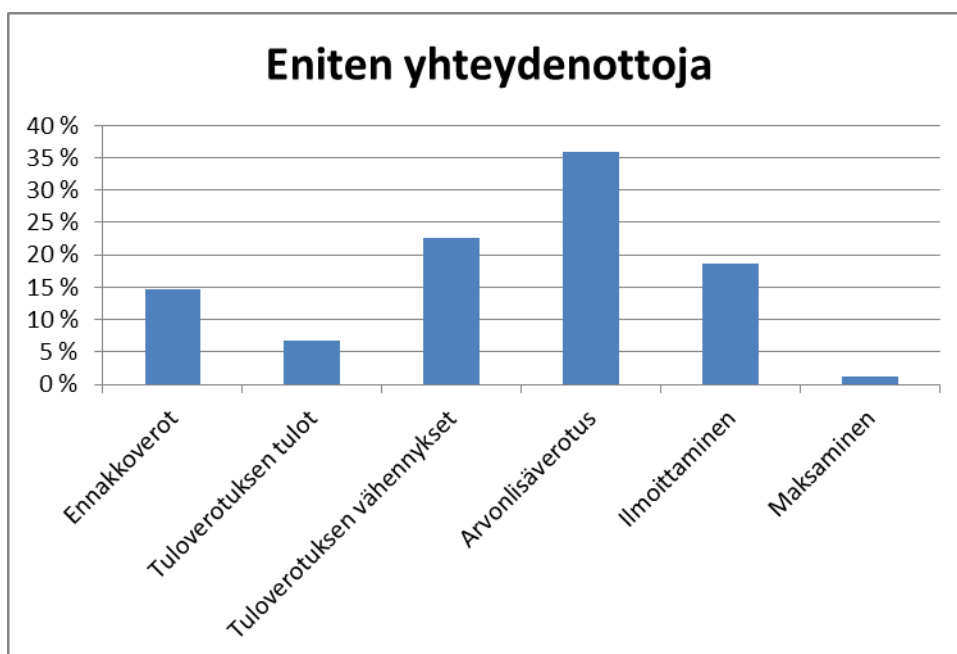
Kuvio 12. Löytyikö hakemasi tieto vero.fi:tä?

Asiakkailta tiedusteltiin myös vero.fi-sivuston käyttöä. 35 % vastaajista oli hakenut tietoa sivustolta (kuvio 11) ja 91 % heistä oli myös tarvitsemansa tiedon löytänyt (kuvio 12). Suurin syy sille, että tietoa ei haeta vero.fi-sivustolta on avoimien vastausten perusteella se, että vastaajalla ei ole ollut tarvetta siihen. Tietoa on saatavilla muista kanavista esim. ammattilehdistä tai kirjanpitäjä hoitaa kaikki asiat asiakkaan puolesta.

Asiakkaiden mielipiteet vero.fi-sivuista vaihteli. Parannustoiveita tuli hakuun, rakenteeseen, sivujen selkeyteen ja tekstin ymmärrettävyyteen. Toivottiin myös ajankohtaisten aiheiden parempaa näkyvyyttä ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Sivut saivat kuitenkin myös kehuja, joku ei halunnut niitä muutettavan lainkaan ja kehuipa joku parhaimmiksi nettisivuiksikin.

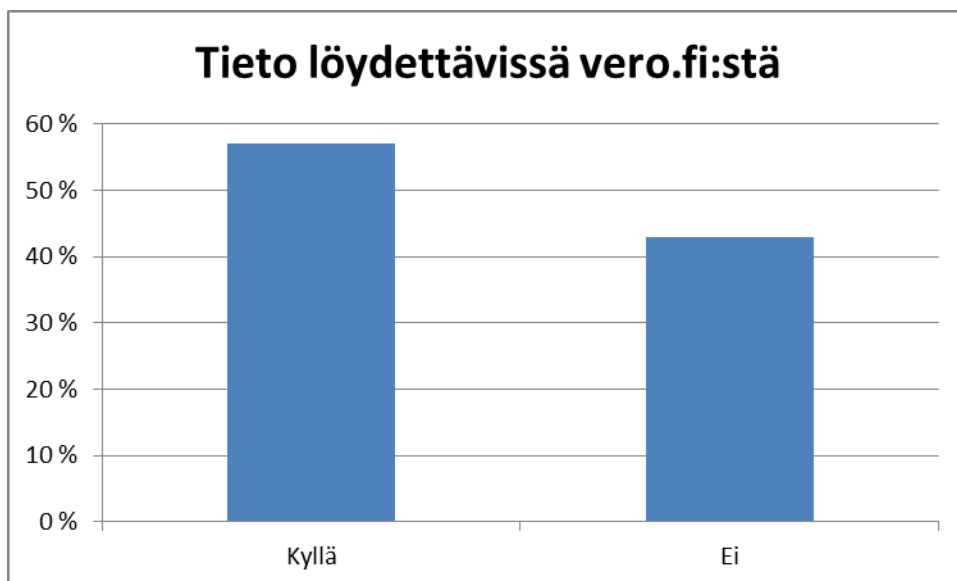
7.1.2. Survette-kysely asiakasrajapinnassa toimiville virkailijoille

Maatalousyrittäjien asiakasrajapinnassa toimiville virkailijoille tein kyselyn Survette-ohjelmalla ja vastausaikaa annoin kesälomien vuoksi pari kuukautta. Ensimmäisenä halusin selvittää, mitkä ovat ne asiat joiden vuoksi asiakas ottaa yhteyttä puhelimitse tai käymällä asiakaspalvelussa.

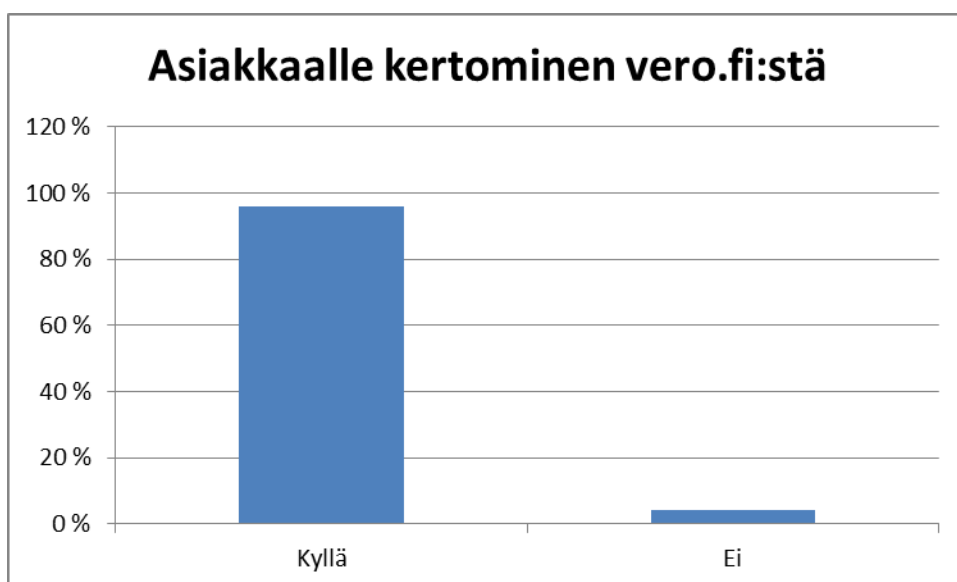


Kuvio 13. Minkälaisissa asioissa maataloudenharjoittajat ottavat eniten yhteyttä?

Suurin osa asiakkaiden kysymyksistä kohdistuu vastausten perusteella arvonlisäverotukseen (kuvio 13). Erityisesti verotili ja kausiveroilmoituksen korjaaminen ovat virkailijoiden mielestä suurimmat yhteydenoton aiheet. Myös tuloverotuksen vähennyksistä, ilmoittamisesta ja ennakkoveroista tulee yhteydenottoja melko runsaasti. Aika paljon riippuu ajankohdasta milloin mitäkin kysellään eniten.



Kuvio 14. Olisiko tieto yleensä löydettävissä vero.fi:stä?



Kuvio 15. Jos vastasit Kyllä, kerrotko asiakkaalle että tieto löytyy vero.fi:stä?

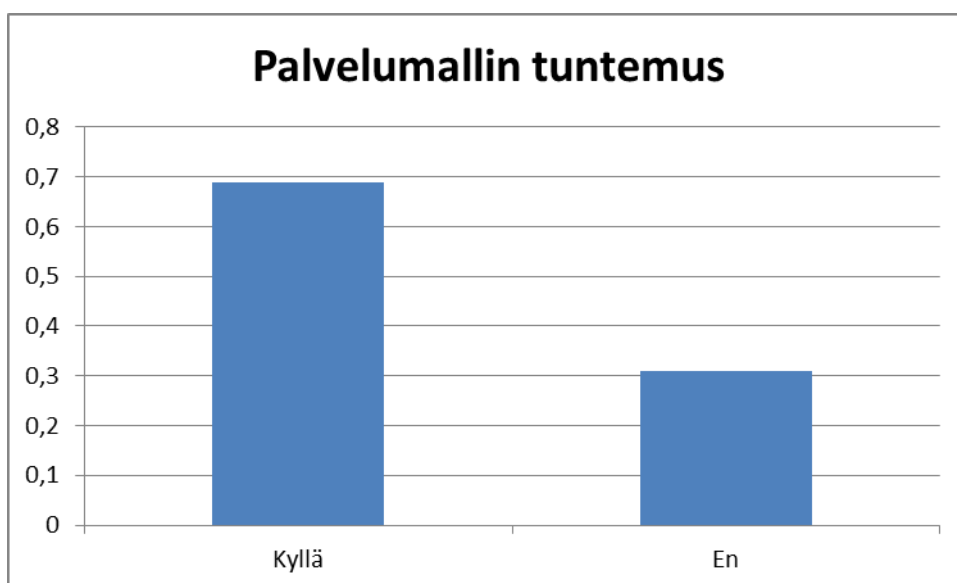
Virkailijoiden mielestä yli puolessa tapauksista asiakkaan kysymään asiaa olisi vastaus löytynyt vero.fi-sivuilta (kuvio 14) ja virkailijat tämän myös asiakkaalle kertovat (kuvio 15). Tämä varmasti edesauttaa asiakkaan omatoimista sähköistä tiedonhakuja jatkossa.

Virkailijoiden näkemyksen mukaan maataloudenharjoittajat ovat usein tottuneet asioimaan virkailijan kanssa eivätkä siksi hae tietoa internetistä. Joillakin ei ole tietokonetta tai maaseudulla on huonot nettiyhteydet. Osa haluaa vaan varmistaa, että on ymmärtänyt internetistä löytämänsä tiedon oikein. Maatalouden verotuksessa on myös paljon tulkinnanvaraisia asioita, joihin ei voikaan löytää vastausta internetsivuilta.

Vero.fi-sivuilla on virkailijoiden näkemyksen mukaan riittävästi tietoa, mutta vaikeasti löydettävissä. Ohjeet saattavat myös olla asiakkaalle liian monimutkaisia ja esimerkkejä ei ole riittävästi. Asiakkaat eivät uskalla luottaa tulkintaansa jostain tietystä ohjeesta.

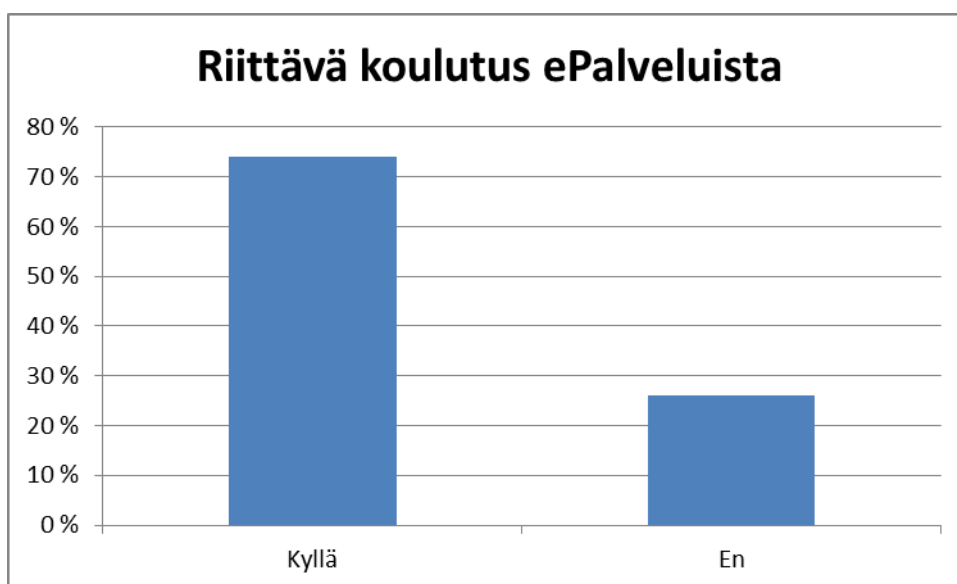


Kuvio 16. Kerrotko asiakkaalle sähköisistä palveluistamme asiakaspalvelutilanteissa?



Kuvio 17. Tunnetko Verohallinnon palvelumallin?

Virkailijat käyttävät omaa asiakastuntemustaan kertoessaan asiakkaalle sähköisistä palveluista (kuvio 16). He huomaavat asiakkaasta, jos tälle ei ole mahdollista käyttää sähköisiä palveluita joko osaamisen tai tekniikan puutteen vuoksi. Verohallinnon palvelumallissa yksi palvelutuokio on ohjaus vaivattomampaan asiointiin ja se voi tarkoittaa myös sitä, että käyntiasiakas ohjataan puhelinpalveluun. Suurin osa virkailijoista tuntee palvelumallin (kuvio 17), mutta se pitäisi olla kaikille tuttu ja sisäistetty.



Kuvio 18. Oletko mielestäsi saanut riittävästi koulutusta sähköisistä palveluistamme?

Lopuksi halusin vielä selvittää, onko henkilökunta saanut mielestään riittävästi tukea sähköisten palveluiden osaamiseensa. Jos palveluja ei itse tunne, niin kynnys niiden markkinointiin kasvaa. Kolme neljästä kokee saaneensa riittävästi koulutusta (kuviokuva 18). 26 % toivoisi vielä lisäkoulutusta sähköisestä asioinnista asiakkaan näkökulmasta.

Annoin virkailijoille mahdollisuuden esittää heidän mielestään toimivia keinoja sähköisen asioinnin lisäämiseksi ja kiitettävästi niitä myös sain. Koska maatalousyrittäjät antavat pääsääntöisesti ilmoitukset Verohallinnolle vain kerran vuodessa, pitäisi virkailijoiden mielestä vuosittain muistuttaa asiakkaita esim. erilaisissa sidosryhmätilaisuuksissa ja medioissa sähköisen ilmoittamisen mahdollisuudesta. Yksinkertainen rautalankamalli ilmoittamiseen ja mahdollisesti kädestä pitäen-koulutuksia atk-luokissa sai myös kannatusta useammaltakin virkailijalta. Myös se auttaisi, jos kaikki ilmoitukset löytyisivät samasta paikasta eikä tarvitsisi mennä eri palveluihin.

7.1.3. Sähköpostikysely palvelu- ja viestintävastaaville

Selvittääkseni minkälaisiin sidosryhmätilaisuuksiin Verohallinto maanlaajuisesti tällä hetkellä osallistuu, lähetin kyselyn Henkilöverotusyksikön palvelu- ja viestintävastaaville. Kyselystä selvisi, että tammi-helmikuussa osallistutaan ympäri suomen Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK:n järjestämiin tilaisuuksiin. Tilaisuuksissa kerrotaan yleensä maa- ja metsätalouden veroilmoitusten täyttämistä sekä sähköisestä ilmoittamisesta ja yleisönä ovat maataloudenharjoittajat. Myös ProAgrian henkilökunnalle on käyty pitämässä luentoja, mutta ne ovat yleensä keskittyneet enemmän johonkin

aineelliseen verotusasiaan. Jossain päin Suomea on järjestetty myös joitakin omia tilaisuuksia maatalousyrittäjille veroilmoituksen täytöstä.

7.2. Kehittämisehdotukset

Verohallinto haluaa tarjota laadukasta asiakaspalvelua, sai asiakas sen sitten mistä palvelukanavasta tahansa. Grönroos (2009) toteaa, että alan kirjallisuudessa mukaan laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Lämsä ja Uusitalo (2002) taas kuvaavat laatua kaiken toiminnan kattavaksi erinomaisuudeksi. Verohallinto on pyrkinyt luomaan koko organisaation kattavan yhteisen näkemyksen laadukkaasta palvelusta kehittämällä palvelumallin. Kun kaikki noudattavat yhteistä palvelumallia, asiakas saa aina saman tasoista hyvää palvelua. Palvelun tasoa myös pystytään arvioimaan palvelumallin avulla ja näin päästään kiinni kehityskohteisiin.

Palvelumalli sisältää asiakkaan ohjauksen vaivattomampaan asiointiin. Tämä tarkoittaa sähköistä asiointia, mikäli asiakkaalla on mahdollista sähköisiä palveluja käyttää. Jotta palvelu säilyttäisi laatunsa myös sähköisessä asiointissa, tulisi palvelujen olla mahdollisimman helppokäyttöisiä. Koska on tärkeää hoitaa myös sähköisten palvelujen laatuongelmat nopeasti (Grönroos 2009), on tärkeää että sähköisillä palveluilla on tekninen tuki puhelimitse saatavissa. Verohallinnossa näin onkin.

Sähköisten palvelujen kehittäminen on Verohallinnolle tärkeää asiakkaiden palvelun laadun vuoksi, mutta myös tuottavuuden lisäämiseksi. Tuottavuutta ja palvelun laatua ei Grönroosin (2009) mielestä voi erottaa toisistaan. Mitä laadukkaampia sähköisiä palveluita Verohallinnolla on ja mitä laadukkaammin asiakkaita palvelutilanteissa ohjataan vaivattomampaa asiointiin, niin sitä nopeampaa Verohallinnon tuottavuus lisääntyy.

Grönroos (2009) ja Vuokko (2004) näkevät markkinoinnin ensisijaisesti organisaation ajattelutapana. Kaiken keskiössä on asiakas. Verohallinnossa asiakkaita ovat veronmaksajat, veronsaajat sekä erilaiset sidosryhmät. Grönroos (2009) painottaa myös suhdemarkkinoinnin tärkeyttä. Suhteet asiakkaiden kanssa tulee olla sellaisia, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä ovat maatalousyrittäjät. Verohallinnolla tulisi olla syvä ymmärrys maatalousyrittäjien näkemyksistä, tarpeista ja haluista, jotta markkinointi olisi tehokasta (Kotler & Andreasen 1996).

Kehittämisehdotuksissani olen ottanut huomioon teorian sekä kaiken kyselyjen ja haastattelujen perusteella saamani aineiston. Olen ottanut henkilökunnan ja asiakkaiden kehittämisehdotuksista mielestäni parhaimmat ja lisäksi käyttänyt omia tutkimuksen perusteella syntyneitä ideoitani.

7.2.1. Sisäinen markkinointi

Kuten esim. Grönroos (2009) toteaa, on ensin laitettava kuntoon sisäinen markkinointi ennen kuin voidaan olettaa tuloksia ulkoisista toimenpiteistä. Siksi aloitan kehittämisideoiden esittelyn sisäisestä markkinoinnista.

Yksi olennaisimmista asioista markkinoinnin onnistumisessa on henkilöstön myynti- ja markkinointihenkisyys. Kyselyssä henkilöstö itse kertoi kyllä yleensä markkinoivansa palveluja asiakaskohtaamisissa, mutta se ei välttämättä tule virkailijalta luonnostaan. Aikaisemmin virkailijalta ei vaadittu tällaista asennetta ja sen opettelu pidempää virkauraa tehneelle saattaa olla todella hankalaa.

Myynti- ja markkinointihenkisyyttä pystyy kuitenkin myös jossain määrin opettelemaan, kunhan sisäistää kuinka tärkeää se on. Itse ole ollut kuuntelemassa Petri Parviaisen luentoa ja hän osasi kyllä puhua innostavasti aiheesta. Suosittelisinikin esimerkiksi Parviaista luennoimaan Verohallinnon henkilökunnalle. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että pelkän luennon kuuntelemisella tuskin kenestäkään tulee innostunutta markkinoijaa vaan se lähtee omasta itsestä. Luento voi kuitenkin innostaa henkilökuntaa ajattelemaan aihetta oman työnsä kannalta.

Verohallinnolla on suuret henkilöstökustannukset. Kun kustannuksia halutaan vähentää, tehdään usein henkilökunnan supistamispäätöksiä. Grönroosin (2009) mielestä palveluorganisaation tulisi kuitenkin huomioida sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden suhde. Verohallinnossa tämä voisi tarkoittaa sitä, että jos ohjausta ja neuvontaa tekevää henkilökuntaa vähennetään, vaikuttaa se olennaisesti palvelun laatuun. Palvelun laadun heikkeneminen taas saattaa aiheuttaa epätoivottuja seurauksia esim. asiakkaat alkavat toimia väärin tai veromyönteisyys pienenee. Tämä aiheuttaa kustannuksia muualla Verohallinnon toiminnassa esim. valvontatarve kasvaa.

Verohallinnon henkilöstön määrään vaikuttaa rahan lisäksi myönnetty henkilötöyvuosikehys, jossa Verohallinnon tulisi pysyä. Koska henkilöstöresursseja ei ole rajattomasti, niiden oikein kohdentaminen on tärkeää. Verohallintokin on siirtänyt yhä enemmän henkilöstöresursseja ennakoivaan ohjaukseen ja neuvontaan. Henkilöverotuksessa niin johdon kuin henkilöstönkin mielipiteenä tuntuu olevan se, että asiakkaiden ohjaus ja neuvonta kuuluu kaikille. Tokihan se osittain kuuluukin, kaikki ovat aina jollain tasolla tekemisissä asiakkaiden kanssa. Markkinahenkisyyttä vaativa asiakasohjaus ja – neuvonta on kuitenkin eri asia kuin esimerkiksi veroasiantuntijan työ. Tämä aiheuttaa ongelmia siinä mielessä, että henkilöitä ei alun perin ole palkattu markkinointihenkisiksi asiakaspalvelijoiksi eivätkä siis ole välttämättä soveltuvia tähän tehtävään.

Collins (2010) esittämä ajatus oikeista ihmisistä oikeissa töissä täytyisi ottaa huomioon myös Verohallinnossa. Uusien ihmisten palkkaamisessa

tähän pyritäänkin, esimerkiksi ennakoivaan ohjaukseen ja neuvontaan on palkattu uusia EON-tiimiläisiä, joilla lähtökohtaisesti odotetaan jo olevan myynti- ja markkinahenkinen asenne. Valtion virastona uusien ihmisten palkkaaminen ei kuitenkaan ole ehkä niin helppoa kuin yksityisellä sektorilla juuri budjettirahoituksesta ja henkilötyövuosikehyksestä johtuen.

Verohallinnon tulisikin yhä enemmän tutkia henkilöstön vahvuuksia. Varmasti Verohallinnon nykyisestäkin henkilöstöstä löytyy markkinointihenkisiä ihmisiä. Heidät pitää vain löytää ja valjastaa oikeisiin töihin. Perinteisesti asiakaspalvelijoita ei ole palkassa arvostettu Verohallinnossa kovin korkealle, vaikka heidän käsissään on organisaation imago ja asiakastyytyväisyys. Asiakasneuvojen palkkaukseen siis tulisi panostaa, jotta työhön saadaan oikeat henkilöt. Toki myös muita kannusteita kannattaa ottaa mukaan. Todennäköisesti parhaat tulokset saadaan yhdistämällä rahalliset ja muut kannusteet (Rope 2005, 622).

Henkilöstön väheneminen vaikuttaa myös organisaation ilmapiiriin. Markkinahenkisyyttä ja yhteishenkeä on vaikea lisätä, jos henkilöstö jo muutenkin uupuu työtaakkansa alle. Tosiasia kuitenkin on, että työssä viihtyvä henkilöstö tekee parempaa tulosta kuin henkilöstö, joka ei viihdy työssään (Rope 2005, 621). Verohallinnon johdon ja esimiesten pitää näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Verohallinnossa onkin käynnissä esimiesvalmennukset, joissa panostetaan erityisesti valmentavaan johtamiseen. Jos esimiehet saadaan sitoutettua tähän ja se saadaan integroitua osaksi arkipäivän työtä, on sillä varmasti yhteishenkeä ja ilmapiiriä parantavia vaikutuksia.

Henkilöstön osaaminen on yksi avaintekijä markkinoinnin onnistumisessa. Henkilöstöllä pitää olla tiedossa mitä heiltä odotetaan ja annettava eväät sen mukaan toimimiseen. Jos henkilökunta ei esimerkiksi osaa itse käyttää sähköisiä palveluja ja pitävät niitä vaikeina käyttää, ei niitä myöskään markkinoida asiakkaalle. Myös palveluosaaminen pitää varmistaa. Osaamisjärjestelmän pitäisi olla sellainen, että sillä kehitetään henkilön valmiuksia vastata nykyisiin ja tuleviin haasteisiin sekä valmentaa henkilöstöä kehittyneempiin työtehtäviin ja uralla etenemiseen (Rope 2005, 616).

Tähän liittyy olennaisena osana myös Verohallinnon palvelumalli, sen tuntemus ja noudattaminen. Palvelumallia on esitelty henkilökunnalle ympäri Suomen, mutta se pitäisi pitää jatkuvasti esillä. Kun neuvonnan laatututkimus yleistyy kaikkeen neuvontaan, pystytään palvelumallin noudattamista seuraamaan nykyistä paremmin. Ennen sitä esimiesten tulisi pitää tietoisuutta palvelumallista yllä ja huolehtia sen noudattamisesta.

Kyselyn perusteella osa asiakasrajapinnassa toimivasta henkilökunnasta kaipaa lisää koulutusta sähköisistä palveluista. Koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä eli kokeillaan demo-/testiversiolla asiakkaana Katso-tunnuksen hakemista ja veroilmoitusten antamista. Myös lyhyet

rautalankaohjeet olisi hyvä olla olemassa. Asiakkaille on sitten helpompi markkinoida kun virkailijat osaavat itse käyttää palveluja. Tällaisia koulutuksia on pidetty ja rautalankaohjeita tehty ainakin jossain päin Suomea, jaetaan hyvät keinot koko Verohallinnon käyttöön.

Asenteen ja osaamisen lisäksi henkilöstöllä tulisi olla käytössä kunnolliset työvälineet, jotta sähköisen asioinnin markkinointi olisi helppoa. Asiakaskontaktin yhteydessä virkailijan tulisi heti nähdä asiakkaan kokonaistilanne. Tähän tarvittaisiin kunnollinen asiakkuuden hallintaohjelma. Verohallinnolla ei ole tällä hetkellä käytössä oikeastaan minkäänlaista asiakkuuden hallintaohjelmaa vaan kaikki asiakkaita koskevat tiedot virkailija joutuu katsomaan eri järjestelmistä. Verohallinnon järjestelmät ovat lähivuosina siirtymässä yhteen valmisohjelmistoon, johon on tarkoitus saada yhdistettyä myös kunnollinen asiakkuuden hallinta.

7.2.2. Ulkoinen markkinointi

Hyvin johdetulla organisaatiolla strategia, missio, visio ja tavoitteet on organisaatiotasolla määritelty, joihin markkinointi voidaan sisällyttää (Kotler & Andreasen 1996). Verohallinto uusi strategiansa vuonna 2013 ja siihen on sisällytetty myös markkinointi, tosin Verohallinnossa käytetään käsitettä ennakoiva ohjaus. Tämän lisäksi tarvittaisiin markkinoinnin ydinstrategia (Kotler & Andreasen 1996). Sen luominen lähtee tarkasta segmentoinnista. Onko maatalousyrittäjät jo riittävän tarkka segmentointi vai pitäisikö sitä vielä jakaa pienempiin osiin. Myös maatalousyrittäjän asianhoitajat tulisi olla kohderyhmänä. Koska Verohallinnossa nonprofit-organisaationa on rajalliset resurssit käytettävissä markkinointiin, tulisi kohderyhmä ja sille suunnattu markkinointimix suunnitella erittäin huolella.

Markkinatutkimus on olennainen osa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä ja markkinointistrategian suunnittelussa (Kotler & Andreasen 1996). Verohallinnolla on asiakkaita ja asiakkaiden käyttäytymistä paljon tietoa omissa tietojärjestelmissään ja virkailijoilla, niiden hyödyntäminen vain on nykyjärjestelmillä hiukan hankalaa. Asiakkuudenhallintaohjelmalla kaikki tämä tieto saataisiin näkyväksi ja nopeastikin hyödynnettäväksi ihan kaikissa asiakaskohtaamisissa. Mitään laajempaa erillistä markkinointitutkimusta ei kovin usein ole järkevää tehdä.

Verohallinnon tulisi myös määritellä ydintarjooma. Kotler (1996) on määritellyt nonprofit-organisaation tarjoaman markkinoijan ehdotukseksi, joka tekee kohdeasiakkaalle mahdolliseksi haluttuja positiivisia seurauksia, mikäli asiakas toimii organisaation haluamalla tavalla. Verohallinnon tarjoamaan kuuluu eri sähköiset palvelut, joista asiakas saa hyötyä mm. ajansäästönä, aukioloaikojen laajuutena ja palvelujen läheisistä

sijainnista. Hyötynä on myös Verohallinnon yhteydenottojen väheneminen pelkkien ilmoitusten täyttövirheiden vuoksi.

Verohallinnon tulee ajatella myös sähköisestä asioinnista asiakkaalle aiheutuneita kustannuksia (Kotler & Andreasen 1996). Sähköiset palvelut ovat ilmaisia, joten taloudellisia kustannuksia ei tule. Aluksi ajallisia kustannuksia tulee palveluiden käytön opettelussa, jos siirtyy paperi-ilmoittamisesta sähköiseen ilmoittamiseen. Kunhan palvelu on tuttu, ajallinen kustannus muuttuu säästökseksi. Sosiaalinen kustannus asiakkaalle on ihmiskontaktin pois jäänti. Moni ei luota lukemaansa vaan tieto täytyy saada virkailijalta, jotta sitä voisi pitää luotettavana. Tähän auttaa tiedon helppo saatavuus sähköisen kanavan kautta ja erityisesti sen ymmärrettävyys. Tieto täytyy olla niin helpossa muodossa, että sitä ei voi ymmärtää väärin.

Valtionhallinto on suunnittelemassa Suomeen yhteispalvelupisteiden verkostoa, johon Verohallintokin velvoitetaan osallistumaan. Tämä sulkee Verohallinnon omia toimipisteitä, mikä asettaa sähköisten palvelujen käytettävyydelle yhtä enemmän vaatimuksia. Yhteispalvelupisteistä saa Verohallinnon palveluita rajatusti, pääasiassa vain ohjausta sähköiseen asiointiin.

Markkinointiviestintä on olennainen osa markkinointiprosessia. Organisaation on viestittävä tarjoomasta kohdemarkkinoille. Nykyajan markkinointiviestinnän haasteita on asiakkaan jatkuva pommitus erilaisella viestinnällä ja laajentuneet markkinointikanavat. Hyvä viestintästrategia sisältää kuusi vaihetta: päämäärien asettaminen, mahdollisten viestien luonti, selviytyminen valikoivasta huomiosta, selviytyminen aistiväärentymistä, välittäjien valinta ja viestien arviointi ja lähetys. (Kotler & Andreasen 1996)

Päämäärä on tässä tapauksessa maatalousyrittäjien sähköisen asioinnin lisääminen. Jotta saataisiin oma viesti kiinnostamaan kohdemarkkinoita, on viestin oltava huomiota herättävä. Viestin tulisi jollain tavalla poiketa massasta. Pitää myös varoa aistiväärentymiä eli ettei viestissä nähdä sellaisia asioita mitä ei ole tarkoitettu. Näihin suosittelen käytettävän kohderyhmän tuntevaa asiantuntija-apua, joko oman hallinnon sisältä tai ehkä mieluummin ulkopuolelta.

Seuraavaksi tulee valita mitä kanavia pitkin Verohallinto haluaa viestin toimitettavaksi asiakkaalle. Voidaan käyttää puolestapuhujaa tai perinteisiä medioita. Tämän jälkeen pitää valita mahdollisten viestien joukosta lähetettävät viestit. On hyvä jos viestejä on useampia, josta voidaan valita. Niitä voidaan myös testata joillakin asiakkailla, jotta saadaan selville paras lähestymistapa. Markkinointiviestinnän tulee myös olla jatkuvaa, ei riitä että kohderyhmä saadaan kerran toimimaan halutulla tavalla.

Markkinointimixiä ja –budjettia suunniteltaessa tulisi aina arvioida hyötyjen ja kustannusten suhdetta. Jos hyödyt ylittävät kustannukset, toimenpide kannattaa suorittaa. (Kotler & Andreasen 1996.) Mittaaminen on kuitenkin ongelma Verohallinnossa, koska hyötyjä ei aina pystytä mittaamaan rahassa. Maatalousyrittäjien osalta Verohallinnon markkinointimix on sisältänyt mm. mainontaa, erilaisissa asiakastilaisuuksissa luennointia, asiakaskohtaamisissa markkinointia, artikkeleita eri julkaisuihin sekä outbound-soittokampanjoita. Näistä ainoastaan outbound-soittokampanjan kustannuksia ja vaikutuksia on varsinaisesti mitattu, ja sitäkin puutteellisesti.

Kun verrataan markkinointisoittoihin käytettyjä resursseja saavutettuun vaikuttavuuteen nähden, voidaan todeta että soitot eivät tässä muodossaan ole kovin tehokas markkinointikeino. Toki tässä tutkimuksessa verrattiin vain soittojen vaikuttavuutta tuloveroilmoituskäyttämiseen kyseisenä vuonna, mahdolliset positiiviset seuraamukset voivat näkyä vasta jälkeempinä. Tiedonhaku vero.fi-sivuilta voi kampanjan seurauksena kasvaa. Tätä voitaisiin mitata vertaamalla puhelujen ja käyntiasiakkaiden sekä vero.fi-sivuilla käyntien määrän muutosta. Vero.fi-sivuston käynneistä saa tilastoja Palveluyksiköstä. Näihin tosin vaikuttavat muutkin seikat kuin vain soittokampanja. Kampanjan seurauksena myös tuleva ilmoittamiskäyttäytyminen saattaa muuttua sähköisempään suuntaan.

Toisaalta soittoilla saatiin kuitenkin tulosta aikaan. Tehokkuutta lisäisi huomattavasti, jos ajantasaiset yhteystiedot olisi helpommin saatavissa. Tähän toivottavasti saadaan parannus, kun Verohallinto siirtyy uuteen aikaisemmin jo mainitsemaani ohjelmistoon lähivuosina.

Jos soittoja halutaan jatkaa, tulisi kohderyhmä miettiä tarkasti. Verohallinto on viime aikoina palkannut analytikoita, joiden työpanosta kannattaa käyttää kohderyhmän valinnassa. Tarkemmalla analyysillä kohdejoukosta voisi löytyä pienempiä ryhmiä, joille soittaminen toisi parempia tuloksia. Soittoja voisi myös suunnata henkilöiden itsensä sijaan heidän asianhoitajilleen.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että soittokampanja toteutettiin ehkä liian myöhään. Osa oli jo ehtinyt antamaan ilmoitukset. Näille henkilöille ja muillekin tekstiviestimuistutus sähköisestä asioinnista ajankohtaiseen aikaan voisi toimia jatkossa tehokkaasti. Tekstiviestimarkkinointi on soittoja kustannustehokkaampi toimintatapa. Tosin tekstiviestin sanoma on huomattavasti helpompi sivuuttaa kuin puhelinkeskustelu oikea ihmisen kanssa. Suosittelisin kuitenkin kokeilemaan keinoa.

Maataloudenharjoittajat eivät tutkimuksen ikäryhmässä ole kovinkaan innokkaita tietotekniikan käyttäjiä, vaikka usein tietokone olisi käytettävissä. He tuskin käyttävät siis myöskään kovin paljon sosiaalista mediaa. Markkinoinnissa on kuitenkin tarkoitus vaikuttaa tulevaisuuteen ja uskon että uusi sukupolvi myös maatalousyrittäjissä käyttää runsaasti

sosiaalista mediaa. Siksi suosittelisin myös maatalouden sähköisen asioinnin markkinoimista jonkin verran myös näissä välineissä. Sosiaalisessa mediassa voi saada näkyvyyttä myös hyvin pienillä resursseilla.

Sidosryhmäyhteistyötä Verohallinto voisi lisätä mm. Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK:n ja ProAgrian kanssa. Heille voisi tarjota asiantuntijaluentoja ja artikkeleita sähköisestä asioinnista. Myös mainostamista heidän verkkosivuillaan ja julkaisuissaan kannattaisi miettiä. Verohallinnon kannattaisi myös käynnistää yhteistyö maatalousoppilaitosten kanssa esim. pitämällä luentoja alan opiskelijoille tai tarjoamalla luentopaketin sähköisestä asioinnista opettajien käyttöön.

Maatalousyrittäjien kanssa työskentelevän henkilöstön mielestä asiakkaille voisi järjestää koulusta ihan kädestä pitäen. Eli tehtäisiin yhdessä koneella veroilmoitus. Resurssien näkökulmasta tämä ei ole kovin järkevää ellei samaan tilaisuuteen saada kymmeniä osallistujia. Verohallinnon tuskin kannattaa itse tällaisia tilaisuuksia järjestää, mutta sidosryhmien järjestämiin tilaisuuksiin voisi kouluttaja mennä.

Vero.fi-sivuja voisi myös hyödyntää vielä tehokkaammin sähköisen asioinnin lisääjänä. Nykyiselläänkin vero.fi-sivuilla on paljon tietoa. Koska siellä ei kuitenkaan ole säännöllisesti mitään uutta luettavaa maatalouden osalta, niin maatalousyrittäjät eivät käy siellä niin paljon kuin olisi toivottavaa. Tätä voisi edistää esim. verovuoden ajankohdan mukaan vaihtuvilla teemasivuilla, joissa vaikka asiantuntijat voisivat pohtia ajankohtaisia veroaiheita. Arvonlisäverotus aiheuttaa henkilöstön mukaan eniten asiakkaiden yhteydenottoja, joten se voisi olla yksi aihe. Asiakkaat itse taas toivoivat tuloverotuksen vähennyksistä yksityiskohtaisempaa tietoa ja esimerkkilistoja.

Myös perinteinen mainonta esim. televisiossa ja Maaseudun tulevaisuus-lehdessä kannattaa, ainakin veroilmoitusten jättöaikaan. Oikeat mediat kannattaa valita tarkkaan. Myös lehdistötiedotteisiin kannattaa panostaa, koska ne ovat aina ilmaista mainosta.

7.2.3. Palvelujen kehittäminen

Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus keskittyä itse palveluiden kehittämiseen vero.fi-palvelun sisältöä lukuun ottamatta vaan nykyisten palvelujen käytön lisäämiseen. Muutama kehittämisidea tuli kuitenkin esille, joten käyn ne tässä läpi.

Koska Verohallinnossa halutaan antaa laadukasta palvelua kanavasta riippumatta, ei asiakkaita voida ohjata sähköiseen asiointiin esim. pitkittämällä jonotusaikoja suunnitelmallisesti muissa kanavissa. Sähköiset palvelut tulisi muutoin olla niin helppokäyttöisiä ja houkuttelevia, että niitä halutaan käyttää siitä huolimatta että palvelu puhelimesta ja

henkilökohtaisella käynnillä on myös erinomaisen hyvää. Koska rahaakaan ei kuitenkaan ole käytettävissä määrättömästi, tämä aiheuttaa jonkin verran haastetta.

Maatalousyrittäjän sähköistä ilmoittamista hankaloittaa se, että eri asiointitarpeisiin on eri palvelut. Palvelut myös sijaitsevat eri paikoissa. Tätä helpottaisi huomattavasti jo se, että palvelut olisivat yhdessä paikassa ja kertakirjautumalla pääsisi liikkumaan sujuvasti eri palvelujen välillä. Vielä parempi olisi, jos kaikki ilmoitukset voisi antaa yhdessä Verohallinnon palvelussa ja asiakkailla olisi käytössään maatalousyrittäjille räätälöity asiointiportaali.

Myös vero.fi-sivuista voisi tehdä enemmän interaktiivisemmat. Olisi hyvä, jos esim. etusivua pystyisi räätälöimään omien tarpeiden mukaan eli voisi esim. valita mistä aiheista tiedotteita siihen tulisi ja minkälaiseen sisältöön siitä olisi pikalinkkejä. Vero.fi-sivuston mahdollisesta uudistamisesta onkin alkamassa esiselvitysprojekti, jossa myös tämän tutkimuksen kehittämisideat huomioidaan.

8 POHDINTA

Maatalousyrittäjien sähköisen asioinnin lisääntyminen olisi Verohallinnolle tärkeää tuottavuuden kasvattamiseksi. Sähköinen asiointi on maatalousyrittäjälle vapaaehtoista, mutta se on hyödyllistä myös asiakkaan näkökulmasta. Sähköiset palvelut ovat aina käytössä päivästä ja kellonajasta riippumatta. Sen myötä Verohallinnolle toimitettavat tiedot ovat täsmällisempiä, koska palvelut ohjaavat tietojen antamisessa. Asiakkaalta säästyy aikaa ja vaivaa jälkikäteiseltä korjaamiselta.

Maatalousyrittäjät käyttävät muita yrittäjiä vähemmän sähköistä asiointia. Uusi sukupolvi, joka on tottunut käyttämään tietotekniikkaa todennäköisesti muuttaa tilanteen itsestään. Verohallinnon tuottavuutta pitäisi kuitenkin parantaa nopeammalla tahdilla, joten markkinointitoimenpiteitä tarvitaan lisäämään sähköistä asiointia. Verohallinnolla nonprofit-organisaationa ei ole yhtä paljon resursseja käytettävissä markkinointiin kuin yksityisellä sektorilla, joten on mietittävä tarkkaan mihin vähät resurssit käytetään.

Useimmilla maatalousyrittäjillä on tietokone ja internet-yhteys käytössä. Tosin kaikkialla ei ole kunnolla toimivaa internet-yhteyttä vaikka tietokone olisikin. Suurella osalla maatalousyrittäjiä ei kuitenkaan ole mitään varsinaista syytä olla asioimatta sähköisesti. Tämä varsinkin on se joukko, johon tehokkaalla markkinoinnilla pystytään vaikuttamaan.

Huomattava este sähköiselle ilmoittamiselle on tilitoimistojen käyttäytyminen. Tilitoimistot eivät ilmoita asiakkaan tietoja sähköisesti. Tähän ne tarvitsevat asiakkaalta valtuutuksen, mutta vain harva

tilitoimisto on asiakkaalta sellaista pyytänyt. Tilitoimistoilla on kuitenkin paremmat valmiudet sähköiseen asiointiin kuin yksittäisellä maatalousyrittäjällä. Näiden asiakkaiden käyttäytymiseen ainakin pitäisi pystyä vaikuttamaan.

Useita markkinointikeinoja Verohallinnossa on jo kokeiltukin, mutta tulokset ovat jääneet melko vähäisiksi. Jatkossa olisi erittäin tärkeää tehdä kunnollinen segmentointi ja sen jälkeen miettiä minkälainen markkinointimix kullekin segmentille valitaan. Mahdollisuuksia on monia, pitää vain löytää ne toimenpiteet, joilla hyödyt kustannuksiin verrattuna ovat mahdollisimman suuret.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2010. Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle. Oikeusministeriö, Demokratia- ja kieliasioiden yksikkö. Viitattu 28.9.2014.
www.tyosuojelu.fi/upload/katsaus.pdf
- Baida, Z., Gordijn, J. & Omelayenko, B. 2004. A Shared Service Terminology for Online Service Provisioning. Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce October 25 - 27, 2004 in Delft, The Netherlands. New York: ACM Press. Viitattu 28.9.2014. Saatavissa pdf-muodossa.
<http://doi.acm.org/10.1145/1052220.1052222>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.
- Collins, J.C. 2010. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Kauppakaari.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Kotler, P. & Andreasen, A.R. 1996. Strategic marketing for nonprofit organizations. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. 2008. Principles of marketing. Harlow: FT Prentice Hall.
- Lämsä, A.-M., Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Markkinointi 2.0 Consulting. 2014. Sosiaalinen media ja markkinointi. Viitattu 28.9.2014.
<http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoinnin-muutos/uudet-valineet/sosiaalinen-media.html>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Parviainen, P. 2008. Marketing spirit: oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Helsinki: Infor.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Sanastokeskus TSK. 2010. Sosiaalisen median sanasto. Viitattu 28.9.2014.
www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto.pdf

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press.

Valtiokonttori; Suomi.fi-toimitus. 2014. Tietoa Suomi.fi:stä. Viitattu 10.11.2014.
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/yleiset/tietoa_suomifista/index.html.

Verohallinto. 2013a. Verohallinnon strategia. Viitattu 28.9.2014.
http://vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018%2812997%29.

Verohallinto. 2013b. Tervetuloa Palkka.fi-palveluun. Viitattu 10.11.2014.
<https://www.palkka.fi/>.

Verohallinto. 2014a. Tervetuloa Ilmoitin.fi-palveluun. Viitattu 10.11.2014.
<https://www.ilmoitin.fi/webtamo/sivut/Esittelysivu>.

Verohallinto. 2014b. Mikä on Verotili-palvelu? Viitattu 10.11.2014.
http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Verotili/Mika_on_Verotilipalvelu%2810684%29.

Verohallinto. 2014c. Ilmoittaminen sähköisesti. Viitattu 10.11.2014.
http://vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sahkoinen_asiointi/Ilmoittaminen_sahkoisesti.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

SÄHKÖPOSTIKYSELY PALVELU- JA VIESTINTÄVASTAAVILLE

Hei,

opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa työn ohessa ja teen opinnäytetyötä maataloudenharjoittajien sähköisen asioinnin lisäämiseen liittyen. Tarvitsisin tietoa koko Heven asiakastilaisuuksista maataloudenharjoittajiin liittyen.

Pystyisittekö siis selvittämään minulle alueeltanne sekä omat järjestetyt tilaisuudet että osallistumiset hallinnon ulkopuolisiin tilaisuuksiin maataloudenharjoittajien verotukseen liittyen tältä ja viime vuodelta? Tarvitsisin ainakin seuraavat tiedot:

- Kenen järjestämä tilaisuus?
- Kenelle tilaisuus oli järjestetty?
- Mikä oli tilaisuuden aihe ja mikä Verohallinnon puhujan aihe?
- Kerrottiinko tilaisuudessa Verohallinnon sähköisistä asiointimahdollisuuksista (sähköiset palvelut ja vero.fi)? Oletan tietysti, että näin on joka tilaisuudessa tehty strategiamme mukaisesti, mutta varmistukseksi vaan.

Jos tietoonne tulee jonkinlaista muuta sidosryhmäyhteistyötä aiheeseen liittyen niin otan kaikki tiedot kiitollisena vastaan. Toki myös kaikki ideat maataloudenharjoittajien sähköisen asioinnin lisäämiseksi ovat tervetulleita.

Tämä tulee nyt ehkä vähän huonoon aikaan, mutta jos elokuun loppuun mennessä pystyisitte nämä tiedot keräämään. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiinne ja kiitos jo etukäteen.

KYSELY MAATALOUSYRITTÄJIÄ PALVELEVALLE HENKILÖSTÖLLE

1. Minkälaisissa asioissa maataloudenharjoittajat ottavat eniten yhteyttä?
 - a) Ennakkoverot
 - b) Tuloverotuksen tulot
 - c) Tuloverotuksen vähennykset
 - d) Arvonlisäverotus
 - e) Ilmoittaminen
 - f) Maksaminen
2. Haluaisitko kertoa tarkemmin?
3. Olisiko tieto yleensä löydettävissä vero.fi:stä?
4. Jos vastasit Kyllä, kerrotko asiakkaalle että tieto löytyy vero.fi:stä?
5. Miksi asiakkaat eivät hae tietoa vero.fi:stä?
6. Puuttuuko vero.fi:stä jotain olennaisia tietoja maataloudenharjoittajia koskien?
7. Kerrotko asiakkaalle sähköisistä palveluistamme asiakaspalvelutilanteessa?
8. Jos vastasit Harvoin tai En koskaan, niin miksi et?
9. Tunnetko Verohallinnon palvelumallin, jossa yhtenä palvelutuokiona on ohjaus vaivattomampaan asiointiin?
10. Oletko mielestäsi saanut riittävästi koulutusta sähköisistä palveluistamme?
11. Jos vastasit En, niin mistä palveluista ja minkälaista koulutusta kaipaisit?
12. Onko sinulla jotain ideoita maataloudenharjoittajien sähköisen asioinnin lisäämiseksi?

MAATALOUSYRITTÄJIEN PUHELINHAASTATTELUN RUNKO

Ovatko sähköiset palvelut käytettävissänne?

Mikä on suurin este palvelujen käytölle?

Hoitaako tilitoimisto tai vastaava veroilmoituksenne?

Onko tilitoimisto tarjonnut teille sähköisen ilmoittamisen mahdollisuutta?

Mitkä ilmoitukset aiotte antaa sähköisesti?

Jos vain jokin, niin miksi ette kaikkia?

Oletko hakenut tietoa vero.fi-sivuilta maatalouden verotuksesta?

Löytyikö hakemasi tieto? (jos vastaus kyllä)

Miksi et? (jos vastaus ei)

Ei ole internettiä käytettävissä

En osaa käyttää

En löydä sieltä mitään

Haku ei toimi

En tiennyt sivuista

Muuta, mitä?

Miten sivuja voisi parantaa?

Haku kuntoon

Rakenne selvemmäksi

Sivut selkeämmäksi

Teksti ymmärrettävämmäksi

Lisää visuaalisuutta esim. kuvia

Lisää tietoa, mistä asiasta?

Liikaa tietoa, mitä pois?

Muuta, mitä?