



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Maksupalvelu muutoksessa: Kannattaako keskitäminen vai hajauttaminen?

Mikkola, Eero

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Maksupalvelu muutoksessa: Kannattaako keskittäminen vai hajauttaminen?

Mikkola, Eero
Liiketalous
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Mikkola, Eero

Maksupalvelu muutoksessa: Kannattaako keskittäminen vai hajauttaminen?

Vuosi	2015	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Opset Oy on OP:n ja ISS:n omistama yhteisyritys, joka tarjoaa OP:lle laajasti pankki- ja finanssialalla tarvittavia palveluita. Tässä työssä kehitetään Opset Oy:n Osuuspankeille tarjoamaa keskitettyä maksupalvelua. Työn tarkoituksena on osoittaa, että Opset Oy:n tarjoama keskitetty maksupalvelu on Osuuspankeille kokonaisvaltaisesti kannattavampi vaihtoehto kuin niiden oma hajautettu palvelu. Lisäksi tarkoituksena on ratkaista miten saavutetaan Opset Oy:n keskeisiä tavoitteita, joita ovat aiempaa korkeampi asiakaspalvelun laatu ja asiakastytyväisyys, palvelun tehostaminen, kannattavuuden parantaminen, keskitetyn maksupalvelun markkinoiminen ja palvelun toimintojen selvittäminen asiakaspankeille.

Työ käynnistyi työskentelemällä Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun kaikissa eri osatehtävissä. Työhön käytettiin Opset Oy:ltä ja Osuuspankeilta sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa, jossa keskeisiä olivat Osuuspankeilta ja Opset Oy:ltä saadut haastattelut ja talouden tunnusluvut. Työssä hyödynnettiin kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia keskittämisestä, hajauttamisesta, palvelun laadusta sekä kannattavuudesta, jotka ovat työn keskeiset käsitteet.

Opset Oy:n keskitetty maksupalvelu nostaa suurten Osuuspankkien kustannustehokkuutta noin kolme prosenttia, mutta pienille Osuuspankeille palvelu on mahdollisesti noin kolme prosenttia kalliimpi kuin niiden oma palvelusuoritus. Pankit liittyivät Opset Oy:n palveluun ensisijaisesti päästäkseen paljon töitä aiheuttavasta ja resursseja vaativasta palvelusta, mutta kaikki pankit laskivat kuitenkin myös uuden palvelun kustannukset. Pankkien suurimpina huolenaiheina olivat Opset Oy:n palvelun asiakaspalvelun laatu ja asiakastytyväisyys. Yleisesti pankit pitivät keskitettyä maksupalvelua tulevaisuuden toimintatapana.

Opset Oy:n SEPA-toimeksiantojen suorittaminen on yli kaksi kertaa tehokkaampaa kuin tehokaimmassa Osuuspankissa. Ulkomaanmaksupalvelu on erittäin kustannustehokas palvelu Osuuspankeille, mutta se kärsii toimeksiantojen palautuksista. Asiakaspalvelu ja -tyytyväisyys eivät ole samalla tasolla Opset Oy:n keskitetyssä maksupalvelussa kuin Osuuspankeissa, koska asiakkaita ei pystytä enää palvelemaan yhtä henkilökohtaisesti kuin hajautetussa palvelussa. Työn aikana ideoitu kontaktointipalvelu kuitenkin paransi palvelua huomattavasti. Opset Oy:n kannattavuus paranee huomattavasti uuden kontaktointipalvelun myötä ja sen kuukausittainen kate muuttuu negatiivisesta positiiviseksi. Valmistunut työ toimii samaan aikaan pohjana markkinointimateriaalille ja selvityksenä Osuuspankeille keskitetyn maksupalvelun toimintatavoista.

Asiasanat: maksupalvelu, keskittäminen, hajauttaminen, asiakaspalvelu, kannattavuus.

Mikkola, Eero

Changes in payment services: Centralization or Decentralization?

Year	2015	Pages	60
------	------	-------	----

Opset Oy is owned by OP-Pohjola group (OP) and Integrated Service Solutions (ISS). Opset Oy provides a wide range of services exclusively to OP. The focus of this thesis is on improving Opset Oy's centralized payment service. The purpose is to prove, that the centralized payment service of Opset Oy is comprehensively more beneficial and profitable for the OP banks, than their own decentralized payment service. Furthermore, this thesis project seeks after resolving Opset Oy's current aims, which are to develop the quality of customer service and to improve customer satisfaction, to boost the performance of the service and to increase the company's gross profit, as well as to promote the marketing of the centralized payment service by clarifying the service processes and functions to the customer banks.

The groundwork for the thesis project was the author's experience of working in all the different tasks of Opset Oy's centralized payment service. Both quantitative and qualitative materials were collected and used for this thesis project. The interviews and economic key figures, which were obtained from Opset Oy and OP, comprised a crucial part of the data. The main concepts such as centralization, decentralization, customer service and profitability, were also utilized in the theoretical chapter of this thesis.

Opset Oy's centralized payment service is more cost efficient by about three percent for the large customer banks, but for the small customer banks the service's costs are potentially three percent higher. These OP customer banks, which had joined into Opset Oy's centralized payment service, did so primarily to separate themselves from manual office labour, which tied a lot of the bank's resources. All of the banks did, however, calculate the costs of the new service. The main concerns of the OP banks were related to the quality of Opset Oy's customer service and the levels of customer satisfaction. Generally the banks viewed the centralized payment service as the future service model.

Opset Oy's payment service is twice as efficient in the SEPA invoices, than the most efficient OP bank. Opset Oy's foreign trade invoice service is highly cost efficient for the OP banks, but the service suffers from a high rate of invoice returns. The customer service and customer satisfaction is not on the same level in Opset Oy as it was in the OP customer banks, because the service of the centralized payment model cannot be given personally, nor in the same way as before. The new service, however, designed during the completion of this thesis project, dramatically improved the quality of the service. Opset Oy's profitability will improve considerably on account of the new contact service and the company's gross profit will change from negative to positive. The finished thesis will also be utilized in producing Opset Oy's marketing material and it will clarify Opset Oy's centralized payment service's procedures to the OP banks.

Keywords: payment service, centralization, decentralization, customer service, profitability.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Työn tavoite ja tutkimusongelma	8
1.3	Maksupalvelut Suomessa	9
1.4	Maksupalvelun ja opinnäytetyön terminologiaa	10
2	Opset Oy maksupalveluyrityksenä	11
2.1	Kotimaisten toimeksiantojen käsittelyprosessi	12
2.2	Ulkomaanmaksujen käsittelyprosessi.....	15
3	Toiminnan keskittäminen ja asiakaspalvelu.....	19
3.1	Yritystoiminnan keskittäminen ja hajauttaminen	19
3.2	Asiakaspalvelu ja laatu.....	21
3.3	Asiakastyytyväisyys	23
3.4	Kannattavuus ja yrityksen elinkaari	24
4	Tutkimuksen toteutus	25
4.1	Työn strategiana tapaustutkimus.....	26
4.2	Haastattelut ja aineisto - Opset Oy.....	27
4.3	Haastattelut ja aineisto - Osuuspankit	27
5	Asiakaspankkien hajautetun maksupalvelun haastattelujen tulokset	28
5.1	Toimeksiantojen käsittelyprosessi	28
5.2	Ongelmat pankkien omassa maksupalvelussa	29
5.3	Edut pankkien omassa maksupalvelussa	29
5.4	Pankkien maksupalvelun tehokkuus.....	30
5.5	Siirtymävaiheen kustannukset	31
5.6	Pankkien näkemys siirtymisestä Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun....	31
6	Keskitetyn maksupalvelun kehittäminen.....	32
6.1	Maksupalvelun uuden palveluidean kehittäminen.....	32
6.2	Maksupalvelun ulkomaan toimeksiantojen kehittäminen	34
7	Palvelun kannattavuus asiakaspankeille ja Opset Oy:lle.....	36
7.1	Keskitetyn ja hajautetun mallin kustannukset P1 ja P3 pankeille	38
7.2	Opset Oy:n keskitetyn mallin kustannukset ja tuotot	39
7.3	Opset Oy:n maksupalvelun toimeksiantojen validoinnin laatu.....	42
7.4	Asiakastyytyväisyys keskitetyssä maksupalvelussa	43
8	Johtopäätökset	45
8.1	Hajautettu malli.....	45
8.2	Keskitetty malli.....	46
8.3	Keskitetyn ja hajautetun mallin vertailua	47
9	Pohdintaa maksupalvelun tulevaisuudesta Suomessa	48
	Lähteet	49

Kuviot	53
Taulukot	54
Liitteet.....	55

1 Johdanto

Maksupalvelu on perinteinen osa pankkien liiketoimintaa, jonka kautta asiakkaiden maksut välittyvät sekä kotimaisille että ulkomaisille vastaanottajille. Maksupalvelu on muuttunut viime vuosina huomattavasti, kun pankit ovat ulkoistaneet maksutapahtumien tiedonsiirron ja hyväksynnän asiakkaille. Samaan aikaan pankki vastaa kaikesta maksuihin liittyvästä tietotekniikasta ja itse maksun välittymisestä sähköisesti. Kuitenkin osa pankkien asiakkaista ei käytä itsenäisesti sähköisiä maksupalveluita, vaan antaa maksujen vaatimat tiedot pankille ja jättää maksun välittämisen pankin tehtäväksi. Joskin pankit ovat toistaiseksi huolehtineet asiakkaiden maksupalvelutarpeista, keskitetty maksupalvelu on noussut erääksi vaihtoehtoiseksi ja pankkien kannalta mahdollisesti kilpailukykyiseksi tavaksi vastata asiakkaiden tarpeisiin. Keskitetystä maksupalvelusta on myös syntynyt uutta kehittyvää yritystoimintaa, joka pyrkii korvaamaan joustavasti ja tehokkaasti nykyistä pankkien hajautettua palvelua.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yhtäältä keskitetyn ja hajautetun maksupalvelun etuja ja haittoja yksittäisten pankkien kannalta ja toisaalta keskitetyn maksupalvelun kehittämismahdollisuuksia pankkeja palvelevalle alihankintayritykselle, jonka palveluvalikoimaan maksupalvelu kuuluu. Opinnäytetyö tutkii siis pankkien asiakasnäkökulmaa niille tarjottavaan keskitettyyn maksupalveluun ja tämän palvelun liiketoiminnallisia kehittämismahdollisuuksia palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä kuvataan Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun ja paikallisten Osuuspankkien omien hajautettujen maksupalvelun mallit. Työssä tutkitaan hajautetun maksupalvelun kannattavuutta asiakaspankeille sekä toiminnallisesta että taloudellisesta näkökulmasta ja verrataan näitä keskitetyn palvelun käytöstä syntyviin etuihin ja haittoihin. Kannattavuutta Opset Oy:lle selvitetään tutkimalla Opset Oy:n oman keskitetyn palvelun laatua, kustannuksia ja tuottoja. Lisäksi työssä luodaan uusi keskitetyn maksupalvelun muoto ja ehdotetaan toiminnan kehittämismahdollisuuksia niin Opset Oy:lle kuin pankeillekin. Työn aihe on ajankohtainen pankkialan yrityksen tehtäväkentässä ja sen tulokset ovat osittain luottamuksellisia etenkin taloudellisten tunnuslukujen osalta.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Ennen opinnäytetyöni aloittamista työskentelin kesällä 2014 Opset Oy:n keskitetyssä maksupalvelussa sen eri tehtävissä. Työni alkuvaiheissa tunnistin erilaisia palvelun kehittämismahdollisuuksia. Vaikutti siltä, että voisin kehittää palvelua myös tekemällä opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuksen Opset Oy:n keskitetystä maksupalvelusta. Oli selvää, että tulisin tarvitsemaan aineistoa niin Opset Oy:ltä kuin Osuuspankeiltakin ja varauduin jo syksyllä 2014 aineiston keräämiseen. Aineiston keruun hitaus johtui taloudellisten ja muiden tietojen luotta-

muksellisuudesta, joka vaati ensin esimiesten hyväksyntää ja sitten tietojen valitsemista, tarkistamista ja luovuttamista sopivassa sähköisessä muodossa. Sain mahdollisuuden tutkimuksen tekemiseen yhteistyössä esimieheni kanssa; hän suositteli työn tekemistä yrityksen johdolle, joka antoi minulle luvan tehdä työn ja käyttää siihen Opset Oy:n aineistoa. Pankeilta saatiin haastattelut Opset Oy:n palvelujohtajan avulla, joka oli yhteydessä eri pankkien toimihenkilöihin. Näille toimihenkilöille kerrottiin etukäteen opinnäytetyön aihe, sitä koskevat kysymykset ja tarvittavat tiedot. Yksikään Osuuspankki ei kieltäytynyt haastattelusta, mutta sopivien tapaamisaikojen löytäminen oli työlästä.

Tutkimuksen kohde ja linjaukset muuttuivat työn aikana, sillä itse palvelu ja sen tarpeet elivät huomattavasti työn aikana. Tietyistä ideoista ja konsepteista luovuttiin, toisiin kohdistettiin lisää mielenkiintoa ja sitä kautta syntyi taas uusia ajatuksia. Vuoden 2015 keväällä työn suuret linjat alkoivat hahmottua ja se määräsi mielenkiinnon kohteet jotka sitten näkyivät aineiston hankinnassa. Kesällä 2015 työ alkoi tarkentua. Kokonaisuus tuli selkeästi näkyviin vasta kesän 2015 lopulla, kun sitä edeltävinä kuukausina hankittua aineistoa karttui riittävästi ja haastattelut kirjoitettiin auki. Työn valmistumisen ajankohta syksyllä 2015 varmistui, kun näytti siltä, että aineisto ja sen analyysi antaisivat selkeän ja luotettavan kuvan yrityksestä ja sen maksupalveluiden kehittämisestä.

1.2 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Työn tarkoituksena on ratkaista miten saavutetaan Opset Oy:n keskeisiä tavoitteita, joita ovat aiempaa korkeampi asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys sekä palvelun tehokkuuden ja kannattavuuden parantaminen. Valmistunutta työtä käytetään hyödyksi Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun markkinoinnissa ja asiakaspankkien informointiin keskitetyn maksupalvelun toiminnoista. Asiakaspalvelun laatu usein heikkenee, kun sen malli muuttuu hajautetusta keskitettyyn. Työssä jouduttiin etsimään tapoja parantaa keskitetyn palvelun laatua. Palvelun nykyinen tehokkuus on sinänsä jo hyvällä tasolla, mutta tehokkuuden edelleen kehittäminen ja ylläpitäminen tuottaisi lisää tavoiteltuja kustannushyötyjä. Tehokkuutta ja palveluja kehitettäessä saadaan kehitettyä myös liikevaihtoa, jota tulisi ehdottomasti kasvattaa. Palvelun markkinointi on myös ongelma, sillä pankit eivät tunne palvelua kovin hyvin, eivätkä voi verrata sitä omaan toimintaansa. Lisäksi pankeilla voi olla palvelusta väärinkäsityksiä ja ennakkoluuloja, joita tulee korjata asiallisella informaatiolla.

Työn tutkimusongelmana on osoittaa, että Opset Oy:n tarjoama keskitetty maksupalvelu on Osuuspankeille kokonaisvaltaisesti kannattavampi vaihtoehto kuin niiden oma hajautettu palvelu. Tutkimusongelmaan vastaavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) miten kustannustehokas tai muilla tavoin kannattava tai kiinnostava Opset Oy:n palvelu pankeille on ja 2) miten palvelua voidaan kehittää edelleen sen laadun parantamiseksi. Työ on siis selkeästi sekä

tutkimus- että kehittämistehtävä, jossa opinnäytetyön tekijä kohtaa molemmat tehtävät samanaikaisesti (Vilka, 2009). Tehtävä vastaa yleisesti työelämän haasteisiin ja erityisesti työn aikana saatuja kehittämistuloksia ja tutkimustietoa on tarkoitus käyttää Opset Oy:n kehittyvien maksupalveluiden markkinoinnissa. Pankit ovat selvittäneet yksittäisiä asioita kustannuksista resursseihin, mutta vastaavaa maksupalveluita koskevaa järjestelmällistä tutkimusta ei ole vielä tehty kohdeorganisaatioissa.

Tutkimuksen hypoteesina on, että Opset Oy:n tarjoama keskitetty maksupalvelu on Osuuspankeille kannattavampi vaihtoehto kuin niiden oma hajautettu maksupalvelu. Tämä todistetaan laskemalla ja vertailemalla näiden kahden maksupalvelumallin kustannuksia keskenään. Oletuksena on myös, että Opset Oy:n keskitetty maksupalvelu ei ole yhtä asiakasystävällinen kuin Osuuspankkien tarjoama palvelu, eikä se siten ole yhtä laadukas asiakaspalveluna. Hypoteesia lisäksi laajennetaan niin, että tutkimuksen aikana tullaan kehittämään keskitetyn maksupalvelun toimintaa ja ratkaisemaan sen ongelmakohtia.

1.3 Maksupalvelut Suomessa

Maksupalvelu on toimintaa, jossa maksaja siirtää varansa palveluntarjoajan kautta maksusaajalle. Palveluntarjoaja on siis kolmas osapuoli, joka ei osallistu kauppaan muuten kuin välittämällä varat toimeksiannon perusteella. Maksupalvelua tarjoavien yritysten tulee täyttää maksulaitoslaissa säädetyt edellytykset (Finlex 2010). Palvelun tarjoamiseen tarvitaan myös Finanssivalvonnan myöntämä toimilupa tai Finanssivalvonnan päätös, ettei toiminta edellytä toimilupaa. Finanssivalvonta ja kuluttaja-asiamies valvovat maksupalvelun tarjoajia Suomessa. Maksupalvelua edellyttävät esimerkiksi tilisiirrot maksutilien välillä Suomessa tai ulkomailla, maksukorttistokset, suoramaksut, verkkopankkimaksut ja rahanvälitys.

Maksupalvelun tarjoajia ovat perinteisesti pankit, jotka tarjoavat näitä palveluita niin yksityis- kuin yritysasiakkaille. Pankit tuottavat suurimman osan maksupalveluiden tarjonnasta, mutta yhteiskunnassa tapahtuvan sähköisen palvelutarjonnan kasvu on tuonut markkinoille myös muita maksupalveluyrityksiä; lisäksi valtio on alkanut tarjoamaan erikoistuneita maksupalveluita. Maksupalveluiden markkinoilla toimii yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet esimerkiksi yritys- tai verkkokaupamaksupalveluun. Maksupalvelut ovat liiketoimintaa, jonka tehokkuudella ja luotettavuudella on huomattava merkitys sekä maksajalle että maksun vastaanottajalle.

Suurin osa väestöstä on erilaisten maksupalveluiden käyttäjiä tavalla tai toisella. Korttimaksujen helppous mahdollistaa niiden laajan käytön kaikille asiakkaille, kun taas verkkokauppa vaatii tietokoneen ja mahdollisesti viivakoodilukijan käyttöä. Verkkokaupan asiakkaita ovat lähinnä nuoret ja keski-ikäiset kansalaiset, jotka ovat kasvaneet tai opetelleet uuden tekno-

logian käyttöä teknologisesti nopeasti kehittyvässä yhteiskunnassa. Maksupalvelun asiakkaat kuuluvat taas usein vanhempaan sukupolveen, joka käyttää niin kutsuttua 'perinteistä maksupalvelua'. Siinä pankin asiakkaat vievät saamansa laskut pankkiin tai lähettävät ne sinne ja pankki huolehtii laskun maksusta asiakkaiden puolesta. Tällainen perinteinen maksupalvelu on turvallinen vaihtoehto, mikäli asiakas kokee, että hän ei enää itse halua tai voi hoitaa laskujensa maksua luotettavasti. Osuuspankkien asiakkaiden maksupalvelukustannukset näkyvät Helsingin OP:n vuoden 2015 hinnastosta (Liite 3).

Erään tutkimukseen osallistuneen Osuuspankin lukujen perusteella asiakkaat tekevät alle kolme prosenttia tilisiirroistaan perinteisen maksupalvelun kautta. Lisäksi perinteisen maksupalvelun asiakkaiden lukumäärä vähenee jatkuvasti sukupolvien vaihtuessa. Lopulta myös yritykset pyrkivät pääsemään eroon paperisista laskuista ja pankki suosittelee myös kääntymään digitaalisten tai automatisoitujen maksupalveluiden puoleen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että maksupalvelun tarjonta tulisi loppumaan kokonaan, koska väestössä on aina niitä, jotka eri syistä tarvitsevat maksupalveluita. (Anonyymi Osuuspankki, 2015).

1.4 Maksupalvelun ja opinnäytetyön terminologiaa

Maksupalvelussa käytetään pankkiterminologiaa, joka liittyy rahan siirtämiseen, rahaliikenteeseen, maksutapahtumiin, pankkitileihin ja pankkipalveluihin. Yleisimmät termit avataan tässä ja seuraavissa luvuissa.

Bank Identifier Code eli **BIC** on pankin yksilöivä koodi. **Swift-koodi** on standardoitu formaatti BIC:stä. Swift-koodi on joko 8- tai 11-merkkinen. Ensimmäiset neljä merkkiä kertovat, mikä pankki on kyseessä, seuraavat kaksi sisältävät maakoodin ja viimeiset kaksi ilmaisevat pankin sijainnin. Vapaavalintaiset viimeiset kolme merkkiä kertovat, että kyseessä on pankin tietty sivukonttori. (Opset Oy 2014; The Swift Codes 2015).

Keskikurssi on valuutan kurssien keskiarvo toiseen valuuttaan nähden tietyinä aikana. Keskurssia käyttää esimerkiksi Euroopan Keskuspankki ja Osuuspankki taas käyttää sitä esimerkiksi tarjoamissaan valuuttatileissä. (Osuuspankki 2015).

P1 ja P3 pankit eli eli tutkimukseen osallistuneet pienet ja suuret pankit. Pankkien koko määritellään pankin luotonannon, talletusten, henki- ja eläkevakuutusten korkojen, sijoitussidonnaisten vakuutussäästöjen ja pankin OP-rahastayhtiöön tekemien sijoitusten perusteella.

Perinteisellä maksupalvelulla tarkoitetaan pankin tarjoamaa maksupalvelua, jossa pankki suorittaa asiakkaan antaman maksutoimeksiannon asiakkaan puolesta. Asiakkaat toimittavat laskunsa pankille joko suoraan konttoriin tai esimerkiksi sille tarkoitettun postilaatikon kautta.

Rahavälityksellä tarkoitetaan tapahtumaa, jossa henkilö tekee pyynnön yritykselle, että se välittäisi rahan asiakkaan haluamaan kohteeseen. Yritys veloittaa tästä palvelusta oman osuutensa ja välittää rahan. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää kehitysmaista teollistuneihin maihin muuttaneita henkilöitä, jotka haluavat välittää rahaa takaisin kotimaahansa. Tällaista rahavälitystä kutsutaan siirtolaisrahavälitykseksi (International Monetary Fund 2012).

Single Euro Payments Area, eli SEPA tarkoittaa yhteinäistä euromaksualuetta. SEPA kattaa koko Euroopan talousalueen maksamisen kotimarkkina-alueen, jossa kaikki maksut kulkevat samoin ehdoin, samalla standardilla ja samalla hinnalla kuin kotimaassakin (OP-Pohjola-ryhmä 2014).

Suoramaksut on suunniteltu asiakkaile, joilla ei ole verkkopankkia käytössä. Jos yritys tarjoaa suoramaksupalvelua, asiakas voi pyytää pankkia veloittamaan laskun kustannukset suoraan tililtään sen jälkeen, kun hän on antanut pankille laskun tiedot (Finanssialan keskusliitto 2014).

Swift-sekit lähetetään sähköisesti ulkomaiseen pankkiin, joka tulostaa sekin ja lähettää sen saajan osoitteeseen. Valuuttasekit Osuuspankki tekee itse asiakkaalle, joka puolestaan toimittaa sekin asiakkaalleen haluamallaan tavalla. (Opset Oy 2014).

Validoinnilla tarkoitetaan yleisesti asian tai merkityksen oikeellisuuden hyväksymistä ja siten vahvistamista. Opset Oy:ssä validointi tarkoittaa SEPA-maksujen tekemistä niin, että toimeksiantojen tiedot tarkistetaan, korjataan ja hyväksytään (Opset Oy 2014).

Valuuttatilin voi avata kaikissa noteerattavissa valuutoissa. Talletusvarat ovat käytettävissä euroina tai tilivaluuttana. Tämä tarkoittaa, että vaikka tilin valuutta olisi dollareina, sen voi nostaa tililtä myös euroina. Valuuttatilinostoissa on kuitenkin palvelumaksu (Liite 3). OP:ssa käytetään keskikurssia, joka on tarkoitettu esimerkiksi valuuttatileille. Näistä yleisimpiä on USD, SEK tai GBP. Valuuttatilin avulla suojaudutaan kurssiriskiltä. Valuuttaa ei tarvitse vaihtaa esimerkiksi eurosta dollariin, kun tilillä on jo dollareita. (Osuuspankki 2015).

2 Opset Oy maksupalveluyrityksenä

Opset Oy perustettiin vuonna 2001 ja se on OP:n (25 %) ja ISS:n (75 %) omistama yhteisyritys, joka tarjoaa OP:lle laajasti pankkialalla tarvittavia palveluita. Tarjontaan kuuluvat hallinto- ja talouspalvelut, digitointi-, puhelin-, kopiointi- ja tulostuspalvelut, tapahtumapalvelut, digitaalinen viestintä, maksutoimeksiannot, back office ja henkilöstövuokraus. Henkilöstöä Opset Oy:ssä on noin 500 ja arviolta puolet heistä työskentelee puhelin-, tapahtuma- ja digitoin-

tipalveluissa ja maksutoimeksiantotehtävissä ja puolet henkilöstövuokrapalvelussa. Opset Oy toimii kymmenellä paikkakunnalla Suomessa, ja keskeisiä toimipisteitä on esimerkiksi Helsingissä, Kuopiossa ja Tampereella. Vuonna 2011 Opset Oy:n liikevaihto oli noin 5,2 miljoonaa euroa ja vuonna 2014 luku nousi 17,8 miljoonaan euroon; viimeisen neljän vuoden aikana liikevaihto on kasvanut vuosittain noin neljä miljoonaa euroa.

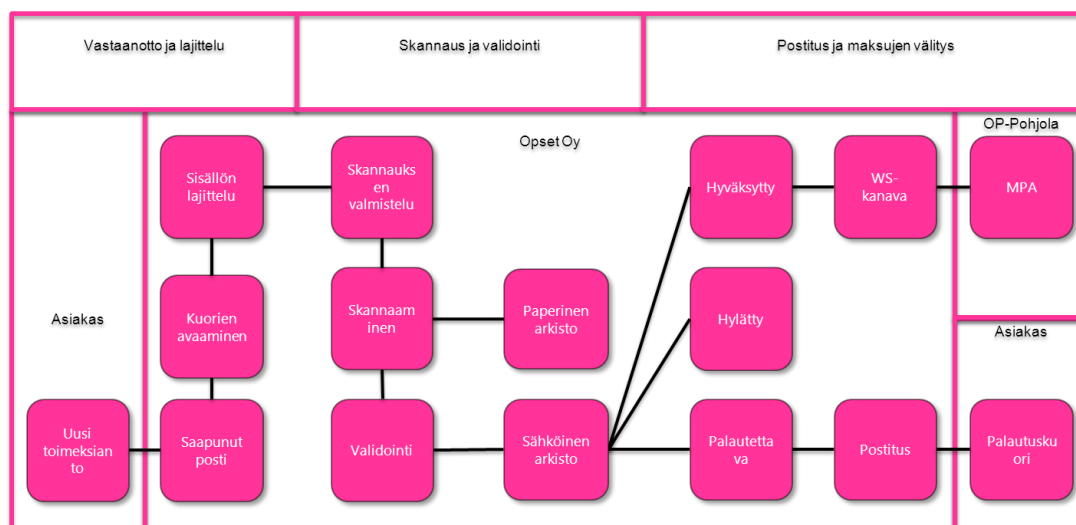
Opset Oy:n maksupalvelun toiminta alkoi vuonna 2013. Maksupalvelu tekee sopimukset OP-prosessipalveluiden kanssa, joka myy palvelua eri Osuuspankeille. Maksutoimeksiannot-palvelu vastaa OP pankkien asiakkaiden maksutoimeksiannoista, mikäli Osuuspankki on tehnyt sopimuksen OP-Prosessipalveluiden ja Opset Oy:n kanssa. Palveluun kuuluu keskitetty maksupalvelu, joka maksaa SEPA-alueen toimeksiannot, keskitetty ulkomaanmaksupalvelu, joka maksaa ulkomaantoimeksiannot, kopiopalvelu, joka lähettää kopiot tehdyistä toimeksiannoista pyydettäessä ja puutteellisten toimeksiantojen selvityspalvelu, joka selvittää epäonnistuneiden toimeksiantojen tiedot. Pankeilla on mahdollisuus päättää haluavatko ne ostaa sekä kotimaan- että ulkomaanmaksupalvelun vaiko vain toisen niistä.

Keskitettyyn maksupalveluun saapuvat toimeksiannot tulevat palveluun kuuluvien Osuuspankkien kautta. Osuuspankit saavat laskut asiakkailtaan. Laskut ovat joko asiakkaiden yrityksiltä saamia laskuja tai heidän itse täyttämäänsä tilisiirtolomakkeita. Yritysten laskuilla ei ole mitään standardoitua muotoa, vaan jokainen yritys voi itse valita millaisen laskun he lähettävät asiakkaalleen. Laskujen fyysinen koko vaihtelee yleensä A4-A6 välillä. Keskitettyyn ulkomaanmaksupalveluun toimeksiannot tulevat sähköisesti suoraan Osuuspankeista. Osuuspankit saavat nämä laskut asiakkailtaan. Ulkomaanmaksujen maksupohja on ohjeistettu A4-kokoinen lomake. Kopiopalvelu saa sähköisen ohjelman kautta palvelupyynnöt pankkien toimihenkilöiltä, jotka voivat pyytää asiakkaiden lähettämien toimeksiantojen kopioita.

Opset Oy tarvitsee useita ohjelmia palvellakseen Osuuspankkeja. SEPA-maksujen tekemiseen tarvitaan skannaus- ja validointiohjelma. Tähän käytetään järjestelmätoimittajan OP:ta varten muokkaamaa ohjelmaa. Tunnistaakseen Osuuspankkien asiakkaiden laskujen tiedot digitaalisesti ohjelma käyttää paikkasidonnaista tunnistusta. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjelmaan on valmiiksi luokiteltu tietyn tiedon paikka ja minkä muotoinen sen tulisi olla, jotta se voidaan hyväksyä. Ulkomaanmaksuihin käytetään OP:n lähtevien ulkomaanmaksujen ohjelmaa.

2.1 Kotimaisten toimeksiantojen käsittelyprosessi

Opset Oy:n kotimaisten toimeksiantojen käsittelyprosessi on monivaiheinen ja prosessin aikana tarvitaan usean tiimin yhteistyötä toimeksiannon suorittamiseksi. Prosessin eri vaiheissa toimeksiantoja muokataan, tarkastetaan tai mahdollisesti palautetaan tarpeen mukaan.



Kuvio 1: Keskitetyn Maksupalvelun toimeksiantojen käsittelyprosessi (Opset Oy 2014).

Maksupalvelun käsittelyprosessi (Kuvio 1) alkaa, kun toimeksiannot tulevat pankkien yhteiskuljetuksella tai Postin kautta Opset Oy:n Helsingin toimipisteeseen. Pankkien maksupalvelulupaus asiakkaille on, että laskut käsitellään viidessä päivässä. Opset Oy:n lupaus pankeille on, että toimeksiannot käsitellään neljässä päivässä. Tämä palvelulupaus on yksi päivä vähemmän, sillä siinä otetaan huomioon toimeksiantojen siirtyminen pankista Opset Oy:lle. Kun toimeksiannot saapuvat, avataan kirjekuoret ja toimeksiannot lajitellaan eri tyyppeihin, joista tavallisimpia ovat kertasuoritteiset ja kuukausittain toistuvat toimeksiannot. Lisäksi toimeksiantotyyppeihin kuuluvat SEPA-alueen Suomen ulkopuolelle menevät maksut ja erikseen luokiteltavat epäselvät tapaukset. Epäselviä tapauksia ovat ne, joista on vaikea tulkita, miten toimeksianto halutaan tehtävän.

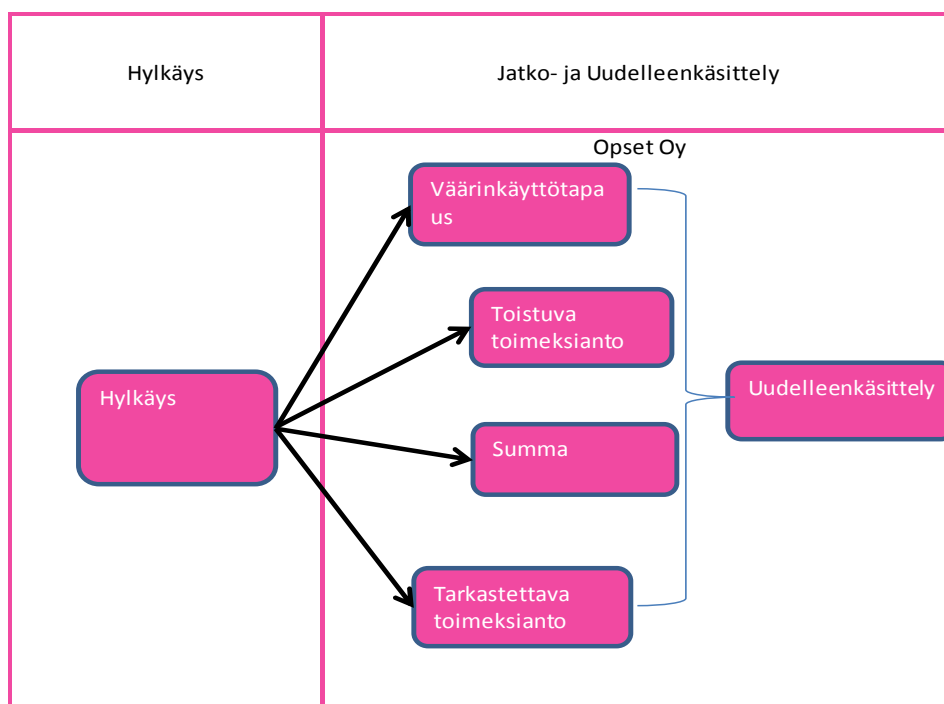
Erityyppiset toimeksiannot jaetaan kukin kolmeen eri luokkaan, joista ensimmäisen muodostavat viivakoodilliset, joissa pystytään käyttämään viivakoodia maksun tietojen tunnistamiseen, toisen tavalliset tilisiirrot vailla viivakoodia ja kolmannen A4:n kokoiset ja monisivuiset toimeksiannot. A4:n kokoisia ja monisivuisia toimeksiantoja joudutaan tutkimaan poikkeavien tietojen varalta, ennen kuin ne voidaan maksaa. Kun toimeksiannot on luokiteltu, lasketaan viivakoodilliset toimeksiannot 300:n nippuihin ja tilisiirrot 200:n nippuihin. A4:n kokoisille ja monisivuisille toimeksiannoille ei ole erikseen määriteltyä määrää niputusta varten.

Skannaaja määrittää nippujen luokan ennen skannausta. Luokka määritetään toimeksiantojen eri vaikeustasojen takia, ja tavallista vaikeammat toimeksiannot määritetään omaksi luokakseen, jottei niitä validoidaessa tule tarpeettomia virheitä. Muita kokeneemmat validoijat saavat tehdä näitä toimeksiantoja. Ennen skannausta ja skannauksen aikana tarkastetaan, että

toimeksiantoja on oikea määrä. Skannauksen jälkeen ennen uuden erän siirtämistä validoijien tehtäväksi katsotaan, että kaikki toimeksiannot ovat skannautuneet siististi ja virheettömästi.

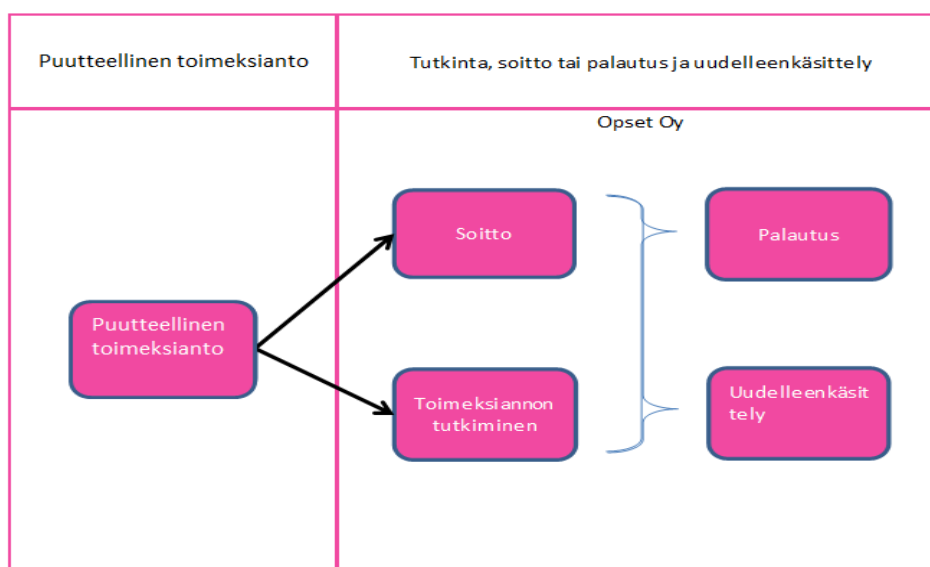
Skannausvaiheessa Opset Oy:n käyttämä ohjelmisto lukee viivakoodillisten toimeksiantojen tiedot suoraan viivakoodista ja toimeksiannossa olevista muista merkeistä. Viivakoodittomat ja epäselvät toimeksiannot ohjelma tunnistaa toimeksiannossa olevien merkkien kautta. Kun toimeksiannot on skannattu, ne arkistoidaan ja säilytetään Opsetin tiloissa noin yhden kuukauden ajan, jonka jälkeen ne lähtevät ISS:n arkistoon 10 vuoden ajaksi. Kirjanpitolaki määrittelee, että tilikauden tositteita tulee säilyttää vähintään kuusi vuotta, mutta hyvän pankkitavan mukaisesti tositteita säilytetään 10 vuotta (Finlex 1997).

Järjestelmätoimittajan ohjelma käsittelee toimeksiannon niin valmiiksi kuin se pystyy. Validoijien tehtävänä on täyttää mahdolliset puuttuvat osat ja tarkastaa, että toimeksiannon kaikki tiedot täsmäävät. Toimeksiantoja tehtäessä tarkastetaan saajan tiedot, maksajan tiedot, allekirjoitus ja nimenselvennys, maksun eräpäivä, viesti tai viite, mahdollinen toistuvuus ja summa. Toimeksiannot joko hyväksytään, hylätään tai selvitetään. Kun toimeksiannot hyväksytään, siirtyvät laskut sähköiseen arkistoon. Opset Oy:llä on tällä hetkellä kaksi ajoa päivässä. Ajo tarkoittaa, että siihen mennessä tehdyt erät siirtyvät pankkiin WS-kanavaan. WS-kanavasta maksut siirtyvät eteenpäin maksupalveluajoon eli MPA:han. Maksut veloitetaan asiakkaiden tileiltä toimeksiantoon merkittynä päivämääränä.



Kuvio 2: Hylätyn toimeksiannon jatko- ja uudelleen käsittelyprosessi

Jotkin toimeksiannoista hylätään jatko- ja uudelleen käsittelyä varten (Kuvio 2). Tällaisia toimeksiantoja ovat ajoittain toistuvat toimeksiannot, tietyn summan ylittävät toimeksiannot, tarkastettavat toimeksiannot ja mahdolliset väärinkäyttötapaukset. Toistuvat toimeksiannot hylätään, kun niiden eräpäivät, viitteet tai summat eroavat toisistaan kuukausittain. Tietyn summan ylittävistä toimeksiannoista lähetetään Osuuspankille lisävahvistuspyyntö, jolla varmistetaan, että toimeksiannon suorittaminen on tietojen perusteella oikeutettua. Tarkastettavat toimeksiannot ovat sellaisia, joista ei käy ilmi mitä niissä halutaan tehdä, tai ne voidaan muuten tulkita useammalla tavalla. Potentiaalisissa väärinkäyttötapauksissa kysytään toimeksiannon käsittelyyn lupa. Potentiaalinen väärinkäyttötapaus on esimerkiksi sellainen, jossa saajan tilinumero on yliviivattu ja viereen on kirjattu uusi tilinumero. Jatkokäsittelyn jälkeen siirtyvät toimeksiannot takaisin skannaukseen tai mahdollisesti suoraan validoitaviksi.



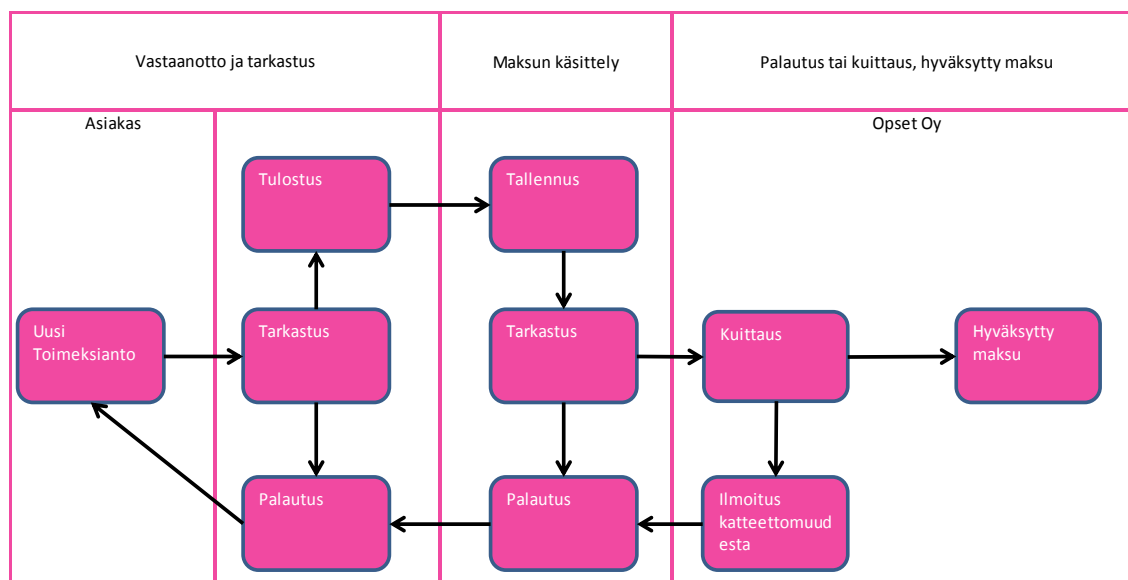
Kuvio 3: Puutteellisen toimeksiannon käsittelyprosessi

Laskut menevät puutteellisiin toimeksiantoihin (Kuvio 3), mikäli toimeksiantoa ei pystytä suorittamaan puutteellisten tai virheellisten tietojen takia. Toimeksianto tutkitaan ensin ja katsotaan, voidaanko se tehdä suoraan, esimerkiksi vanhojen tietojen perusteella. Mikäli tämä ei ole mahdollista otetaan asiakkaaseen yhteyttä puhelimitse ja selvitetään puuttuva tai virheellinen tieto, minkä jälkeen toimeksianto siirretään takaisin maksettavaksi. Asiakas yritetään tavoittaa kolme kertaa, minkä jälkeen asiakkaalle lähetetään palautuskirje, jossa selitetään, miksi toimeksianto on palautunut ja mitä virheitä siinä on ollut.

2.2 Ulkomaanmaksujen käsittelyprosessi

OP:n asiakkaat voivat tehdä ulkomaanmaksuja myös OP:n verkkopankissa, mutta kaikki siirrot eivät onnistu tätä kautta. Ulkomaanmaksujen tekeminen vaatii myös kokemusta jota kaikilla

asiakkailla ei ole. Ne asiakkaat, joiden kohdalla nämä maksut toistuvat vain harvoin, käyttävät usein mieluummin ulkomaanmaksupalvelua. Tällä tavoin he varmistuvat siitä, että heidän ulkomaansiirtonsa saapuu perille ja pankki ottaa vastuun siirrosta.



Kuvio 4: Ulkomaanmaksupalvelun toimeksiantojen käsittelyprosessi

Ulkomaanmaksutoimeksiannot (Kuvio 4) tulevat Opset Oy:lle Osuuspankkien kautta, jotka saavat toimeksiannot asiakkailtaan. Yritykset käyttävät pääosin palvelua maksaakseen laskuja ulkomaisille yrityksille tai henkilöille. Henkilöasiakkaat keskittyvät tilisiirtoihin, joissa he maksavat esimerkiksi lomamatkojaan tai lähettävät rahaa perheenjäsenilleen tai ystävilleen ulkomaille. Asiakkaat toimittavat täytetyn ulkomaanmaksulomakkeen (Kuvio 5) joko konttoriin tai sähköisesti. Konttorissa asiakkaita voidaan neuvoa lomakkeen täytössä, mutta sitä ei voida täyttää heille. Kun lomake on vastaanotettu, lähettää pankin toimihenkilö sen sähköisesti keskitettyyn ulkomaanmaksupalveluun. Ulkomaanmaksun toimeksianto vastaanotetaan ja tarkastetaan, onko tarpeelliset tiedot täytetty.

Mikäli lomakkeen tiedot ovat puutteelliset, se palautetaan takaisin ja toimihenkilölle kerrotaan lomakkeen puutteista. Mikäli lomakkeessa on kaikki kunnossa, tulostetaan toimeksianto. Toimeksiannon tekee ensin yksi toimihenkilö joka tallentaa sen, minkä jälkeen toinen toimihenkilö tarkastaa, että laskun tiedot ja reititys on kunnossa. Mikäli maksussa ilmenee tässä vaiheessa vielä puutteita, se palautetaan. Syynä voi olla, että ulkomaanmaksuohjelma ei hyväksy saajan tilinumeroa, tai että maksua ei pystytä siirtämään, koska OP-Pohjola -ryhmällä ei ole yhteyksiä kyseiseen ulkomaiseen pankkiin. Samana tai seuraavana päivänä tarkastetaan vielä, että toimeksianto on lähtenyt, minkä jälkeen maksu kuitataan toimeksiannon lähettäneelle toimihenkilölle. Mikäli toimeksianto ei ole lähtenyt, saattaa syynä olla esimerkiksi,

ettei maksajan tilillä ole ollut tarpeeksi katetta. Tällöin tulee ilmoitus katteettomuudesta. Katteettomuusilmoitus johtaa taas palauttamiseen ja prosessin uudelleen aloittamiseen.

Opset Oy:n palvelulupaus ulkomaanmaksujen suorittamisessa on 3 päivää toimeksiannon saapumisesta. Pikamääräykset ja valuuttakaupan sisältävät toimeksiannot, jotka tulevat ennen kello kolmea, käsitellään saman päivän aikana. Palvelu on kuitenkin huomattavan tehokas, sillä toimeksiantojen tekemisessä menee harvoin yhtä päivää kauemmin, ja vain joissakin tapauksissa toimeksiantojen suorittamisessa menee kaksi päivää.

Täytä lomake selkeästi tekstaten.
 * Merkityt kentät ovat pakolliset.
 ** Pakollinen kenttä, mikäli maksutapa on Maksumääräys tai Pikamääräys

Osuuspankki/ Konttori	Pankki X, Konttori X			
*Toimihenkilön tiedot	*Nimi Toimihenkilö X		*Puhelin XXXXXXXXXX	
*Maksutapa	<input checked="" type="checkbox"/> Maksumääräys <input type="checkbox"/> Swift-sekki <input type="checkbox"/> Pikamääräys <input type="checkbox"/> Valuuttasekki			
Saajan tiedot	**Saajan tilinumero 123456789 *Saajan nimi Mark Marksman *Saajan osoite Marksmans road 58. Lake Mark, NJ 58000			
Saajan pankin tiedot	*Saajan pankin BIC tai Clearingkoodi BIC BOFAUS3N RT 012 345 678		*Saajan pankin nimi Bank of America	
	*Saajan pankin osoite Manhattan 522, Manhattan palace, floor 5. New York 52222			
Maksun tiedot	*Maksun valuuttalaji €	*Maksun määrä 5000	Valuuttakurssi 1.100	Valuuttakaupan viite QCEC
	*Maksunaihe, viesti saajalle Own Transfer			
	*Maksun kulut <input checked="" type="checkbox"/> Maksan omat kuluni <input type="checkbox"/> Maksan kaikki kulut <input type="checkbox"/> Saaja maksaa kaikki kulut			
Maksajan tiedot	*Nimi Harry Harrison		*Puhelin	
	*Osoite Testiosite 5 00000, Testi, Finland			
	*Maksajan tilinumero FI50 5000 0000 0000 00			
RUB-määräinen maksu	RUB- määräisestä maksusta annetaan lisäksi seuraavat pakolliset, saajalta saadun maksuohjeen mukaiset tiedot.			
	*Saajan INN-numero		*Saajan pankin BIK-koodi (=MFO)	
	*Saajan pankin tilinumero Venäjän keskuspankin clearing-keskuksessa			
	*Viisinumeroinen maksunaihekoodi VO	*Maksunaihe sanallisesti englanniksi, sopimusnumero ja päiväys		
Valtuutus	Vakuutan antamani tiedot oikeiksi. Valtuutan pankkini veloittamaan tiliäni toimeksiannon mukaisesti palvelumaksuineen. Olen saanut käyttööni OP-Pohjola-ryhmän maksujenvälityksen yleiset ehdot, tutustunut niihin ja hyväksynyt ne.			
Allekirjoitus	*Paikka ja aika 14.8.2015 Helsinki			
	*Maksajan allekirjoitus Maksajan tai pankin allekirjoitus			
	Laetija Pohjola Pankki Oyj	Postiosoite PL 308 00013 Pohjola	Käyntiosoite Teollisuuskatu 1 b 00510 Helsinki	Puhelin 010 252 011
	Pohjola Pankki Oyj, Y-tunnus 0199920-7, PL 308, 00013 Pohjola, kotipaikka Helsinki			Sähköpostiosoite / Internet etunimi.sukunimi@op.fi www.op.fi
				BIC OKOYFIHH

1827/te



Toimeksianto
Lähtevä ulkomaanmaksu

2 (3)

*Asiakkaan tunnistus
 Ajokortti Passi Henkilökortti

Asiakirjan tiedot

Voi olla myös "Muu tunnistus" Tämän kentän täyttää pankin toimihenkilö

Pankille maksettavaksi jätetty ulkomaan maksutoimeksianto on peruuttamaton.
 Toimeksiannossa tulee olla veloitustiliin käyttöoikeutetun henkilön allekirjoitus.

Kuvio 5: Esimerkki ulkomaanmaksulomakkeella annettavasta toimeksiannosta USA:han

Ulkomaanmaksulomakkeiden vaatimat tiedot ovat kotimaanmaksulomakkeita tarkemmat ja myös vaativammat asiakkaan kannalta. Oheisessa ulkomaanmaksulomakkeessa on esimerkiksi maksu USA:han, jossa näkyvät toimeksiannon suorittamiseen vaadittavat tiedot. Ensimmäinen pakollinen tieto on pankin toimihenkilön nimi. Seuraavaksi merkitään rastilla, miten toimeksianto halutaan maksaa. Maksumääräys on yleisin maksutapa ja se siirtyy kahden pankkipäivän aikana saajalle. Swift-sekit siirtyvät myös kahden pankkipäivän aikana. Valuuttasekki ei kuulu Opset Oy:n tarjoamaan ulkomaanmaksupalveluun. Pikamääräys siirtyy yhden pankkipäivän aikana saajalle. Pikamääräystä käytetään usein, mikäli maksulla on kiire. Sen kustannukset ovat myös korkeammat kuin muiden ulkomaanmaksutapojen.

Saajan tietoihin täytetään saajan tilinumero, Saajan nimi ja Saajan osoite. Saajan pankin tietoihin täytetään Saajan pankin BIC tai Clearingkoodi, Saajan pankin nimi ja Saajan pankin osoite. Yhdysvaltoihin menevissä toimeksiannoissa on oltava joko BIC tai Clearingkoodi. Yhdysvaltalaisissa pankeissa konttoreilla on omat määrätyt clearingkoodinsa, minkä takia esimerkiksi toimeksiannossa on tärkeää, että saajan pankin osoite on ilmoitettu tarkasti. Näin maksu pystytään reitittämään saajalle mahdollisimman vähillä kustannuksilla. BIC koodia voidaan käyttää myös, mikäli BIC koodin antama osoite täsmää annetun saajan pankin osoitteen kanssa. Maksun tietoihin täytetään Maksun valuuttalaji, Maksun määrä, Maksunaihe, Viesti saajalle, Maksun kulut ja tässä esimerkkilomakkeessa myös Valuuttakurssi ja Valuuttakaupan viite.

Valuuttakauppa pitää tehdä mikäli siirrettävä summa on vasta-arvoltaan yli 50.000 € eikä maksajan tili ole valuuttatili. Valuuttakauppa voidaan tehdä myös tapauksissa, joissa halutaan, että täsmälleen tietty määrä siirretään saajan tilille. Maksunaihe-kenttä tulee olla täytettynä sellaisella kielellä tai numeroilla, joiden tarkoitus pystytään tulkitsemaan. Tällaisia kieliä ovat esimerkiksi suomi, ruotsi, englanti ja niin edelleen. Esimerkiksi arabialaisia kirjainmerkkejä ei hyväksytä. Maksun kuluissa on merkitty, että ”Maksan omat kuluni”. Tämä tarkoittaa, että maksaja maksaa kulut, jotka maksajan pankki veloittaa tilisiirron lähettämisestä. Mikäli asiakas valitsee ”Maksan kaikki kulut”, hän maksaa tällöin omat kulunsa ja saajan pankin kulut. Vastaavasti, mikäli ”Saaja maksaa kaikki kulut”, maksaa hän molempien pankkien veloittamat kulut.

Maksajan tietoihin täytetään Maksajan nimi, Maksajan osoite ja Maksajan tilinumero. Maksajan puhelinnumeroa ei ole tarpeellista täyttää Opset Oy:n maksupalvelua varten, sillä Opset Oy ei ota yhteyttä ulkomaanmaksuasiakkaihin puhelimitse. Mikäli esimerkkilomake olisi ruplamääräinen tilisiirto Venäjälle, tulisi lomakkeeseen täyttää myös RUB-määräisen kentän tiedot: Saajan INN-numero, Saajan pankin BIK-koodi(=MFO), Saajan pankin tilinumero Venäjän keskuspankin Clearing-keskuksessa, viisinumeroinen Maksunaihekoodi ja Maksunaihe sanalli-

sesti englanniksi, Sopimusnumero ja Päiväys. Allekirjoitus-kenttään pitää täyttää Paikka ja aika sekä Maksajan allekirjoitus. Maksajan allekirjoitus -kenttään allekirjoituksen voi myös tehdä pankki. Viimeinen pakollinen tieto on Asiakkaan tunnistus -kenttä, jonka pankin toimihenkilö täyttää. Kenttään on merkittävä, miten asiakas on tunnistettu.

3 Toiminnan keskittäminen ja asiakaspalvelu

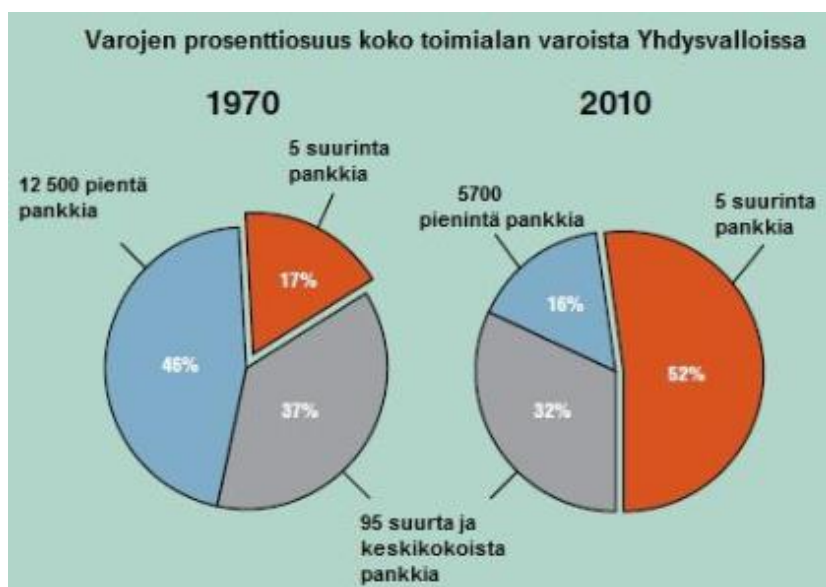
Keskittäminen ja hajauttaminen ovat yritysten hallinnollis-taloudellisina ja toiminnallisina suuntauksina vaihtoehtoja (Dallago & Mittone 1996, 13-16), joiden välillä etenkin monipaikkaiset yritykset joutuvat tekemään valintoja. Yleensä sekä keskittämisellä että hajauttamisella pyritään parhaaseen mahdolliseen kannattavuuteen jollakin aikavälillä, mutta tähän vaikuttaa huomattavasti yrityksen ala, sen toimintaympäristö ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Yleinen suuntaus talouselämässä ja hallinnossa on viime aikoina ollut keskittäminen, mikä näkyy myös Suomessa pankkialalla. Keskittäminen näkyy konttorien vähentämisenä niin, että muita pienemmät konttorit suljetaan ja niitä isommat palvelevat aiempaa laajempaa asiakaspiiriä ja usein suurempia alueita (Satakunnan Kansa 2014). Näin aiemmin hajautuneista toiminnoista luovutaan, jolloin keskus kerää niin kutsuttujen reuna-alueiden, eli periferioiden voimavarat - työn ja taloudellisen tuloksen.

Koska keskittämisen ja hajauttamisen mahdolliset hyödyt ja haitat riippuvat asiakkaiden suhtautumisesta palveluun ja sen kehittämiseen, tässä luvussa käsitellään lyhyesti myös palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden teoriaa. Lopuksi esitellään erityinen teoreettinen näkemys yrityksen kannattavuudesta, johon palvelun laatu ja asiakastytyväisyys osaltaan vaikuttavat; kannattavuuden elinkaarimalli. Se osoittaa miten kannattavuus vaihtelee yrityksen eri kehitysvaiheissa ja mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin kehittämistoimien suunnittelua ja toteuttamista.

3.1 Yritystoiminnan keskittäminen ja hajauttaminen

Käsitellessään tutkielmassaan suomalaisten asuntorahoitusta vuosina 1999-2001 Tuomainen (2013) havainnoi myös Suomen talletuspankkien konttorien keskittämisen vuosina 1990-2000. Taloudellinen kriisi 1990-luvulla järjesti Suomen rahoitusmarkkinat uudestaan ja näinä kymmenenä vuotena pankkitoimihenkilöiden määrä väheni 50 000 noin 25 000 toimihenkilöön. Samalla konttorien määrä karsiutui noin 3400:stä 1500:aan. Tuomainen huomioi myös, että pankkitoiminnan ja rahoitusmarkkinoiden keskittymisestä on muodostunut eurooppalainen ilmiö. ”Esimerkiksi euroalueella toimivien pankkien lukumäärä on vähentynyt vuosien 2001 ja 2012 välillä yli tuhannella luottolaitoksella. Vastaavasti syksyllä 2012 euroalueella toimi noin 6000 luottolaitosta.” (Tuomainen 2013, 25-26.)

Rytsyn (2013, 4) tekemä selvitys Yhdysvaltojen pankkitoiminnan keskittymisestä on erinomainen esimerkki pankkialan kehityksestä USA:ssa (Kuvio 6). Vuonna 1970 viiden suurimman pankin varojen prosenttiosuus käsitti 17 % kaikkien pankkien varoista. Vuonna 2010 viiden suurimman pankin varojen osuus oli peräti 52 %. Vastaavasti vuonna 1970 Yhdysvalloissa oli 12 500 pientä pankkia ja vuonna 2010 niitä oli enää 5 700.



Kuvio 6: Pankkitoiminnan keskittyminen Yhdysvalloissa 1970 ja 2010 (Rytsy 2013, 4).

Logistiikkayritykset ovat keskittäneet toimintojaan ja Shah (2009, 88) kuvaa esimerkkirytystä, joka yhdistää 16 erillistä varastoa yhdeksi isoksi keskusvarastoksi. Yhden varaston pitäminen lisää kuljetusmatkoja ja -aikoja, minkä takia kuljetusten on myös nopeuduttava, jotta ne vastaisivat aiempien hajautettujen varastojen toimistusaikoja. Toisaalta yhdellä varastolla yritys säästää varastointikustannuksia. Esimerkin lopputuloksena on, että mikäli kuljetuskustannukset ovat olennainen osa yrityksen toimintaa ja ne aiheuttavat paljon kustannuksia tai niiden kustannukset lisääntyvät, voi hajautettu malli olla kannattavampi. Mikäli taas varastointikustannukset ovat huomattavia verrattuna kuljetuskustannuksiin ja kysynnän volyyymi on hyvin vaihtelevaa, voi keskitetty suuri varasto olla kannattavampi.

Duhaime, Stimper ja Chesley (2012, 263) pohtivat keskittämistä ja hajauttamista pienten ja suurten yritysten päätöksenteossa. Mitä enemmän yritys keskittää päätöksentekoaan, sitä enemmän yritystä pystytään ohjaamaan ja kontrolloimaan. Keskittämisen hyötynä on esimerkiksi, että yrityksellä on mahdollisuus toimeenpanna nopeasti uusia strategioita ja se voi myös parantaa koordinoitua. Hajauttamisen etuina he pitivät taas sitä, että hajauttaminen antaa työntekijöille ja heidän välittömille esimiehilleen mahdollisuuden osallistua yrityksen päätöksentekoon. Työntekijöiden päätöksentekoon mukaan pääseminen voi parantaa heidän ar-

vostustaan yritystä kohtaan ja heidän työmoraaliaan. Tämä johtuu siitä, että he kokevat olevansa tärkeä osa yritystä. Hajauttamisen esimerkkiyrityksenä he ovat esitelleet konglomeraatti General Electricin. General Electricin toimihenkilöt saavat osallistua päätöksentekoon, jolloin nämä toimihenkilöt tuntevat huomattavaa vastuuta töistään.

Vaikka edellä mainittuja tutkimuksia ei voida suoraan verrata maksupalvelun keskittämisen etuja ja haittoja koskevaan tutkimukseen, niitä voidaan käyttää hyväksi yleisinä suuntaviivoina myös pankkialalla. Mitä useammat lievästi toisistaan poikkeavat ohjeet jokin Osuuspankki antaa asiakkailleen eri konttoreissaan, sitä enemmän toimintatavat voivat alkaa erota näissä eri konttoreissa ja sitä enemmän joudutaan käyttämään aikaa keskusyksikössä ja sitä kautta palkkakustannuksia toimeksiantojen suorittamiseksi. Toisaalta, kun toimintaa keskitetään ja konttorit antavat kaikille asiakkaille samat ohjeet, pystytään prosessit suunnittelemaan huolella mahdollisimman selkeiksi ja tehokkaiksi, säästetään työaika ja pankkien vaatimusten ollessa samanlaisia pystytään tuottamaan tasaisesti samanlaista asiakaspalvelua.

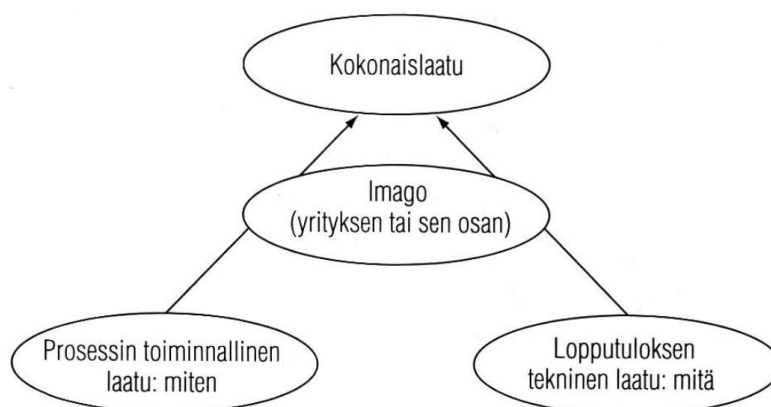
Tässä kappaleessa mainitut teokset antavat ymmärtää, että varsinkin suuren yrityksen kannattaa pelkästään kustannusten alentamisen perusteella keskittää toimintaansa. Koska kustannustehokkuus on yksi tämän työn päätemoista, sopivat näiden tutkimusten tulokset maksupalveluun sovellettuina tämän tutkimuksen hypoteesin pohjaksi.

3.2 Asiakaspalvelu ja laatu

Palveluille voidaan yleisesti määritellä neljä eri peruspiirrettä. Piirteet ovat aineettomuus, teot, palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen samanikaisesti ja asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. Grönroos kuvaakin palvelua prosessina, joka on yleensä sarja abstrakteja tapahtumia asiakkaan ja asiakaspalvelijan, ja/tai tavaroiden ja/tai yrityksen järjestelmän välillä. (Grönroos 2000, 46, 53.)

Grönroos viittaa tekstissään alan kirjallisuuteen ja toteaa, että ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan” (2009, 100). Grönroos jakaa palvelun laadun kahteen ulottovuuteen (Kuvio 7), joita ovat lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, se mitä he saavat yritykseltä vaikuttaa paljon heidän arvioonsa palvelun laadusta. Usein yritykset pitävät vuorovaikutusta asiakkaan kanssa palvelun kokonaislaatuna, mutta kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus, joka on palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu. Tämä käsitys teknisestä laadusta on se joka asiakkaalle jää, kun vuorovaikutus ostajan ja myyjän kanssa on ohi. Laadun toinen ulottovuus, eli toiminannallinen laatu käsittelee sitä, että miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä ulottovuus liittyy läheisesti ”totuuden hetkien” hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan, ja siksi sitä kutsutaankin

prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Asiakas pystyy myös usein näkemään palveluyrityksen resurssit, toimintavat ja prosessit. Yrityksen imago onkin palveluissa tärkeää ja se saattaa vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun monin eri tavoin. Positiivinen mielikuva yrityksestä auttaa asiakasta antamaan pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu kuitenkin usein, kärsii yrityksen imago. (Grönroos 2009, 101-102.)



Kuvio 7: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).

Khosrow-Pour (2009, 597) käyttää tutkimuksessaan palveluja keskittäneistä yrityksistä esimerkkinä Fujitsu Inviaa. Fujitsu-ryhmä omistaa Fujitsu Invian joka tarjoaa muille yrityksille ratkaisuja ja palveluja. Fujitsu Invia ei pystynyt vastaamaan riittävän hyvin asiakkaiden tarpeisiin; sen takia se perusti keskitetyn asiakaspalvelun, joka käsitti neuvontapalvelun ja järjestelmähallinnon. Näitä käytettiin informaatioteknologian tukena. Keskittäminen vaikutti luonnolliselta valinnalta kustannustehokkuuden vaatimusten kannalta ja teknisen osaamisen hankkiminen ja pitäminen erikoistuneissa tiimeissä oli aiempaa helpompaa. Keskitetty asiakaspalvelu ei kuitenkaan tarkoittanut palvelua vailla ongelmia, vaikka se olikin todennäköisesti kaikkein kustannustehokkain ratkaisu esimerkiksi juuri neuvontapalveluun ja järjestelmähallintoihin. Palvelun laatua pidettiin erityisen tärkeänä asiana ja keskitetystä palvelusta jouduttiin luopumaan, koska asiakkaat ilmeisesti halusivat mieluummin paikallista palvelua keskitetyn sijaan.

Nyky-yhteiskunnassa ollaan siirtymässä kaikissa palveluelinkeinoissa asiakkaiden itsepalveluun (Rissanen 2005, 18, 41-42). Myös pankkialalla suunta on sama, sillä pankille on myös mahdollista järjestää palveluitaan itsepalveluna (Bergström & Leppänen 2005, 158). Kun itsepalvelu laajenee ja siitä tulee tavanomaista, koetaan avun pyytäminen toisinaan myös noloksi. Tämä johtaa helposti siihen, että palvelua ei käytetä. Esimerkiksi nimenomaan laskujen maksaminen ja tilisiirtojen tekeminen onnistuu helposti internetin välityksellä, mutta asiakaspalvelu-

joita tarvitaan kuitenkin edelleen niitä varten, jotka eivät halua siirtyä itsepalveluasteelle. (Kannisto & Kannisto 2008, 95-97.)

3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ei ole uusi termi, vaan sitä on käytetty jo noin 200 vuotta. 1800-luvulla Adam Smith selvensi vapaiden markkinoiden kilpailua yritysten ja asiakkaiden saaman hyödyn kannalta. Ihmiset pyrkivät jatkuvasti maksimoimaan saamansa hyödyn määrän, eli he pyrkivät mahdollisimman suureen hyötyyn mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Tämä tarkoittaa yritykselle esimerkiksi, että asiakkaat etsivät sellaista yritystä, joka suoriutuu parhaiten asiakkaille merkittävien tuotteiden ja palveluiden tarjonnassa. Termiä asiakastyytyväisyys käytetään useimmiten kuvaamaan edellä mainittua ilmiötä, jolla on myös merkitystä asiakkuuden kestolle ja siten yrityksen kannattavuudelle. ”Mitä pidempään yritys pitää asiakkaan, sitä kannattavampi hän on yritykselle” väittävät Hill, Roche ja Allen (2007, 18-19).

Hillin ja kumppanien tutkimuksessa esitettiin kanadalaisen pankin Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) rakentama palvelu-tuotto -malli, jonka mukaan jokaista kahta prosenttia asiakasuskollisuutta kohtaan nousi myös nettotuotto kahdella prosentilla. Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen on erittäin tärkeää, sillä sen heikentymisen vaikutukset eivät välttämättä näy heti vaan vasta tulevina vuosina. Esimerkiksi Qwest Communication -nimisen yrityksen asiakastyytyväisyys laski 26 prosenttia vuosien 1995 ja 2002 välillä. QC:n osake ei kuitenkaan rekisteröinyt tätä laskua ennen kuin vuonna 2000, jonka jälkeen se on menettänyt 90 % markkina-arvostaan. (Hill ym. 2007, 20-22.)

Asiakastyytyväisyys perustuu pankeissa pikemminkin niiden tarjoamiin palveluihin ja sopimuksiin kuin pankkien palveluprosesseihin. Pankkipalveluissa tulee tarkastella kaikkia tyytyväisyyden eri tekijöitä, jotka ovat pankkipalvelut, asiakassuhde ja asiakaspalvelutilanteet. Asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä ja laadun vaikutelmaa voidaan kokea esimerkiksi pankin kassapalvelun jälkeen tai jo sen aikana. Asiakkaan tyytyväisyys pankkiin määrittyy pankkipalvelujen ominaisuuksien, asiakassuhteen tuomien lisäetujen ja onnistuneiden asiakaspalvelukohtaamisten kautta. Yksittäiset epäonnistumiset palvelussa eivät välttämättä heikennä asiakkaan tyytyväisyyttä pankkiin tai hänen kokemustaan saamastaan palvelusta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55-56.)

Pankit pyrkivät nykyään käyttämään teknologiaa palvelujen kehittämisessä, sillä teknologian avulla pystytään myös tarjoamaan aiempaa laadukkaampia palveluita. Usein asiakkaisiin tarvitaan kuitenkin myös henkilökohtaiset kontaktit. Pankeilla onkin haasteena yhdistää tekniikan ja palvelun inhimilliset elementit sillä tavalla, että palvelukokemuksen arvo kasvaa asiakkaalle ja että asiakas tuntee olonsa samalla turvalliseksi. Tällä tavoin asiakas kokee, että hänestä

pidetään huolta, kun pankki kehittää hänelle sopivat menettelytavat. (Ylikoski ym. 2006, 57-58.)

Pankkialalla kilpailu on voimakasta, eivätkä pankkien tarjoamat palvelut eroa paljoa toisistaan. Jos pankin tarjonta ei tyydytä asiakasta verrattuna toisten pankkien tarjontaan, ei asiakkaalla ole syytä ryhtyä kyseisen pankin asiakkaaksi. Pankin täytyy pystyä tarjoamaan jotain sellaista, jolla se erottuu kilpailijoistaan. Ylikosken (2001, 14) mukaan asiakassuhteista täytyy pitää huolta ja asiakkaiden luottamus täytyy ansaita joka päivä.

Palvelutyöntekijöillä täytyy olla tarpeeksi päätösvaltaa, jotta he voisivat vastata asiakkaiden nopeasti vaihtuviin tarpeisiin. Jos asiakas tarvitsee palvelua, jota yrityksellä ei välttämättä ole portfoliossaan, pitää asiakaspalvelijoiden olla valtuutettuja vastaamaan nopeasti tähän asiakastarpeeseen. Palvelutyöntekijöiden mahdollisuus vaihtaa palvelumallejaan muodostuu pakolliseksi, kun palvelutyöntekijät ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja vaihtavat tietoa palvelun laadun parantamiseksi. Jotta asiakkaan tyytyväisyys voidaan varmistaa, työntekijöiden täytyy pystyä tarjoamaan palvelua, jota asiakas tarvitsee ja ottaa asiakas mukaan kehityksen ja tuotannon prosesseihin. Samalla palvelutyöntekijän pitää myös perustaa luottamussuhde asiakkaan kanssa. Hajautettu toiminnanohjaus tukee kaikkia näitä asiakastytyväisyyden parantamisen keinoja. (Kortmann 2011, 132.)

3.4 Kannattavuus ja yrityksen elinkaari

Kaikki yritykset tavoittelevat kannattavuutta. Kannattavuus on yksi yrityksen tärkeimmistä menestymisen osatekijöistä. Jos yritys ei ole kannattava, se ei ole kestävä pitkällä aikavälillä. Kannattavuus koostuu yrityksen tuotoista ja kustannuksista ja tuottojen pitää ylittää kustannukset; vain tässä tapauksessa toiminta on kannattavaa. (Tomperi 2004, 8). Tätä kannattavuuden periaatetta joudutaan kuitenkin soveltamaan markkinatilanteessa, jolloin kysymys siirtyy kuukausittaisen tai vuosittaisen kannattavuuden seuraamisesta kannattavuuden ajalliseen kehittymiseen, jota voidaan seurata yrityksen elinkaaren aikana kehittämistulosten tuloksena.

Katetuottolaskennalla yritys pystyy laskemaan helposti toimintansa kannattavuutta (Alhola & Lauslahti 2000, 66). Kun yrityksessä halutaan mitata tietyn osa-alueen kannattavuutta, voidaan katetuottolaskelmia tehdä myös yrityksen osastoille, sen sijaan, että laskelma tehtäisiin koko yritykselle (Andersson, Gabrielsson & Ekström 1989, 62).

Kun katetuottoa lasketaan yrityksessä, kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Myyntikate saadaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset. Kun katetuottoa vähennetään kiinteät kustannukset, niin saadaan yrityksen käyttökate. Katetuotolla kate-

taan yrityksen kiinteät kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 66; Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 42.) Katetuottoa laskettaessa yrityksen osa-alueelle, kulut jaetaan tuotteiden erilliskustannuksiin ja yleiskustannuksiin. Katetuotto saadaan vähentämällä laskenta-alueen erillistuotoista alueen erilliskustannukset. Tuotot pystytään yleensä kohdistamaan helposti, joten kaikki tuotot pystytään laskemaan erillistuotoina. Erilliskulut taas voivat pitää sisällään sekä muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Tärkeintä on se, että ne saadaan kohdistettua tietyille laskenta-alueelle. (Andersson ym. 1989, 62-63.)

Yrityksellä on elinkaari samalla tavalla kuin tuotteilla. Kimmel, Weygandt ja Kieso (2011, 628-629) ovat jakaneet elinkaaren neljään eri vaiheeseen: alkuvaiheeseen, kasvuvaiheeseen, kypsyys- ja laskuvaiheeseen. Alkuvaiheessa yritys ei tee vielä tuottoa toiminnastaan, eli toimintaan käytetyt varat ylittävät toiminnasta syntyvät varat. Tässä vaiheessa yritys käyttää myös huomattavan määrän varojaan toimitilojen ja tarvikkeiden hankintaan. Tämän takia voidaan olettaa, että yrityksen tuotot toiminnasta ovat negatiivisia. Kasvuvaiheessa yritys pyrkii laajentamaan tuotantoaan ja myyntiään, mutta se joutuu edelleen käyttämään varojaan kehitykseen ja varaston kasvattamiseen. Kasvuvaiheessa yritys voi tehdä jo hieman voittoa. Kypsyysvaiheessa yrityksen tuotanto ja myynti tasaantuu ja toiminnan tuotot ylittävät sijoitustarpeet. Laskuvaiheessa yrityksen myynti laskee, koska tuotteen kysyntä vähenee. (Kimmel, Weygandt & Kieso 2011, 628-629.)

4 Tutkimuksen toteutus

Vuoden 2014 kesällä tulin Opset Oy:lle kesätöihin keskitettyyn maksupalveluun. Työskentelin pelkästään validoinnissa ensimmäisen kuukauden, jonka aikana aloin esimieheni luvalla päivittää validointiohjekirjaa työntekijöille. Tämän jälkeen minut hyväksyttiin koulutautumaan ulkomaanmaksuja ja kopiopalvelua varten. Työskentelin myös ajoittain postitus- ja skannauspalvelussa. Keskusteluissa esimieheni kanssa palvelun ongelmista ja sen tulevaisuudesta, yrityksessä tunnistettiin tarve Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun tutkimusperustaiseksi kehittämiseksi niin, että myös uusia syntyviä palveluideoita voitaisiin hyödyntää. Tutkimuksen aikana hankitut organisaatioiden taloutta ja prosesseja koskevat aineistot ja haastattelut tulevat Opset Oy:ltä ja OP:lta. Molemmilta yrityksiltä tulee niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista aineistoa.

Tutkimuksen aineiston laatu aiheuttaa työhön paljon rajoituksia. Ne johtuvat vuosina 2014-2015 tutkimukseen osallistuneiden asiakaspankkien pienestä lukumäärästä, saatujen tietojen luottamuksellisuudesta ja kausiluontoisuudesta, toiminnan jatkuvasti kehittyvästä luonteesta sekä yleisesti tiedon saatavuudesta. Varsinaisen tutkimuksen lisäksi sen aikana ideoitii myös uusia palvelumuotoja yritystoiminnan kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi.

Työ edustaa selkeästi ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista tutkimuspanosta joka kohdentuu työelämän ammatilliseen kehittämiseen ja erityisesti yritysten kilpailukykyyn parantamiseen (Vilka, 2009). Tällainen tutkimus on tarpeellista kautta yrityskehittämisen, koska erityisiin ja ajan-kohtaisiin tarpeisiin, mahdollisuuksiin ja rajoituksiin ei löydy yleisistä näkemyksistä ja teorioista helposti käytännöllisiä ratkaisuita; 'uppoutuminen' yrityksen työhön on tarpeen toiminnan kehittämiseksi.

4.1 Työn strategiana tapaustutkimus

Tutkimusstrategiana sovelletaan tapaustutkimusta, jota käytetään laajasti yritysten kehittämisessä (Yin 2003, 1; Yin 2012, 103-113). Tapaustutkimuksia on kuitenkin arvosteltu yleistämisen ongelmista (Yin 2003, 10). Tämän työn tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa yleistettävää tietoa eikä edes teoreettista yleistystä vaan yrityskehittämiseen merkittävää ja liiketoiminnan kehittämistä tukevaa tietoa, sekä siihen sopivia ideoita selittävän tapaustutkimuksen ("explanatory case study") avulla (Yin 2003, 3-6). Työn asetelma koostuu keskusorganisaation, Opset Oy:n yhden tapauksen tutkimuksesta sekä sen kuuden asiakaspankin monitapaustutkimuksesta. Tutkimusasetelma edustaa liiketoimintaan näkyvästi vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakaspalvelun laatua ja volyymeja. Tapaustutkimusasetelma on "upotettu" ("embedded case study design") koska näitä yksittäisiä prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä tutkitaan organisaation taustaa vasten. (Yin 2003, 42-43).

Tutkimuksen käsitteellinen pätevyys, kuten liiketoimintaan liittyvät tutkittavat ja kehitettävät toiminnot ja niiden suureet (tehokkuus, liikevaihto, yksikkökustannukset) ovat niin yleisesti käytettyjä toiminnan tuotannollis-taloudellisia mittareita, ettei niiden pätevyyttä voi kiistää. Sisäinen pätevyys on tärkeää kun halutaan selittää toiminnan syy- ja seuraussuhteita (Yin 2003, 34). Tässä työssä on kyse juuri kausaalisuhteista, kun prosessien muutosten väitetään vaikuttavan organisaation tuloksellisuuteen.

Ulkoinen pätevyys merkitsee työn tulosten yleistämismahdollisuuksia (Yin 2003, 37), joista tässä työssä ei olla ensisijaisesti kiinnostuneita. Kuitenkin myös ulkoinen pätevyys on johonkin mittaan tosiasia, etenkin silloin kun hypoteesit perustuvat myös yrityksen ulkopuolisten ja muiden alojen yritysten tuloksiin ja näkemyksiin. Näin työn tulokset liittyvät kirjallisuuteen joka analysoi yritystoiminnan kehittämistä ja vahvistavat samanlaisia tuloksia. (Yin 2003, 37-39). Yritystutkimukselle ja -kehittämiselle on tyypillistä kokeileva ote, joka voi sisältää muualla toteutetun kaltaisia toimintoja tai yrityksen omia sovelluksia niistä (Yin 2012, 103-113). Koska työn data on luottamuksellista ja nopeasti muuttuvaa, ja jopa prosessit voivat muuttua, on todennäköistä, että työtä tuskin voidaan toistaa täsmälleen samanlaisena. Samankaltainen työ voidaan tehdä kuitenkin luotetun työntekijän toimesta toisena aikana, mutta sen sijaan,

että työssä haettaisiin yleispätevyyttä ja toistettavuutta, pyrkimyksenä on tuottaa yritystä palvelevia tuloksia.

4.2 Haastattelut ja aineisto - Opset Oy

Kvalitatiivinen data koostuu Opset Oy:n henkilökunnan haastatteluista, jotka suoritettiin kesän 2015 aikana. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavat tiesivät, että niitä käytetään haastattelijan opinnäytetyön tuottamiseen. Haastatteluihin kutsuttiin kolme henkilöä, ja ne kestivät kaksi tuntia. Haastatteluiden tarkoituksena oli, että haastateltava kertoisi mahdollisimman laajasti näkemyksensä palvelujen toiminnasta omilla sanoillaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 102-104). Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti ja litteroitiin sanatarkasti. Näissä haastatteluissa käsiteltiin sekä haastattelijan että haastateltavan hyvin tuntemia asioita, mikä varmisti yhteisen ymmärryksen puheenaiheista.

Opset Oy:n taloudesta vastaavilta henkilöiltä saatiin tietojärjestelmätietoja maksupalvelun kustannuksista ja tuotoista. Maksupalveluohjaaja antoi raportteja ja aineistoa työn tehokkuudesta, virheistä ja liiketalouden seurantalukuja volyymeista. Opsetilta saatiin lisäksi lomaketietoja ja työohjeita.

4.3 Haastattelut ja aineisto - Osuuspankit

Kvalitatiivinen data sisältää Osuuspankkien johtavien toimihenkilöiden haastatteluja, jotka käsittelevät heidän näkemyksiään pankin oman palvelun laadusta ja kustannuksista sekä Opset Oy:n tarjoamasta keskitetyn maksupalvelun laadusta ja palvelun hinnasta (Liite 1 ja Liite 2). Haastateltavien osuuspankkilaisten työtehtävät olivat oleellisia sen takia, että saataisiin mahdollisimman asiantuntevia mielipiteitä palvelujen toiminnasta. Haastateltavina oli kuusi toimihenkilöä: kaksi palvelupäällikköä, myyntijohtaja, maksuliikeneuvoja, asiakaspalvelujohtaja ja maksupalvelupäällikkö. Heidän vastauksillaan haastattelukysymyksiin on tarkoitus selvittää laadulliselta kannalta hajautetun ja keskitetyn maksupalvelumallin eroja. Nämä puoli-strukturoidut haastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2009, 102-103) järjestettiin eri puolilla Suomea sijaitsevien kuuden pankin tiloissa kevättalven 2015 aikana. Ne nauhoitettiin digitaalisesti ja litteroitiin sanatarkasti. Yksikään Osuuspankki ei kieltäytynyt haastattelusta. Haastattelut kestivät noin tunnista kahteen ja niihin sisältyi haastatellun puhetta tarkentavia kysymyksiä sen varmistamiseksi, että puheena olleet asiat ymmärrettiin samalla tavalla.

Osuuspankeilta saadaan kvantitatiivista aineistoa, jota pankit suostuvat antamaan anonymisti käytettäväksi työssä. Tämä data koostuu pankkien kustannuksista ja maksupalvelun volyymeista. Tässä tutkimuksessa pankit on jaettu suuriin (P1) ja pieniin (P3). P1 pankit on eritelty kirjaimilla A, B, C ja D ja P3 pankit kirjaimilla E ja F. Pankit on jaettu kokoluokkiin, koska

erityisesti maksupalveluun liittyvän työn volyyymi oli kiinnostava tekijä palvelun siirtämisessä hajautetusta keskitettyyn; olihan mahdollista, että kannattavuus riippuu kaikilla liiketoiminnan osapuolilla volyyymistä.

5 Asiakaspankkien hajautetun maksupalvelun haastattelujen tulokset

Kuudesta Osuuspankista neljä oli jo siirtynyt Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun, mutta kaksi pankkia (P1 B ja P3 E) harjoittivat edelleen omaa hajautettua maksupalveluaan. Ne neljä pankkia, jotka olivat jo siirtyneet palveluun antoivat kuitenkin selvityksen palvelunsa toiminnasta ennen siirtymistä uuteen palveluun. Erityisesti nämä näkemykset perustuvat kokemuksiin, kun taas kaksi muuta pankkia viestivät lähinnä palvelutarpeista ja siirtymistä koskevista päätöksentekokysymyksistä.

5.1 Toimeksiantojen käsittelyprosessi

Kaikissa pankeissa toimeksiannot saapuivat konttoriin samalla tavalla. Asiakas jätti toimeksiannon joko konttorin sisä- tai ulkopuolella olevaan siihen tarkoitettuun lokeroon, tai sitten hän jätti sen kassalle. Tämän jälkeen toimintamallit eroavat. Punaisella merkityt pankit eivät olleet tutkimuksen aikana Opset Oy:n keskitetyssä maksupalvelussa.

P1 ja P3 Pankit	Toimeksiannot vastaanotettiin konttorien kautta	Toimeksiannot tehtiin konttorissa	Maksupalvelu oli keskitetty	Fyysinen arkistointi	Sähköinen arkistointi
P1 A	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
P1 B	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
P1 C	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
P1 D	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
P3 E	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
P3 F	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei

Taulukko 1: Toimeksiantojen käsittely hajautetussa maksupalvelussa

Tuloksista (Taulukko 1) nähdään, että puolet pankeista oli jo siirtynyt omaan keskitettyyn palveluunsa. Tässä palvelussa tietyt toimihenkilöt hoitavat maksupalvelutoimeksiannot päivittäin. Kiinnostavaa on, että tähän palveluun olivat jo siirtyneet kolme neljästä P1 pankista, A, C ja D; enää P1 B näistä teki toimeksiannot edelleen konttoreissaan. Syynä siihen, että kolme P1 pankeista oli jo itse keskittänyt maksupalvelunsa, oli ilmeisesti suuren volyymin aiheuttama hyöty ("economies of scale"). Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotetta tai palvelua voidaan tuottaa tai tarjota suuremmalla mittakaavalla, mutta pienemmillä yksikkökustannuksilla (Grin 2003, 273). Pankkien P3 E ja F valinta taas tehdä toimeksiannot konttorissa kassatyöntekijöiden voimin on ymmärrettävää, sillä toimeksiantojen volyyymi ei ole niin iso, että

töitä riittäisi joka päivä edes yhdelle työntekijälle koko päiväksi. Kaikissa pankeissa oli enemmän tai vähemmän toisiaan vastaava fyysinen arkistointijärjestelmä.

5.2 Ongelmat pankkien omassa maksupalvelussa

Kaikilla pankeilla oli selvä käsitys siitä, mitkä asiat ovat ongelmallisia heidän maksupalvelusaan. Mukana oli myös muita ongelmia kuin alla mainittuja (Taulukko 2), mutta näitä oli varsin vähän ja ne olivat asiakkaiden kannalta luottamuksellisia.

P1 ja P3 pankit	Minkälaisia ongelmia on hajautetussa maksupalvelussa?
P1 A	Ruuhka. Resurssit. Väärinkäytökset.
P1 B	Ruuhka. Resurssit. Toiminnan yhdenmukaisuuden puute.
P1 C	Ruuhka. Resurssit. Ylipalvelu.
P1 D	Ruuhka. Ylipalvelu.
P3 E	Ruuhka. Virheiden lisääntyminen. Ylityö.
P3 F	Ajoittainen ruuhka. Ylityö.

Taulukko 2: Ongelmat hajautetussa maksupalvelussa

Taulukko 2 kuvaa hajautetun palvelun ongelmia. Kaikki pankit kokivat ruuhka-ajat kuten pyhät ja kuunvaihteet ongelmallisiksi. Pyhinä asiakkaat tekevät paljon enemmän omia tilisiirtojaan ja kuunvaihteissa maksetaan enemmän laskuja, sillä laskut ja palkat molemmat tulevat usein silloin. P3 E ja F pankit joutuivat tekemään näinä ruuhka-aikoina ylitöitä saadakseen toimeksiannot tehtyä ajallaan. P3 E pankin palveluvastaava koki myös, että näiden ylitöiden aikana myös heidän itse tekemänsä virheet lisääntyivät. Yksi kolmasosa pankeista koki myös, että he tarjosivat ylipalvelua asiakkailleen selvittämällä puutteellisten toimeksiantojen tietojen. P1 A, B ja C pankit taas mielsivät varsinkin ruuhka-ajat ongelmalliseksi henkilöresurssoinnin kannalta. Ongelmia tuottivat esimerkiksi sairauspoissaolot tai isyys- ja äitiyslomat. Hajautettua mallia käyttävä P1 B pankki kantoi myös huolta siitä, millä eri tavoin toimeksiantoja *mahdollisesti* tehdään eri konttoreissa.

5.3 Edut pankkien omassa maksupalvelussa

Kysyttäessä Osuuspankeilta heidän omista palveluistaan syntyviä etuja, tuli nimenomaan asiakaspalvelu vahvasti esiin. Koska keskitetyssä palvelussa ei pystytä tarjoamaan samalla tavalla henkilölohtaista asiakaspalvelua, korostui asiakaspalvelun korkea laatu hajautetussa palvelussa.

P1 ja P3 pankit	Minkälaisia etuja on hajautetussa maksupalvelussa?
P1 A	Asiakaspalvelu. Asiakastyytyväisyys. Työn sujuvuus.

P1 B	Nopeus. Joustava palvelu.
P1 C	Asiakaspalvelu. Asiakastyytyväisyys.
P1 D	Asiakaspalvelu. Asiakastyytyväisyys.
P3 E	Asiakaspalvelu. Työn sujutus.
P3 F	Asiakaspalvelu. Asiakastyytyväisyys. Asiakkaiden tunteminen.

Taulukko 3: Edut hajautetussa maksupalvelussa

Taulukko 3 kiteyttää hajautetun maksupalvelun edut pankkien näkökulmasta. Palvelussa olevilla pankeilla selkeimmäksi havainnoksi nousi asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden parannus. Ongelmalliset laskut, kuten kuolinpesälaskut tai muut vastaavat toimeksiannot, joissa tilinomistajien oikeudet saattavat olla epäselviä, koettiin helpommaksi suorittaa pankissa kuin keskitetyssä maksupalvelussa. Myös mahdollisuus toimeksiantojen tekemiseen heti koettiin suureksi eduksi, sillä kun kassatoimihenkilö vastaanotti toimeksiannon ja teki sen itse, asiakas voi varmistua välittömästi siitä, että hänen laskunsa tulee luotettavasti maksetuksi.

5.4 Pankkien maksupalvelun tehokkuus

Oli yllättävää miten heikosti toimeksiantojen tehokkuutta seurattiin P1 pankeissa, mutta P3 pankkien tehokkuuden seurannan puuttuminen oli ymmärrettävää.

P1 ja P3 pankit	Kuinka tehokas hajautettu maksupalvelu on tai oli?
P1 A	Tarpeeksi tehokas.
P1 B	Ei tehokas. Tehokkuus Noin 60 kpl /h.
P1 C	Tehokas. Tehokkuus 80 kpl/h.
P1 D	Tarpeeksi tehokas.
P3 E	Ei lukuja tehokkuudesta. Ihan tehokas.
P3 F	Ei lukuja tehokkuudesta. Ruuhka-ajat ongelma.

Taulukko 4: Hajautetun maksupalvelun tehokkuus

Millään pankilla ei ollut tarkkaa seuranta toimeksiantojen tekemisen tehokkuudesta (Taulukko 4), mutta P1 B ja C pankeilla oli arviot siitä, miten nopeasti toimeksiannot tehtiin. P1 B:ssä tehokkuus oli noin 60 kappaletta tunnissa ja P1 C:ssä se oli noin 80 kappaletta tunnissa. P1 B pankki käytti hajautettua mallia, missä toimeksiannot tehtiin konttoreittain. P1 pankki ei pitänyt palveluansa tarpeeksi tehokkaana, mutta antoi seuraavan kommentin liittyen tehokkuuteen ”Mitä kassat tekisivät jos ei olisi töitä maksupalvelun puolesta?”. Yleisesti palveluita pidettiin tarpeeksi tehokkaina, mutta ruuhka-ajat nimenomaan miellettiin ongelmallisiksi joko omien virheiden tai resurssoinnin kannalta. Varsinaisen seurannan puuttuminen johtui sii-

tä, että kaikissa pankeissa ja kummassakin eri mallissa työntekijöillä oli myös muita tehtäviä, minkä takia tehokkuuden seuraaminen on vaikeaa.

5.5 Siirtymävaiheen kustannukset

Taulukko 5 näyttää siirtymävaiheen arvioidut kustannukset pankeille. Tärkein huomio oli P1 A pankin havainto siirtymästä aiheutuneista asiakasmenetyksistä. P1 A pankki koki, että palveluun siirtymiseen ei oltu valmistauduttu tarpeeksi hyvin, minkä takia tuli asiakasmenetyksiä. Palveluun liittyneet pankit P1 A, C, D ja P3 F kokivat, että varsinaisia lisäkustannuksia uuteen palveluun siirtymisestä ei tullut. Ulkoisia palveluita ei siis tarvittu siirtymisen aiheuttamiin muutoksiin tai kustannuksiin. Siirtymävaiheeseen käytettiin paljon työtunteja, mutta nämä tunnit kuuluivat normaaliin työpäivään.

P1 ja P3 pankit	Oliko siirtymävaiheen kustannuksia?
P1 A	Työtunnit. Asiakasmenetyksiä.
P1 B	Ei siirtynyt.
P1 C	Työtunnit.
P1 D	Työtunnit.
P3 E	Ei siirtynyt.
P3 F	Työtunnit.

Taulukko 5: Keskitettyyn maksupalveluun siirtymisen kustannukset

5.6 Pankkien näkemys siirtymisestä Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun

Taulukko 6 osoittaa miten pankkien näkemykset keskitetystä maksupalvelusta eroavat. Kaikki pankit P1 A, C, D ja P3 E, jotka ovat liittyneet Opset Oy:n keskitettyyn palveluun, pitävät päätöstä oikeana tai välttämättömänä. Kaksi pankkia, jotka eivät olleet palvelussa pitivät palvelua joko tehokkaana tai tärkeänä, koska sen avulla voitaisiin siirtää manuaalista työtä pois konttoreista. Yhden P1 pankin mielipide erottui siinä, että se oli täysin tyytyväinen Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun ja koki, että palvelu oli erinomaista eikä varsinaisia ongelmia ole ollut. Toisella P1 pankilla oli taas selkeästi eroava mielipide. Vaikka pankki piti siirtymistä tarpeellisena, koki se myös, että siirtymisen takia tuli asiakasmenetyksiä. Yhteenvetona - siirto oli tarpeellinen, mutta tyytyväisyys palveluun vaihtelee tyydyttävästä erinomaiseen.

P1 ja P3 pankit	Mielipide keskitetystä maksupalvelusta?
P1 A	Ongelmia on tullut lisää. Liittyminen oli välttämätöntä.
P1 B	Piti palvelua äärettömän tehokkaana. Tuo tehokkuutta ryhmätasolla.

P1 C	Se mitä haettiin, totetuu Opset Oy:n palvelussa, mutta parantamisen varaa on.
P1 D	Erittäin tyytyväisiä palveluun. Ehdottomasti oikea ratkaisu liittyä palveluun.
P3 E	Hyvä idea ja palvelu. On tärkeää saada turha manuaalinen työ pois konttorista.
P3 F	Tyytyväisiä palveluun, ei halua palata vanhaan. Virheitä tulee valitettavasti aina.

Taulukko 6: Pankkien näkemys keskitetystä maksupalvelusta

P1 A pankki, joka menetti asiakkaita siirtymävaiheessa, huomasi valmistautumisensa olleen puutteellinen, mikä johtui siitä, että pankki ei ollut olettanut siirtymävaiheen tuovan minäkäänlaisia ongelmia. Vastaavasti P1 D pankki, joka oli kysynyt muilta pankeilta etukäteen neuvoja ja mahdollisia ongelmia koki, että palveluun siirtyminen oli helppoa ja siihen oltiin varauduttu hyvin. P1 C pankki, joka oli tyytyväinen palveluun, mutta odotti parannuksia, myönsi, että sen oma sisäinen valmistautuminen oli puutteellinen. Toimihenkilöt tiedostivat palveluun siirtymisen vasta siinä vaiheessa, kun uusi keskitetty palvelu oli jo käynnissä. P1 B pankki, joka ei ole vielä liittynyt palveluun, piti liittymistä kustannusten kannalta järkevänä, mutta pohti kannattaako se kokonaisuutena. Mukana oleva P3 F pankki taas koki, että henkilöstön koulutus on oleellista, mutta aikaa vievää palveluun siirtyessä. P3 E pankki, joka ei ole liittynyt palveluun, piti siirtymistä palveluun ongelmallisena, koska heidän toimihenkilönsä olivat olleet kyseisessä pankissa suuren osan työelämästään, eikä heidän uudelleen sijoittamisensa tulisi olemaan helppoa.

6 Keskitetyn maksupalvelun kehittäminen

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kehittää Opset Oy:n keskitettyä maksupalvelua joko suoraan tai välillisesti. Suoraan vaikuttava kehitysidea oli Osuuspankeille tarjottava uusi palvelu, joka korjaisi logistisia, asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen liikevaihtoon liittyviä ongelmia. Idea perustui osittain olemassa olevaan palveluun, mutta uutta ideaa jatkokehitettiin tutkimalla Osuuspankkien kiinnostusta ja tarpeita. Välillisesti vaikuttava kehitysehdotus tehtiin Opset Oy:n ulkomaanmaksupalveluun, jossa palautetaan ulkomaanmaksuja erinäisistä syistä. Tämän kehitysehdotuksen ideana on korjata ongelma Osuuspankkien päässä ja näin tuottaa laadukkaampaa palvelua ja tuoda uusia pankkeja Opset Oy:n ulkomaanmaksupalveluun.

6.1 Maksupalvelun uuden palveluidean kehittäminen

Opset Oy:n maksupalvelun lisäpalveluihin kuuluu tällä hetkellä tehdyn maksutoimeksiannon kopion toimittaminen toimeksiantajan pyynnöstä konttoriin tai pankkiin ja kontaktointipalvelu

epäselvissä tapauksissa. Opset Oy:n palvelulupaus kopioiden toimittamisessa pankille on kaksi päivää. Kontaktointipalvelussa soitetaan asiakkaalle ja selvitetään puutteellinen tieto, jonka vuoksi toimeksiantoa ei olla pystytty maksamaan.

Uuden palvelun kehittäminen käynnistyi kappaleperusteisen hinnoittelupalvelun idealla, jota aloin kehittämään vuoden 2015 kevättalvella. Koin, että uudelle palvelulle on tarvetta, sillä pankkeja oli vanhassa lisäpalvelussa mukana kerrallaan vain muutama ja nämäkin vaihtelivat, sillä pankit jatkuvasti joko lähtivät palvelusta tai liittyivät siihen. Suhteessa pankkien lukumäärään palvelua käyttävien pankkien lukumäärä oli aiemmin varsin vaatimaton; nykyisin pankkeja on palvelussa jo yli 30.

Uusi palvelu ei pelkisty ainoastaan uuteen hinnoitteluideaan, vaan soveltaa uutta, aiempaa kehittyneempää ja vaativampaa prosessia. Vanhassa palvelussa selviteltiin ensin Helsingissä toimeksiannon virhe. Vian selvittyä toimeksianto siirtyi Kuopioon, jossa työntekijät soittivat asiakkaille ja pyrkivät selvittämään toimeksiannosta puuttuvan tiedon. Uudessa palvelussa taas toimeksiannot selvitetään suoraan Kuopiossa ja työntekijät tarkastavat asiakkaan tiedot ennen mahdollista soittoa. Tietojen tarkastukseen Opset Oy:llä ei ollut aikaisemmin oikeutta. Tietojen tarkastuksella saadaan esimerkiksi heti selville virheelliset maksajan tilinumerot, eikä näissä tapauksissa asiakkaaseen tarvitse olla yhteydessä puhelimitse. Mikäli asiakasta ei kuitenkaan saada kiinni kolmella soittoyrityksellä, lähtee asiakkaalle kirje epäonnistuneesta toimeksiannosta samoin kuin vanhassa tuntiperusteisessa palvelussa.

Liiketoiminnan kehittämisideani kriteereinä oli, että se olisi helposti toteutettavissa, pankeille hyödyllinen, mielekäs ja erityisesti, että se kasvattaisi Opset Oy:n liikevaihtoa. Toteutettavuus oli aikaisemmin vaikeampaa, sillä maksupalvelun toiminta oli vielä siinä vaiheessa, että kehitysalueita ja kriittistä huomiota tarvitsevia alueita oli niin paljon, että tällaisen palvelun kehittämiseen ei yksinkertaisesti ollut resursseja. Toisaalta yrityksessä ei myöskään oltu tietoisia siitä, että pankit saattaisivat olla kiinnostuneita tällaisesta palvelusta, koska kukaan ei ollut ajatellut sitä tällaisena. Pankkien kiinnostus heräsi, kun olin tekemässä haastatteluita, ja esittelin heille palveluideaani. Kaikki pankit joilta kysyin asiaa, ilmaisivat kiinnostuksensa ajatukseen, minkä jälkeen ilmoitin asiasta Opset Oy:lle. Asiaa pohdittiin organisaatiossa jonkin aikaa, ja päädyttiin siihen, että tietyin muutoksin ja tehokkuutta parantamalla palvelusta pystyttäisiin tekemään myös hyvin paljon kannattavampi Opset Oy:lle.

Palvelu kiinnostaa pankkeja useista syistä. Pankit pystyvät helpommin seuraamaan kulujaan kun niitä voidaan laskea kappaleina. Ne pystyvät myös huomattavasti parantamaan omaa asiakastytyväisyyttään, mikä onkin Opset Oy:n tarjoaman palvelun heikoin kohta. Pankkien ei tarvitse selvittää asiakkaiden kanssa maksupalvelun virheitä. Lyhyesti, tällä uudella palve-

lulla pankit välttyvät lisätyöltä, pystyvät seuraamaan paremmin kustannuksiaan ja parantamaan myös oman palvelunsa laatua.

Tämän ideointivaiheen ja palveluprosessin suunnittelun jälkeen eri henkilöt Opset Oy:ssä ja OP:n prosessipalveluissa kävivät keskusteluja prosessin toiminnasta ja hinnoittelusta pankeille. Lopputuloksena oli, että uusi palvelu tarjotaan kaikille palvelussa oleville pankeille. Vanhan palvelun hinnoittelu oli tuntiperusteinen mutta tämä palvelu kuitenkin poistui käytöstä syksyllä 2015, jonka jälkeen palvelun hinnoittelu muuttui kappaleperusteiseksi. Tämä uusi palvelu tulee sisältymään kaikille pankeille tarjottavaan maksupalveluun, kun taas vanha tuntiperusteinen palvelu oli pankeille vapaaehtoinen palvelu.

Opset Oy:n tarjoamat lisäpalvelut on periaatteessa koko ajan uusiutuva projekti, sillä yritys haluaa luonnollisesti parantaa palvelunsa laatua jatkuvasti samalla kun palveluvalikoimaa kasvatetaan. Tämä uusi palvelukin syntyi tunnistamalla ongelmia ja niiden ratkaisuja. Kun lähdin kyselemään pankeilta heidän näkemyksiään ja sitä kautta sain yrityksen kiinnostumaan uuden palvelun mahdollisuudesta, jolloin sen edelleen kehittäminen sai hyväksynnän.

6.2 Maksupalvelun ulkomaan toimeksiantojen kehittäminen

Tutkimuksen aikana selvisi osittainen syy siihen, että vain 25 pankkia 35:stä pankista oli mukana Opset Oy:n tarjoamassa ulkomaanmaksupalvelussa. Sen toimintaa ryhdyttiin analysoimaan keräämällä aineistoa palautetuista toimeksiannoista Opset Oy:n käyttämästä ohjelmasta, johon tallentuu informaatio kaikista saapuneista toimeksiannoista ja mahdollisista palautuksista. Selvitys tehtiin heinäkuussa tapahtuneista palautuksista (Taulukko 7), sillä ne vastasivat uusinta tietoa käsittelytavoista sillä hetkellä. Opset Oy:n palvelujohtaja oli myös saanut pankeilta palautetta palvelusta ja keskeinen tyytymättömyyden aihe oli ulkomaanmaksujen korkea palautusprosentti, joka oli keskimäärin 20 % keskitettyyn maksupalveluun lähetetyistä ulkomaanmaksuista.

Kun toimeksianto palautetaan pankkiin, toimihenkilö pystyy ehkä itse korjaamaan toimeksiannon, mutta hänen täytyy mahdollisesti ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Tämä vie aikaa, eivätkä asiakkaat ole tietenkään ilahuneita tilanteesta. Burton (2007, 28-35) teki hyvin samanlaisen huomion pankkipalvelun ongelmista joita hän havainnollistaa esimerkkien kautta. Joillakin Osuuspankeilla palautusprosentti kuukaudessa on ollut pahimmillaan noin 45 %.

Tehottoman työn välttämiseksi oli tarpeellista tutkia toimeksiantojen palautumisen syitä (Taulukko 7). Se osoittaa, että työn huolellisella suorittamisella toimeksiantojen palautusprosentteja pystyttäisiin helposti laskemaan. Palautettavat toimeksiannot on jaoteltu kahteen ryhmään. Asiantuntijan selvittävä -ryhmään kuuluvat palautetut toimeksiannot olivat to-

dennäköisesti sellaisia, ettei toimihenkilö, joka ei ole perehtynyt ulkomaanmaksuihin, olisi pystynyt korjaamaan tai edes huomaamaan virheellistä toimeksiantoa. Huolimattomuusvirhe -ryhmässä palautukset johtuivat siitä, että toimihenkilö oli jättänyt jotain oleellista täyttämättä, tarkistamatta tai rastittamatta. Taulukosta näkyy, että 25 % virheistä seuraa varsin ymmärrettävistä syistä, mutta jopa 75 % johtuu huolimattomuusvirheistä.

Palautuksen syy	Asiantuntijan selvítettävä	Huolimattomuusvirhe
Epäselvät kirjaimet/numerot	0,00%	12,04%
Maksajan osoite ja nimi	0,00%	2,78%
Maksajan tilinumero	0,00%	0,00%
Maksun aihe	0,00%	12,96%
Maksun kulut	0,93%	7,41%
Maksun valuutta	1,85%	0,93%
Maksutapa	1,85%	8,33%
Saajan nimi	0,93%	3,70%
Saajan osoite	0,93%	5,56%
Saajan pankin BIC tai routing on epäselvä	6,48%	0,00%
Saajan pankin nimi	0,00%	0,00%
Saajan pankin osoite puuttuu/on puutteellinen	6,48%	0,00%
Saajan pankkiin ei välitystä	2,78%	0,00%
Saajan tilinumero	2,78%	8,33%
Summa	0,00%	4,63%
Toimeksianto puuttuu	0,00%	1,85%
Allekirjoitus/asiakkaan tunnistus puuttuu	0,00%	6,48%
Kaikki yhteensä	25,00%	75,00%

Taulukko 7: Syyt palautettuihin ulkomaanmaksuihin heinäkuussa 2015

Asiantuntijan selvítettävä -ryhmässä taulukossa näkyvät korostettuina kohdat Saajan pankin BIC tai routing epäselvä ja Saajan pankin osoite puuttuu tai on puutteellinen. Näissä virheissä on mahdollista, että toimihenkilö pystyisi tarkastamaan kenttien oikeellisuuden, mutta useinkaan tämä ei ole mahdollista.

Huolimattomuusvirheistä moni olisi helposti vältettävissä. Epäselvät kirjaimet/numerot -virhe tarkoittaa, että toimeksianto on kirjoitettu käsin ja joko tiedot ovat niin heikosti kirjoitettut, ettei niistä saa selvää, tai sitten itse summa on epäselvä, jolloin on epävarmaa miten suuren summan asiakas haluaa siirtää. Tämän ongelman ratkaisu on, että toimihenkilö tarkastaa toimeksiannon ja kysyy tarvittaessa asiakkaalta tarvittavat lisätiedot tai selvennykset ennen lähetystä. Paras vaihtoehto olisi lisäksi liittää mukaan koneella kirjoitettu liite toimek-

siannosta. Maksun aihe -virheessä asiakas ei ole huomannut täyttää maksun aihe -kenttää. Kenttä on pakollinen ja pankin toimihenkilön tulee tarkastaa, että se on täytetty. Maksutapa -virheessä on jätetty rastittamatta miten toimeksianto halutaan maksaa. Tilanne korjaantuu huolellisella toimeksiannon tarkastamisella. Saajan tilinumero -virheessä on hyvänä esimerkkinä tapaus, jossa saajan tilinumerossa on liian vähän numeroita tai sitten maakoodi on jätetty pois. Asiakkaan allekirjoituksen tai tunnistamisen puuttuminen -virhe on laadultaan vakava. Mikäli asiakkaan allekirjoitus puuttuu tulee toimihenkilön pyytää allekirjoitusta tai tarpeen vaatiessa allekirjoittaa se itse sopimuksen mukaan. Asiakkaan tunnistuksen puute taas jää usein kuittaamatta, sillä se on toimeksiantolomakkeen toisella sivulla. Tämä on kuitenkin pakollinen tieto ja se tulee täyttää.

Tässä ei ole ryhmitelty kaikkia virheitä, koska osa niistä esiintyy erittäin harvoin, mutta myös ne aiheuttavat toimeksiantojen palautumista. Mikäli pankit saisivat vähennettyä esimerkiksi 70 % kaikista tällä hetkellä turhaan palautuvista toimeksiannoista, niin palautusten kokonaismäärä vähenisi kuussa noin 50 %. Tämä tarkoittaisi, että enää vain 10 % lähetetyistä toimeksiannoista palautuisi pankeille 20 prosentin sijaan. Voidaan arvioida, että pelkästään huolellisuuden avulla palautusten määrää on siis mahdollista vähentää huomattavasti.

Pankkien tulisi siis itse ohjeistaa toimihenkilöitään ja huolehtia heidän huolellisuudestaan. Ohjeet toimeksiantojen täyttämiseen löytyvät itse lomakkeesta. Konttorin toimihenkilön tehtäväksi jää tarkistaa, onko toimeksiantoon täytetty kaikki pakolliset kentät ennen toimeksiannon toimittamista OP-Palveluille. Huolellisuudella pystytään välttämään turhia ylimääräisiä töitä niin pankissa kuin Opset Oy:ssäkin.

7 Palvelun kannattavuus asiakaspankeille ja Opset Oy:lle

Opset Oy:n kustannuksia ei tule sekoittaa asiakaspankkien kustannuksiin ja tuottoihin, sillä ne muotoutuvat täysin eri tavalla ja eri perustein. Tässä käsitellään Opset Oy:n ja asiakaspankkien kustannus- ja tuottomallit ennen varsinaisia lukuja.

Opset Oy:n kustannukset koostuvat työntekijöiden palkoista, tila-, työpiste-, materiaali- ja logistiikan kustannuksista. Opset Oy:n maksupalveluyksikössä työskentelee keskimäärin 20 henkeä. Pelkästään henkilöstöä Opset Oy:llä on noin neljä kertaa enemmän yksinomaan maksupalvelussa kuin isoimmallakaan hajautettua palvelua tarjoavalla pankilla. Eri palveluissa työskentelevä henkilöstö mahdollistaa yritykselle myös palveluiden tarkan kustannuseurannan ja siten selvän käsityksen työn kustannusrakenteesta. Lisäksi on otettava huomioon, että Opset Oy pystyy mukauttamaan palkkakustannuksiaan helpommin käyttäessään tuntityöntekijöitä, koska tuntityöntekijöiden työlistoja voidaan suunnitella ennakoitujen volyyminvaihteluiden ja etenkin volyympiikkien mukaisesti.

Opset Oy:ssä voidaan omiin kustannuksiin vaikuttaa aktiivisesti. Eräs keino tässä on validoinnin nopeuttaminen. Työ on vaativaa, minkä takia uuden työntekijän aloittaessa pidetään aluksi koeaika, jolloin työstä suoriutumista seurataan. On tärkeää laskea erikseen muut kustannukset kuten tila-, työpiste- ja työasemakustannukset, jotta kustannusten vähennysmahdollisuuksia tunnettaisiin ja niitä voitaisiin soveltaa toimintaan.

Opset Oy:n tuotot koostuvat palveluista joita Opset tarjoaa pankeilla ja jotka maksavat näistä. Nykyisten tuottojen lisäksi tulevia tuottoja pystytään arvioimaan suhteellisen tarkasti, sillä palvelut perustuvat kappaleperusteiseen laskutukseen. Vaikkakin maksupalvelu on hyvin altis volyymin muutoksille, pystytään päivittäisen seurannan ja kuukausittain saapuneiden toimeksiantojen keskiarvoilla laskemaan tuotot yllättävistä volyymimuutoksista huolimatta. On siis mahdollista saada perusteltu käsitys keskitetyn maksupalvelun kustannuksista ja tuotoista.

Pankkien maksupalvelun kustannukset ovat taas huomattavasti vaikeammin määriteltävissä. Koska toimihenkilöt tekevät useampia tehtäviä kuin pelkästään maksupalveluun liittyviä tulee tarkasta kustannusarvioinnista vaikeaa. Joillakin isoilla P1 pankeilla on tosin ollut tiimejä, jotka ovat lähes kokonaan keskittyneet pelkkään maksupalveluun, mutta heilläkin on usein ollut myös muita tehtäviä. Vaikka kustannuksia pystyttäisiin seuraamaan, ei varsinaista tehostumista välttämättä saataisi aikaan yhtä helposti kuin keskitetyssä maksupalvelussa, sillä toimihenkilöt ovat suurimmaksi osaksi vakituisia ja kuukausipalkkaisia. Silloinkin kun töitä ei ole, pankki maksaa toimihenkilölle maksupalvelun ja muun palvelun tarjoamisesta. Toimihenkilöiden lukumäärän takia myöskään tila- työpistekustannuksia ei ole järkevä seurata, sillä ne hajautuvat niin monen eri tehtävän ja niitä suorittavan pienen tiimin kesken, että erillisten kustannusten seuraaminen veisi aivan liian paljon aikaa suhteessa mahdollisesti saatavaan hyötyyn. Suurin osa P1 pankeista koki tarkan tai edes kohtuullisen kustannusarvion antamisen haastavaksi tai liikaa aikaa vieväksi tehtäväksi suhteessa siitä saatuihin hyötyihin.

Pienten P3 pankkien maksupalvelun kustannuksia on vaikea arvioida. Kassat hoitavat maksupalvelun P3 pankeissa ja heillä on huomattavan paljon myös muita tehtäviä työpäivän aikana. Onkin siis ymmärrettävää, että P3 pankit eivät pystyneet antamaan selkeää kustannusarvioita maksupalvelulle. Materiaali- ja logistiikkakustannukset koettiin myös niin mitättömiksi pankeissa, että niitäkään ei ollut järkevää laskea mukaan heidän maksupalvelukustannuksiinsa. Tästä voidaan päätellä, että kustannuksien seuraaminen ja niiden karsiminen on huomattavasti helpompaa keskitetyssä mallissa. Myös Abraham, Glynn, Murphy ja Wilkinson (2008, 100) käyttävät esimerkkinä kustannusten seuraamisen vaikeudesta pankin kassaa, jolla on useita tehtäviä. Lisävaikeudeksi kustannusten seuraamisessa tällaisessa tehtävässä muodostuu mahdollisesti työnteon keskeytyminen ja asiakaspalvelun häiriytyminen.

Osuuspankkien hajautetun mallin tuotot syntyvät osuuspankkien asiakkailta. Tuotot pystytään laskemaan asiakkaiden maksamien palvelumaksujen avulla. Nämä esitetään Helsingin OP:n vuoden 2015 maksupalveluhinnastossa (Liite 3). Osan näistä maksuista asiakkaat pystyvät kuitenkin kuittaamaan OP bonuksillaan, joita kertyy kuukausittain.

7.1 Keskitetyn ja hajautetun mallin kustannukset P1 ja P3 pankeille

Koska yritysten kustannusten, tuottojen tai sisäisten hintojen lukuarvoja ei voida julkaista, on seuraavista kappaleista poistettu näitä tietoja käsittelevät taulukot ja tiedot. Seuraavissa luvuissa käydään kuitenkin P1 ja P3 pankkien kustannukset läpi yleisesti Opset Oy:n tarjoamassa keskitetyssä maksupalvelussa ja niiden omassa hajautetussa maksupalvelussa. Keskitetyn maksupalvelun laskelmissa tulee ottaa huomioon, että ne on laskettu syksystä 2015 alkaen, jolloin Opset Oy alkaa tarjoamaan uutta kontaktointipalveluaan.

Keskitetyn maksupalvelun kustannukset koostuvat Osuuspankeille SEPA-alueiden toimeksiantoina, asiakkaiden kontaktointipalvelusta, ulkomaanmaksuista ja niiden palautuksista ja asiakkaiden tekemistä reklamaatioista. Kustannukset suurille pankeille jakautuvat keskimäärin niin että SEPA-toimeksiantojen osuus on 58 %, kontaktointipalvelun 32 %, ulkomaanmaksujen 3 % ja reklamaatioiden 6 %. Pienten pankkien kustannukset jakautuvat lähes samoin. SEPA-toimeksiantojen osuus on 59 %, kontaktointipalvelun 33 %, ulkomaanmaksujen 1 % ja reklamaatioiden 6 %. Reklamaatioissa tulee huomioida, että vaikka asiakkaat reklamoivat ylimääräisiä kustannuksia Osuuspankeilta, reklamoivat Osuuspankit nämä kustannukset tietenkin Opset Oy:ltä. Reklamaatiot on kuitenkin silti oleellista laskea kustannuksiksi, sillä ne aiheuttavat väliaikaisia kustannuksia. Reklamaatioiden kustannuksia on hieman yliarvioitu, mutta tässä kohtaa se korjaa puuttuvia muuttuvia kustannuksia ja mahdollisia lisäeriä joita ei pystytä laskemaan tähän joko niiden ennalta-arvaamattomuuden takia tai sitten sen takia, että tarvittavia lukuja ei ole saatu pankeilta.

P1 ja P3 pankkien kustannukset koostuivat työpiste ja palkkakustannuksista. Lisenssien, työasemien ja muiden tekijöiden kustannuksia ei ollut määritelty tarkasti pankkien maksupalveluissa. Työpiste- ja palkkakustannukset antavat kuitenkin karkean arvion kustannuksista. Haastatelluista pankeista ainoastaan yksi P1 pankki pystyi antamaan tarkat luvut työpiste- ja palkkakustannuksilleen kuukaudessa. Tämäkään pankki ei kuitenkaan pystynyt antamaan selvää arviota tilakustannuksistaan. Hajautetun maksupalvelun kustannukset olivat P1 pankissa noin 3,1 % kalliimmat kuin jos P1 pankki olisi ollut Opset Oy:n keskitetyssä maksupalvelussa. Pankki oli itse arvioinut, että se saa noin 2,8 % kustannusedun siirtyessään keskitettyyn maksupalveluun eli noin 0,4 % vähemmän etua, kuin mitä keskiarvoinen kustannushyöty voisi olla.

P3 pankin maksupalvelukustannukset laskettiin niin, että pankin työpiste- ja henkilöstökustannukset vastasivat 30 % varsinaisista kustannuksista. Laskettaessa otettiin huomioon kassatoimihenkilön muut tehtävät ja ylityökustannukset, joita aiheutui ruuhka-aikoina. Koska tarkkoja lukuja ei voida antaa, on pankkien antamien ja työntekijäkustannuksien avulla laskettu arvioitu kustannus P3 pankin maksupalvelulle. P3 pankissa nämä kustannukset olivat kuitenkin noin 3,5 % korkeammat kuin pankin omassa hajautetussa maksupalvelussa. P3 pankki ei saa välttämättä kustannusetua keskitetystä maksupalvelusta, mutta jos kustannukset olisivatkin suuremmat, tulee P3 pankin pohtia ylipalvelun tarjoamista, ylitöiden kustannuksia ja lisämyynnin tai muiden asiakkaille suunnattujen palveluiden tuomaa lisäarvoa.

Kun palvelu itsessään tuo jo säästöjä kustannuksissa ja todennäköisesti tuo niitä vielä lisää tulevaisuudessa palvelun kehittyessä niin tehokkuudessa kuin asiakastyytyväisyydessäkin, kannattaa Osuuspankin ehdottomasti harkita maksupalvelun siirtämistä. Tämän täytyy kuitenkin jokaisen Osuuspankin päättää itse ja pohtia, mikä on juuri kyseiselle Osuuspankille tärkeintä, sillä jokaisen pankin asiakkaat eroavat toisistaan. Tämä johtuu siitä, että eri paikkakunnilla ollaan totuttu erilaisiin palveluihin ja käytäntöihin erilaisten asiakkaiden ja yritysten kanssa.

7.2 Opset Oy:n keskitetyn mallin kustannukset ja tuotot

Keskitetyn mallin kustannukset vaihtelevat huomattavasti johtuen suurista volyyminvaihteluista. Tämän takia laskemissa ollaan käytetty keskiarvoja eri kustannustekijöistä. Volyyminvaihtelut ja keskiarvojen käyttäminen heikentävät tietenkin laskelmien tarkkuutta, mutta tarkastellessa Opset Oy:n palvelujohtajan kanssa Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun kustannuksia päädyimme lähes samoihin lukuihin. Laskelmissa on keskitytty yrityksen katteeseen.

Kustannuksiin vaikuttaa toimeksiantojen volyyymi, joka on vaihdellut tammi-helmikuussa jopa 20:llä prosentilla. Volyymin vaihtelu on siis huomattavaa kuukausien välillä. Henkilöstön määrä vaihteli näiden kolmen kuukauden aikana kuudesta 18:sta henkilöön. Päivittäin töissä oli keskimäärin noin 13 työntekijää. 80 kpl/h oli Opset Oy:n minimi tuntitehokkuustavoite 2014 vuoden keväällä ja 120 kpl/h tavoitetila. Tällä hetkellä kaikkien työntekijöiden keskiarvo on 170 kpl/h. Kustannukset kertyivät kontaktointi palvelusta, henkilöstö-, hallinto-, työpiste-, tila-, järjestelmä- ja postikuluista sekä reklamaatioista. Kaikki muut kustannukset ovat kiinteitä, paitsi palkkakustannukset ovat muuttuvia. Huomioitavaa on, että työntekijöiden tehokkuus pienentää henkilöstökustannuksia vaihtelevan volyymin tilanteessa; mitä tehokkaampia työntekijät ovat ja mitä pienempi on maksutoimeksiantojen volyyymi, sitä pienemmät ovat henkilöstökustannukset. Hyvä esimerkki on, että jos tuntitehokkuus on 80 kpl/h ovat henkilöstökustannukset noin 49 % maksupalvelun kaikista kustannuksista ja jos tehokkuus on 170 kpl/h ovat kustannukset noin 31 % kaikista kustannuksista.

Henkilöstökustannukset ovat kokonaisuudessaan suhteellisen korkeat ja niiden rakenne on monimutkainen. Tämä johtuu siitä, että henkilöstökustannuksiin kuuluvat myös laadun varmistuksen takaavat palvelut ja ulkomaanmaksupalvelu, eivätkä vain validointikustannukset. Laadun varmistukseen sisältyvät virheiden selvittely ja dokumenttien etsiminen. Kontaktointipalvelun kustannukset koostuvat palkka-, työasema- ja piste-, työväline-, koulutus-, esimiestyö- ja hallintokustannuksista. Työpiste- ja tilakustannukset kattavat Kuopiossa toimivan validointi- ja kontaktointipalvelun työpiste- ja tilakustannukset ja Helsingissä toimivien lajitte- lujen, ulkomaanmaksujen ja laadunvarmistuksen työpiste- ja tilakustannukset. Hallintokus- tannuksiin kuuluu palkanlaskennan, esimiesten, taloushallinnon, laskutuspalveluiden, lakipal- veluiden ja henkilöstöhallinnon kustannukset. Hallintokustannukset on jaoteltu niin, että ku- kin palvelu saa näistä kustannuksista oman prosentuaalisen osansa. Järjestelmäkustannukset kattavat järjestelmätoimittajan kustannukset, lisenssit, palvelinmaksut, kertainvestoinnit ja käyttötuen.

Maksupalveluiden tuotot on laskettu SEPA-toimeksiantojen, kontaktointipalvelun toimeksian- tojen, ulkomaanmaksujen ja palautettujen ulkomaanmaksujen määrän perusteella kolmen kuukauden keskiarvona. SEPA-toimeksiantojen osuus maksupalvelun kokonaistuotoista on noin 62 % ja toinen merkittävä liikevaihtoa tuottava palvelu on uusi asiakkaiden kontaktointipalve- lu, jonka tuotot ovat noin 35 %. Ulkomaanmaksut, niiden palautukset ja kopiopalvelut tuovat loput tuotoista, eli noin 3 %. Vanhassa palvelumallissa SEPA-toimeksiantojen tuotot olivat noin 91 %, kontaktointipalvelun noin 4,5 % ja ulkomaanmaksujen, niiden palautusten ja kopio- palveluiden osuus taas oli noin 4,4 %. Vaikka uudessa palvelussa SEPA-toimeksiantojen osuus on edelleen suurin, se ei ole yhtä dominoiva kuin vanhassa mallissa.

Kun vanhan ja uuden palvelumallin katteita vertaillaan ovat erot huomattavat. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kate kertoo pelkistetyn informaation tuotoista ilman materi- aali-, tila-, vakuutus- ja verotuskustannuksia. Sen tarkoitus on kuitenkin antaa yleispiirteinen käsitys siitä, miten paljon tehokkuus vaikuttaa yrityksen kustannuksiin suhteessa volyyymiin.

Kun Opsetin uudessa palvelumallissa ja vanhassa palvelumallissa toimeksiantoja tehdään 80 kappaletta tunnissa, on vanhan mallin myyntikate kustannusten jälkeen noin -31% ja uuden mallin -16 %. Vaikka aiempia kustannuksia ja tuottoja ei voida suoraan verrata nykyisiin, kos- ka palvelun kustannusrakenne oli erilainen ja tutkimukseen ei saatu palvelun alkuvaiheen kus- tannuksia, niin saamani aineiston perusteella Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun kate oli oletettavasti negatiivinen myös palvelun alkuvaiheissa. Tämä on tärkeää huomioda, sillä täs- tä nähdään millainen yrityksen kate olisi, jos sen toimeksiantojen tehokkuus olisi pienempi. Brigham ja Ehrhardt (2008, 675) perustelevat, että erityisesti nopeasti kasvavat ja paljon kehitykseensä investoivat yritykset tekevät tappiota alkuvaiheessa. Vaikka tässä ei olekaan

kyse koko yrityksestä, on palvelu itsessään niin iso tekijä, että on aiheellista vertailla sen kateen kehittymistä palvelumallin suhteen.

Vanhan mallin myyntikate on 170 kappaleen tuntitehokkuudella kustannusten jälkeen noin -0,0 % ja uuden mallin noin 12,9 %. Näistä katetuloista nähdäänkin, että yrityksen tappio on laskenut ja kääntyy jopa voiton puolelle palvelun yleisen kehittymisen ja uuden palvelun myötä. Yritys on tässä vaiheessa ehtinyt kehittää palveluaan ja selvittää laajentumisen tuomia organisaatiomuutoksia. Katteen muuttumisesta positiiviseksi voidaan päätellä, että palvelu on päässyt kasvuvaiheeseen, jossa yritys alkaa tekemään jo voittoa (Kimmel, Weygandt & Kieso 2011, 628).

Uudella kontaktointipalvelulla saadaan selvästi korkeampi liikevaihto, tuotto ja kate, kuin vanhalla palvelulla. Suurin syy siihen, että palvelujen tuotot eroavat näin paljon on se, että vanhassa palvelussa oli mukana vain noin 1-4 pankkia kerrallaan. Uudessa palvelussa on tällä hetkellä noin 35 pankkia. Aikaisemmin mainittu kustannus- ja tuottofluktuaatio ei tule myöskään olemaan yhtä suurta keskitetyssä maksupalvelussa syksyllä. Tämä johtuu siitä, että kun suurin osa epäonnistuneista toimeksiannoista selvitetään, ei tule myöskään niin paljon reklamaatioita, jolloin kustannukset laskevat entisestään.

Vanhalla mallilla toimivan keskitetyn maksupalvelun myyntikate oli kuitenkin positiivinen 2015 heinäkuussa. Positiivinen kate ja sen eroavuus tutkimuksen negatiiviseen johtuu siitä, että tutkimuksessa on käytetty keskimääräisiä arvoja niin toimeksiantojen määrille, henkilöstön määrälle kuin kontaktointipalvelun tuotoillekin. Keskiarvoperusteinen laskumalli antaa kuitenkin selkeän kuvan siitä, kuinka haavoittuvainen tämän hetkinen palvelu on volyymin, virheettömyyden ja kontaktointipalvelun kuukausikeskiarvojen muutoksille.

Nykyisellä tehokkuudella, 170 kpl/h, palvelu onkin jo hyvinkin kannattava uudella kontaktointipalvelulla kuukausitasolla. Tavoitteena onkin, että palvelun tuntitehokkuus nousisi edelleen. Opset Oy:lle on kuitenkin tulossa haasteita kustannusten pitämisessä alhaalla ja liikevaihdon kasvattamisessa. Uusien pankkien liittyessä palveluun tulee myös volyymin määrä kasvamaan ja näin myös työntekijöitä tarvitaan lisää. Kokeneet työntekijät todennäköisimmin vaihtavat tehtävänsä jossain vaiheessa tai lähtevät yrityksestä, mikä myös aiheuttaa tarvetta rekrytoida uusia työntekijöitä. Tämä vaikeuttaa kustannuksien vähentämistä, sillä uusien työntekijöiden kouluttaminen ja heidän harjaantumisen vie aikaa. Liikevaihto siis nousee, mutta samalla myös kustannukset kasvavat. Opset Oy:n tulee pitää huoli, että henkilöstöä resursoidaan sopivasti kasvuun nähden, jotta kustannukset eivät nouse nopeammin kuin liikevaihto.

Jotta kustannukset pysyisivät alhaalla ja vastaavasti tuotot näitä korkeammalla tulee ottaa huomioon myös validointityön kuluttavuus. Tehokas validointi tunti toisensa jälkeen on raskas-

ta, minkä takia suurin osa työntekijöistä tekeekin noin neljän tunnin tai kuuden tunnin työpäiviä. Mitä pidempään työntekijät joutuvat validoimaan, sitä enemmän heidän tuntitehokkuutensa heikentyy. Yllättävästi laskelmissa selvisi, että mitä korkeampi tuntitehokkuus työntekijöillä oli, niin sitä vähemmän hän palautti virheellisiä toimeksiantoja asiakkaalle. Tämä johtuu ilmeisesti rutiinien syntymisestä saadun työkokemuksen perusteella. Kun työntekijä luo itselleen hyvät ja selkeät rutiinit työhönsä, häneltä kuluu vähemmän aikaa itse työsuorituksen pohtimiseen ja hän pystyy keskittymään siihen, että tekee työnsä nopeasti ilman virheitä. Rutiinien avulla tunnistetaan myös helpommin epäselvät tilinumerot tai tapaukset, koska sellaisia on tullut ennenkin vastaan.

7.3 Opset Oy:n maksupalvelun toimeksiantojen validoinnin laatu

Kuukausi	Toimeksianto kpl	Virhe %	Virhe kpl
Tammi	160.649	0,46	740
Helmi	148.389	0,42	622
Maalis	165.813	0,41	687
KA	158.284	0,43	683

Taulukko 8: Opset Oy:n tekemät virheet tammi-maaliskuussa

Opset Oy seuraa omien validoijiensa tekemiä virheitä niin ennakoivasti kuin myös jälkiraportoinnilla. Ennakoiva seuranta tapahtuu siten, että päivittäin epäonnistuneet toimeksiannot tarkastetaan ja katsotaan, olisiko toimeksianto sittenkin voitu suorittaa. Toimeksiannossa validoija saattaa olla epähuomiossa esimerkiksi kirjannut väärin maksajan nimen tai tilinumeron, minkä takia maksua ei hyväksytty. Tällaisen virheen paljastuessa kirjataan tapahtuma ylös ja toimeksianto skannataan uudestaan ohjeiden kanssa. Vaihtoehtoisesti virheet raportoidaan Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun jälkikäteen asiakas pankin toimesta.

Palaute rekisteröidään ja virheen syy selvitetään. Näissä tapauksissa virheet johtuvat usein virheellisestä viitenumeroista, väärästä tilinumerosta joka on edennyt prosessissa tai summasta, joka on kirjoitettu virheellisestä ohjelmaan. Esimies käy työntekijöiden kanssa läpi, minkälaisia virheitä heille on tullut toimeksiantoja tehdessä ja mistä ne johtuvat. Koska toimeksiantoja tehdessä on muistettava niin monia eri sääntöjä, on ymmärrettävää, että virheitä sattuu myös väärinkäsitysten takia. Näillä esimies-työntekijä keskusteluilla pyritään karsimaan näitä väärinymmärryksiä ja kehittämään selvää käsitystä toimeksiantojen tekemisestä.

Tehokkuus on arvo, jolla keskitettyä maksupalvelua myydään, mutta tehokkuuden ja huolellisuuden välinen raja on hyvin ohut. Sen takia Opset Oy seuraakin tarkasti omia virheitään ja pyrkii keksimään uusia tapoja, miten virheiden määrää voisi vähentää. Kun useammasta sa-

dasta virheestä tehdään reklamointi, ovat kustannukset yllättävän korkeat, vaikka virheprosentti (Taulukko 8) näyttää mahdollisesti mitättömältä.

7.4 Asiakastyytyväisyys keskitetyssä maksupalvelussa

Asiakastyytyväisyydellä ymmärretään tässä niin pankkien asiakkaiden kuin pankkienkin tyytyväisyyttä - tai tyytymättömyyttä, sillä kun pankkien asiakkaat ovat tyytymättömiä ovat tietenkin myös pankit tyytymättömiä Opset Oy:n tarjoamaan palveluun. Pankkien ajoittainen tyytymättömyys palveluun on selvinnyt palautteiden kautta, joita pankit ovat antaneet Opset Oy:lle ja tekemieni haastatteluiden kautta. Syyt asiakaspalvelun puutteellisuuteen ja asiakkaiden tyytymättömyyteen johtuvat useista seikoista. Asiakaspalvelun eräs keskeinen puute johtuu palvelun rajoittamisesta niin ettei Opset Oy:llä ole mahdollisuuksista päästä tarkastamaan asiakkaiden tietoja tehokkaasti. Tyytymättömyys johtuu taas esimerkiksi keskitetyn maksupalvelun eri toimintatavoista.

Osuuspankin asiakkaiden tyytymättömyyttä keskitettyyn maksupalveluun voidaan kuvata esimerkiksi Grönroosin (2009, 105-106) kuvaamalla palvelun kokonaislaadulla. Asiakkailta on epärealistia odotuksia palvelun laadusta, jota pankki on aikaisemmin myötäillyt tarjoamalla ylipalvelua. Epärealistiset odotukset johtavat alhaiseen kokonaislaadun kokemukseen, vaikka palvelun laatu olisikin objektiivisesti mitattuna koettu hyväksi. Asiakkaiden kokeman kokonaislaadun määrittelee myös odotetun ja koetun laadun välinen kuilu.

Kortmannin (2011, 132) mainitseman päätösvalan avulla esimerkiksi juuri pienen pankin toimihenkilöt pystyvät palvelemaan Osuuspankin asiakkaita paremmin, sillä he voivat lisätä lomakkeeseen esimerkiksi puuttuvan tilinumeron. Tämä tietenkin pitää asiakastyytyväisyyttä yllä. Opset Oy:n keskitetyssä maksupalvelussa asiakaspalvelun tyytyväisyys ei voi olla yhtä korkea kuin se on pienen pankin hajautetussa palvelussa, sillä toimeksiantojen tehokas suorittaminen ei anna aikaa puutteellisten toimeksiantojen selvittämiseen, eikä työntekijöillä ole päätäntävaltaa tai keinoja, millä he voisivat ratkaista asiakkaan niin kutsutun lisätarpeen. Tähän tilanteeseen auttaa kuitenkin uusi kontaktointipalvelu.

Vaikka hajautettu palvelu tarjoaa parempaa asiakaspalvelua nopeilla vastausajoilla ja lyhyemmällä suoritusajalla on sillä myös huonoja puolia. Hajautettu asiakaspalvelu on kalliimpaa ja sen kontrollointi on vaikeampaa (Sople 2012, 170). Pankit myönsivät haastatteluissa, että asiakkaat olivat saaneet paljonkin ylipalvelua suhteessa palvelun kustannuksiin asiakkaille. Pankin toimihenkilöt korjaavat epätäydellisiä toimeksiantoja, eikä toimihenkilöiden niihin käyttämään aikaa pystytäkään mittaamaan. Varsinkin suuret P1 pankit olivat sitä mieltä, että tämä oli heidän osaltaan ylipalvelua.

Nämä syyt eivät toisaalta oikeuta Opset Oy:tä jättämään huomiotta asiakaspalvelun laadun parantamista, mutta ne selittävät palvelun laadun heikkenemistä ja toisaalta myös tällä tavalla pyritään antamaan pankkien asiakkaille uutta suuntaa siitä, millaista tasoa maksupalvelussa vaaditaan nykyään. Tulevaisuudessa on mahdollista, että asiakkailta vaaditaan vielä enemmän osallisuutta maksupalveluiden tehokkuuden parantamiseen ja siten toimivuuteen. Yksi näistä vaatimuksista onkin jo tulossa, sillä lähitulevaisuudessa kaikkien tulee täyttää toimeksiannoissa tilinumerot IBAN muodossa.

Aikaisemmin lisäpalveluna toiminut kirjeiden lähettäminen asiakkaille puutteellisista toimeksiannoista oli toimiva järjestelmä ja siten asiakkaita saatiin ohjattua toimeksiantojen huolelliseen tekemiseen, mutta se oli hyvin työläs ja logistisesti hidas järjestelmä. Se oli työläs, koska toimeksiannot piti seuloa ja tarkastaa, missä toimeksiannoissa on omien toimihenkilöiden virheitä ja missä asiakkaiden. Tämän jälkeen toimeksiannot lähetettiin postissa asiakkaille. Asiakkaan saatua kirjeen takaisin, saattoi hän hyvinkin hämmentyä toimeksiannon palautumisesta, minkä jälkeen hän vei toimeksiannon pankkiin, jossa toimeksiantoa alettiin selvittämään. Pahimmassa tapauksessa pankki otti Opset Oy:hyn vielä yhteyttä. Logistisesti järjestelmä oli hidas ja epätydyttävä asiakkaan kannalta, sillä pienemmissä konttoreissa posti ei edes kulje joka päivä. Konttoriin toimitettu toimeksianto saattoi siis odottaa päivän tai kaksi, ennen kuin se lähti pääkonttoriin, minkä jälkeen kesti päivä, että se saapuu Helsinkiin.

Nämä ongelmat herättivät pankeissa närkästystä, sillä siellä oltiin usein ymmärretty, että maksupalvelusta päästäisiin kokonaan eroon. Palautetut toimeksiannot vastaavat koko volyyministä noin 2,8 %. Pankeilta saadut vastaukset liittyen Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun asiakaspalvelu- ja asiakastyytyväisyysongelmiin tukivat ennen opinnäytetyön aloitusta tehtyä hypoteesia. Kuitenkin nyt työn aikana, ja jo aikaisemmin mainittu uusi kontaktointipalvelu (Luku 6.1), on muuttanut asiakaspalvelua ja -tyytyväisyyttä, jotka olivat heikoin lenkki Opset Oy:n maksupalvelussa. Palvelun myötä kirjeet poistuvat pääosin, lukuun ottamatta niitä kirjeitä, jolloin laskun selvittämiseen ei ole muuta keinoa, koska asiakasta ei onnistuta tavoittamaan puhelimitse. Uudistuneen palvelun myötä, jossa kaikki pankit ovat mukana, parani asiakaspalvelun laatu huomattavasti ja samoin oletettavasti myös asiakastyytyväisyys.

Koska toimeksiannot pystytään nyt suorittamaan melkein samoin kuin pankeissa, on palvelun laatu lähes vastaava kuin pankeissa, mutta näitä paljon tehokkaampi. Koska asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys ovat olleet Opset Oy:n heikoimpia kohtia, on tällainen muutos palveluun erittäin merkittävä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Palvelun tehokkuuden noustessa jatkuvasti, laadun parantuessa ja palveluun liittyvien pankkien määrän kasvaessa ovat kaikki kehittämisideat kiinnostavia, etenkin mikäli ne edelleen parantavat yrityksen kannattavuutta.

8 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä esitetään keskitetyn ja hajautetun mallin keskeiset tutkimus- ja kehittämistulokset ja vertaillaan niitä keskenään. Lisäksi kiteytetään keskitetyn maksupalvelun kannattavuuslaskelmien tulokset ja kootaan Opset Oy:n maksupalveluiden kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Näiden jälkeen käydään läpi Opset Oy:n tilanne nyt ja sen lähitulevaisuuden näkymät. Viimeisessä kappaleessa katsotaan maksupalvelua kokonaisuutena ja pohditaan, mikä on sen tulevaisuus.

8.1 Hajautettu malli

Hajautettu maksupalvelu on toimiva malli riippumatta siitä, onko kyseessä iso pankki, pieni pankki, kokonaan hajautettu palvelu tai pankissa keskitetty palvelu. Hajautetussa maksupalvelussa asiakkaan ei usein tarvitse huolehtia toimeksiantojen virheettömyydestä, koska pankki hoitaa sen hänen puolestaan. Tämä ei tietenkään ole toivottavaa, vaikka se onkin pankilta hyvää palvelua. Pankki samalla antaa asiakkaidensa ymmärtää, että toimeksiantojen täyttämisen oikein ei ole välttämätöntä.

Työntekijöiden työllistäminen on ehdottomasti etu pienille Osuuspankeille, sillä tällä tavalla luodaan paikallisessa ympäristössä hyvää mainetta työn tarjoajana ja pankkialan toimijana. Vastaavasti isoille pankeille työntekijöiden pitäminen töissä ei ole läheskään yhtä tärkeätä. Isojen pankkien täytyy myös miettiä enemmän resurssointia ja kustannuksiaan. Ylipalvelu tulee myös näille pankeille hyvin näkyväksi ongelmaksi, sillä koko ajan kiristynyt kilpailu ja uudet lait ohjaavat pankkien toimintaa yhä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi.

Palvelun laadun parantaminen on pankeille tärkeää ja vanhan mallin korvaaminen palvelulla, joka vapauttaa resursseja aiempaa laadukkaamman palvelun tarjoamiseen koetaan varmasti houkuttelevaksi. Zopounidis (2002, 4) huomioi, että laatu on asia, jota kaikki yritykset tavoittelevat. Erityisesti palvelusektorilla laatu on tärkeää ja pankkisektorilla palvelun laatu on yksi päätavoitteista. Zopounidis mainitsee, että palvelun laatua voidaan pitää yhtenä ratkaisevina tekijöinä asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys taas johtaa mahdolliseen ostopäätökseen ja pankin tapauksessa asiakkuuteen.

Logistisesti hajautettu maksupalvelu on nopea palvelu sekä Osuuspankin omana keskitettynä maksupalveluna, jossa toimeksiannot tehtiin yhdessä toimipisteessä tai sitten hajautettuna palveluna, jossa toimeksiannot tehtiin jokaisessa konttorissa erikseen. Martinin (1998, 149) mukaan logistiikassa läpimenoajan pidentyminen merkitsee myös asiakaspalvelukustannuksia.

Haastatteluissa selvisi, että pankkien suurin ongelma hajautetussa maksupalvelussa oli toimeksiantojen tekeminen ruuhka-aikoina ja ylipalvelu asiakkaille. Ylipalvelu koettiin myös samaan aikaan etuna, sillä siten pankki pystyi tarjoamaan parempaa ja asiakasystävällisempää palvelua asiakkailleen.

Hajautettua maksupalvelua harjoittavan pankin tulee pohtia onko pankin tarpeellista pitää toimeksiantojen tekeminen ja työntekijät pankin sisällä, vai tulisiko toimintaa tehostaa keskittämisen avulla? Ovatko palvelun ulkoistamisen hyödyt - resurssien vapautuminen, kustannushyöty ja tehokkaampi palvelu - sen arvoisia, että ne korvaavat heikomman asiakaspalvelun ja tyytyväisyyden? Pankin päättäessä siirtää palvelunsa keskitetyn palvelun tarjoajalle, on seuraavana askeleena on tutustua uuteen palveluun ja sen toimintaan. Tämän jälkeen pankin tulee tarkastella omaa järjestelmäänsä ja miettiä, mitkä asiat voivat aiheuttaa ongelmia.

8.2 Keskitetty malli

Keskitetty maksupalvelu on kustannustehokkaampi malli P1 pankeilla noin kolmella prosentilla, mutta P3 pankeille palvelu oli mahdollisesti noin kolme prosenttia kalliimpi. Korkeammat kustannukset P3 pankeille selittyvät arvioperusteilla, joita käytettiin laskettaessa kustannuksia P3 pankkien omalle hajautetulle palvelulle. P3 pankit eivät kyenneet määrittelemään tarkkaan hajautetun palvelunsa kustannuksia, jonka takia on mahdollista, että palvelu saattaa olla jopa kustannustehokkaampi myös P3 pankeille. Abraham ym. (2008, 100) huomioi, että kustannuksien laskeminen palvelulle, jossa toimihenkilöllä on useita tehtäviä, on vaikeaa ja se häiritsee työntekoa. Kustannusten määrä ei ole kuitenkaan vuositasolla oleellinen P3 pankeille, sillä kyse oli vain pienestä summasta, vaikka prosentuaalisesti ero olikin huomioitava.

Opset Oy:n toimeksiantojen suorittamisen tehokkuus on tällä hetkellä yli kaksinkertainen verrattuna tehokkaimpaan hajautettuun maksupalveluun. Ennen Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun liittymistä, P1 C pankki teki noin 80 toimeksiantoa tunnissa ja Opset Oy:ssä niitä tehdään keskimäärin 170 kappaletta tunnissa. Opset Oy:n tavoitteena on tällä, että tehokkuus saataisiin 200 kappaleeseen tunnissa. Opset Oy:n kustannukset myös vähenevät, mitä nopeammin toimeksiantoja tehdään, koska henkilöstökuluja maksetaan vähemmän. Opset Oy:n käyttämä järjestelmä on myös teknisesti Osuuspankkien järjestelmiä edellä, sillä siinä toimeksiannot muutetaan digitaalisiksi ja arkistoidaan vastaavasti.

Opset Oy:ltä saaman palautteen kautta ja tekemieni haastattelujen perusteella selvisi, että asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys eivät ole yhtä hyviä Opset Oy:n keskitetyssä maksupalvelussa kuin ne ovat Osuuspankkien hajautetussa maksupalvelussa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaita ei pystytä enää palvelemaan samalla tavalla ja yhtä henkilökohtaisesti. Vaikka Ylikoski ym. (2006, 55-56) mainitsivat, että yksittäiset epäonnistumiset eivät välttämättä heikennä

asiakkaan tyytyväisyyttä tai palvelukokemusta, ongelmien toistuessa useampaan kertaan Osuuspankit kuitenkin kokivat, että tämä vaikutti asiakkaisiin.

Ilman uutta kontaktointipalvelua SEPA-toimeksiantojen logistiikka oli myös liian hidas ja aiheutti reklamaatioita ja tyytymättömyyttä pankkien asiakkaissa ja sitä kautta pankkien tyytymättömyyttä keskitettyyn maksupalveluun. Shah (2009, 88) huomioi, että palvelun siirtyessä hajautetusta keskitettyyn, pitää uuden mallin vastata hajautetun mallin toimitusaikoihin.

Maaliskuussa 2015 palveluun siirtyneet pankit katsoivat, että siirtymä oli ollut tarpeellinen, joskin tyytyväisyys palveluun vaihteli erinomaisesta välttävään. Suurin osa pankeista oli kuitenkin yleisesti tyytyväisiä palveluun. Pankit, jotka eivät olleet vielä palvelussa pitivät Opset Oy:n keskitetyn maksupalvelun ideaa hyvänä, sillä tällä tavoin saataisiin turha manuaalinen työ pois pankeilta ja voitaisiin keskittyä sen sijaan myyntiin. Pankit liittyivät palveluun ensisijaisesti siksi, että ne halusivat päästä eroon paljon töitä aiheuttavasta palvelusta, joka ei tuonut varsinaista lisäarvoa pankille. Vaikka kustannustehokkuus ei ollut pankeilla päällimmäisenä tavoitteena, kaikki pankit laskivat kuitenkin kustannukset ennen palveluun liittymistä ja totesivat joko, että kustannuserot ovat niin pienet, että ne eivät vaikuta päätökseen tai että kustannukset ovat omaa toimintaa matalammat, mutta ei merkittävästi.

Uuden kontaktointipalvelun perusteella arvioidut kustannukset ja tuotot nostavat Opset Oy:n katteen positiiviseksi. Haasteina Opset Oy:n palvelussa tulee olemaan tulevaisuudessa uusien pankkien aiheuttama volyymin kasvu, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia palkkauksessa, laitteissa ja lisensseissä. Samaan aikaan myös palvelun laatua tulee tarkkailla ja pitää uusien työntekijöiden tehokkuus korkealla tasolla. Laadun ylläpitäminen on tärkeää, sillä esimerkiksi Ylikoski (2001, 14) kommentoi, että asiakkaiden luottamus täytyy ansaita joka päivä.

8.3 Keskitetyn ja hajautetun mallin vertailua

Opset Oy:n Keskitetty ja Osuuspankkien hajautettu malli eroavat toisistaan eniten toimeksiantojen vastaanotossa ja käsittelyssä. Hajautettu malli sisältää toisistaan hieman poikkeavia tapoja vastaanottaa ja tehdä toimeksiannot, mutta erot tulevat selvimmin esiin volyymissa, työajan keskittämisessä, tehokkuudessa, teknologiassa ja arkistoinnissa. Pankit pyrkivät nykyään käyttämään teknologiaa palvelujen kehittämisessä, sillä teknologian avulla pystytään myös tarjoamaan laadukkaampia palveluita (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 57-58).

Keskitetyssä maksupalvelussa tehokkuus tulee parhaiten esiin toimeksiantojen tekemisessä. Hajautetussa mallissa työntekijät tekevät myös muita tehtäviä, eivätkä voi keskittyä täyspäiväisesti toimeksiantojen tekemiseen. Kun työntekijät tekevät vain samaa työtehtävää samoilla säännöillä ja kehittyneemmällä teknologialla, saadaan toimeksiantojen tekeminen huomattavasti

tavasti nopeammaksi keskitetyssä mallissa. Arkistoinnin ero on myös selvä, sillä hajautetussa mallissa toimeksiannot arkistoitiiin pelkästään fyysisesti. Keskitetyssä mallissa tositteet sen sijaan arkistoidaan sekä fyysisesti että sähköisesti.

P1 pankeissa ulkomaanmaksuja tulee päivässä noin 15 kertaa vähemmän kuin keskitetyssä maksupalvelussa. P3 pankeissa ulkomaanmaksujen osuus on marginaalinen verrattuna Opset Oy:n ulkomaanmaksupalvelun volyyymiin. Keskitetty ulkomaanmaksupalvelu on myös erittäin edullinen P1 ja P3 pankeille, koska palvelun hinta on pieni verrattuna pankin ulkomaanmaksuja hoitavan toimihenkilön kustannuksiin. Opset Oy:n ulkomaanmaksupalvelun täytyy tosin tällä hetkellä keskittyä toimeksiantojen palautuksiin, sillä niitä palautetaan tällä hetkellä noin 20 prosenttia kaikista saapuneista toimeksiantoista. Palautukset johtuvat suurimmalta osalta pankkien toimihenkilöiden huolimattomuudesta.

9 Pohdintaa maksupalvelun tulevaisuudesta Suomessa

Moni iso Osuuspankki on vasta 2000-luvun aikana tai jopa vasta viime vuosina siirtynyt joko omaan keskitettyyn tai nyt noin puolitoista vuotta toimineen Opset Oy:n keskitettyyn maksupalveluun. Otettaessa huomioon, kuinka paljon Opset Oy:n palvelu on kehittynyt vain kahdessa vuodessa, voidaan arvioida, että yrityksellä on paljon kasvumahdollisuuksia. Kaksi vuotta sitten palvelussa oli vain muutama pankki, mutta nyt palvelussa on jo yli kolmekymmentä.

Maksupalvelu kehittyi koko ajan automaattisemmaksi ja tehokkaammaksi. Tämä onkin tarpeellista, sillä jatkuvasti tiukentuvat kilpailu ja hintatasot ajavat pankkeja entistä tehokkaampaan toimintaan. Kääntöpuolena tällä on, että palvelu muuttuu myös kasvottomaksi ja pankkien asiakkaiden on vaikeampi tietää missä vaiheessa heidän toimeksiantonsa etenevät. Kasvottomuus palveluissa on toisaalta yleistynyt trendi, sillä palveluita siirretään koko ajan enemmän digitaalisiksi ja hyvänä esimerkkinä voidaankin käyttää pankkien konttorien vähennystä ja palveluiden siirtämistä joko puhelinpalveluihin tai verkkopalveluihin.

Nykyinen maksupalvelu tulee mukautumaan asiakkaiden vaatimuksiin ja teknologian kehitykseen ja pankkien tuleekin pysyä molemmissa mukana, mikäli ne haluavat pitää kilpailuasemaansa yllä myös tällä sektorilla. Väestössä tulee olemaan kuitenkin aina niitä henkilöitä, joiden fyysiset tai psyykkiset kyvyt rajoittavat heidän omaehtoista maksuliikenteen hoitoaan. Maksupalvelua tullaan varmasti siis tarvitsemaan myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Andersson, J., Gabrielsson, A. & Ekström, C. 1989. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Suom. T. Malmi. Helsinki: Tietosanoma.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Kuluttava nuoruus. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Dallago, B. & Mittone, L. 1996. The State and the Firm: the Centralization and Decentralization of Economic Institutions: an Introduction. In: Dallago, B. & Mittone, L. (eds.) Economic Institutions, Markets and Competition: Centralization and Decentralization in the Transformation of Economic Systems. Cheltenham: Edward Elgar. p. 1-30.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. 2. painos. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu - tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2000. Katteella tulosta. Helsinki: WSOY.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Tomperi, S. 2004. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4-5. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R.K. 2012. Applications of Case Study Research. Los Angeles, London: Sage.

Yin, R.K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series Volume 5. Third Edition. Thousand Oaks, London: Sage.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Sähköiset lähteet

Abraham, A., Glynn, J., Murphy, M. & Wilkinson, B. 2008. Accounting for managers. Fourth edition. SOUTH-WESTERN Cengage Learning. Viitattu 05.09.2015.

<https://books.google.fi/books?id=DVli04tcN6kC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Brigham E. F. & Ehrhardt, M. C. 2008. Financial Management. Theory & Practice. Thomson South-Western. Viitattu 13.09.2015

<https://books.google.fi/books?id=jEaW-CReqZkC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Burton, S. 2007. Quality Customer Service. Rekindling the Art of Service to Customers. Viitattu 13.09.2015.

https://books.google.fi/books?id=N5ibz_24E_sC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false

Duhaime, I. M., Stimpert, L. & Chesley, J. A. 2012. Strategic thinking, Today's Business Imperative. Viitattu 02.09.2015.

<https://books.google.fi/books?id=qJapAgAAQBAJ&pg=PA263&dq=advantages+of+decentralization&hl=fi&sa=X&ved=0CEwQ6AEwBjgKahUKEwj8iaSn6djHahVLLiwKHZJ1BDo#v=onepage&q=advantages%20of%20decentralization&f=false>

Finanssialan Keskusliitto 2014. Suoraveloituksesta suoramaksuun. Viitattu 02.09.2015.

<https://www.fkl.fi/teemasivut/suoramaksu/Sivut/default.aspx>

Finanssivalvonta 2014. Maksupalvelun tarjoajat. Viitattu 15.03.2015.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Maksupalvelu/Pages/Default.aspx#.VIQOpSlcT3Y>

Finlex 2010. Maksupalvelulaki. Viitattu 20.03.2015.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100290>

Finlex 1997. Kirjanpitolaki. Viitattu 20.03.2015

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Grin, G. 2003. The Battle of the Single European market. Achievements and Economics

1945-2000. Viitattu 02.09.2015.

https://books.google.fi/books?id=_nnD0yeL7E0C&pg=PA273&dq=meaning+of+economies+of+scale&hl=fi&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMI3e-Lgu_YxwIVB3VyCh3s-AGZ#v=onepage&q=meaning%20of%20economies%20of%20scale&f=false

Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer Satisfaction: The Customer Experience through the Customer's Eyes. Viitattu 08.09.2015.

https://books.google.fi/books?id=uKQPo_FibAQC&printsec=frontcover&dq=customer+satisfaction&hl=fi&sa=X&ved=0CB4Q6AEwAGoVChMI6oXFl4LoxwIVCf1yCh1fWgTj#v=onepage&q=customer%20satisfaction&f=false

International Monetary Fund 2012. Remittances: Funds for the folks back home. Viitattu 02.09.2015.

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/remitt.htm>

Kimmel, P. D., Weygandt, J. J. & Kieso, D. E. 2011. Accounting: Tools for Business Decision Makers. John Wiley & Sons. Viitattu 13.09.2015.

<https://books.google.fi/books?id=seNp86zfM-gC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Kortmann, S. 2011. The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity. A comparison between manufacturing and service firms. Springer Gabler. Viitattu 11.09.2015.

<https://books.google.fi/books?id=54up3O6EdzkC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

OP-Pohjola-ryhmä 2015. Finanssialan lyhyt sanakirja. Viitattu 19.09.2015.

<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/taloudellinen-informaatio/finanssisanasto?id=80202&srcpl=8>

Osuuspankki 2015. Valuuttatilit. Viitattu 23.08.2015.

<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/sivukartta?id=52013>

Rytsy, M. 2012. "Too big to fail" pankki- ja finanssialalla - tausta, ongelmat ja ehdotetut ratkaisut. Lappeenranta University of Technology. Kauppätieteellinen tiedekunta. Kandidaatin-tutkielma. Viitattu 14.09.2015.

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/87919/Kandidaatintutkielma_Mikael_Rytsy_fin al.pdf?sequence=1

Satakunnan Kansa 2014. Nordea keskittää pankkipalveluita Satakunnassa - useita konttoreita yhdistetään. Viitattu 12.09.2015.

<http://www.satakunnankansa.fi/Satakunta/1194908233481/artikkeli/nordea+keskittaa+pankkipalveluita+satakunnassa+useita+konttoreita+yhdistetaan.html>

Shah, J. 2009. Supply Chain Management: Text and Cases. Pearson Education. Viitattu 27.08.2015.

https://books.google.fi/books?id=wBjyApjS5R0C&pg=PA88&dq=examples+of+centralization&hl=fi&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=examples%20of%20centralization&f=false

Sople, V. V. 2012. Supply Chain Management: Text and Cases. Pearson. Viitattu 12.09.2015.

<https://books.google.fi/books?id=HZd6vu8qVj0C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

The Swift Codes 2015. Viitattu 30.08.2015.

<http://www.theswiftcodes.com/>

Tuomainen, P. 2013. Suomalainen asuntorahoitus vuosina 1999-2011. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kauppatieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 14.09.2015.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130058/urn_nbn_fi_uef-20130058.pdf

Zopounidis, C. (Ed). 2002. New Trends in Banking Management. Springer Verlag. Viitattu 02.09.2015.

<https://books.google.fi/books?id=wq0MBwAAQBAJ&pg=PA4&dq=improving+quality+of+services+in+banks&hl=fi&sa=X&ved=0CE8Q6AEwB2oVChMI767QtPYxwIVBBFyCh3fOQMU#v=onepage&q=improving%20quality%20of%20services%20in%20banks&f=false>

Suulliset lähteet

Hartomaa, M. Palveluohjaajan haastattelu 12.05.2015 Opset Oy. Helsinki.

Väänänen, K. Palvelujohtajan haastattelu 17.08.2015. Opset Oy. Helsinki.

Julkaisemattomat lähteet

Opset Oy 2014. Keskitetyn maksupalvelun prosessikuvaus.

Opset Oy 2014. Maksupalvelussa käytettävien termien selitykset.

Kuviot

Kuvio 1: Keskitetyn Maksupalvelun toimeksiantojen käsittelyprosessi (Opset Oy 2014)	13
Kuvio 2: Hylätyn toimeksiannon jatko- ja uudelleen käsittelyprosessi.....	14
Kuvio 3: Puutteellisen toimeksiannon käsittelyprosessi.	15
Kuvio 4: Ulkomaanmaksupalvelun toimeksiantojen käsittelyprosessi	16
Kuvio 5: Esimerkki ulkomaanmaksulomakkeella annettavasta toimeksiannosta USA:han ..	17
Kuvio 6: Pankkitoiminnan keskittyminen Yhdysvalloissa 1970 ja 2010 (Rytsy 2013, 4).....	20
Kuvio 7: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).....	22

Taulukot

Taulukko 1: Toimeksiantojen käsittely hajautetussa maksupalvelussa	28
Taulukko 2: Ongelmat hajautetussa maksupalvelussa.....	29
Taulukko 3: Edut hajautetussa maksupalvelussa	30
Taulukko 4: Hajautetun maksupalvelun tehokkuus	30
Taulukko 5: Keskitettyyn maksupalveluun siirtymisen kustannukset	31
Taulukko 6: Pankkien näkemys keskitetystä maksupalvelusta	32
Taulukko 7: Syyt palautettuihin ulkomaanmaksuihin heinäkuussa 2015	35
Taulukko 8: Opset Oy:n tekemät virheet tammi-maaliskuussa	42

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset hajautettua maksupalvelua käyttäville paikallisille Osuuspankeille

1. Miten teidän maksupalvelunne toimii?
 - miten toimeksiannot tulevat
 - kuka hoitaa ja miten toimeksiannot tehdään
 - mitä toimeksiannoille tapahtuu - arkistointi, fyysinen ja/tai sähköinen
2. Minkälaisia ongelmia teillä on maksupalvelussa?
3. Minkälaisia etuja tai hyviä puolia teillä on maksupalvelussa?
4. Kuinka tehokas mielestänne maksupalvelunne on?
5. Minkälaiset kustannukset teillä on?
 - työtilat, kuten työpistekustannukset/vuokra, työasemakustannukset/lisenssit ja hallinnolliset kustannukset
 - toimihenkilöt, koskien henkilötyövuosia, palkkakustannuksia
 - logistiikka ja posti/oma kuljetus
6. Millaiset ovat maksutoimeksiantojenne ja ulkomaanmaksujenne volyymit vuodessa/kuukaudessa?
7. Tiedättekö miten keskitetty maksupalvelu toimii?
8. Mitä mieltä olette keskitetystä maksupalvelusta?

Liite 2. Haastattelukysymykset Opset Oy:n keskitettyä maksupalvelua käyttäville paikallisille Osuuspankeille

1. Miten teidän hajautettu maksupalvelunne toimi?
 - miten toimeksiannot tulivat
 - kuka hoiti ja miten toimeksiannot tehtiin
 - mitä toimeksiannoille tapahtui - arkistointi, fyysinen ja/tai sähköinen
2. Minkälaisia ongelmia teillä oli hajautetussa maksupalvelussa?
3. Minkälaisia etuja tai hyviä puolia hajautetussa mallissa oli verrattuna keskitettyyn maksupalveluun?
4. Kuinka tehokas hajautettu maksupalvelu oli mielestänne?
5. Minkälaiset kustannukset teillä on?
 - työtilat, kuten työpistekustannukset/vuokra, työasemakustannukset/lisenssit ja hallinnolliset kustannukset
 - toimihenkilöt, koskien henkilötyövuosia, palkkakustannuksia
 - logistiikka ja posti/oma kuljetus
6. Millaiset ovat maksutoimeksiantojenne ja ulkomaanmaksujenne volyymit vuodessa/kuukaudessa?
7. Minkälaiset kustannukset teillä oli ennen ja jälkeen, miten nämä kehittivät?
8. Minkälaisia kustannuksia siirtymävaihe aiheutti?
9. Mitä mieltä olette keskitetystä maksupalvelusta?

Liite 3.



10 HELSINGIN OP PANKKI: Yleisimmät palvelumaksut 1.1.2015

11 Maksaminen

Kun henkilöasiakas käyttää yritysasiakkaiden pankkipalveluita, niiden käytöstä veloitetaan voimassaolevan yritysasiakkaiden palveluhinnaston mukaiset palvelumaksut.

Maksaminen - Laskut, tilisiirrot, pikasiirrot (SEPA)	Sisältyy OP-
Maksaminen OP-verkkopalvelussa (SEPA)	verkkopalvelun kuukausimaksuun
Maksaminen suoramaksulla	Maksuton
Maksu konttorissa tilisiirtona (SEPA)	5,00 euroa
Maksupalvelutoimeksiannon vastaanotto, hinta/kpl	2,00 euroa
Käteismaksu konttorissa toisen tilille OP-Pohjola-ryhmässä tai toisessa rahalaitoksessa olevalle tilille.	7,00 euroa
Maksaminen, tilisiirto omien tilien välillä, maksupalvelutoimeksiannon vastaanotto ja luoton maksu puhelimitse toimihenkilöpalveluna puhelinpalvelussa	6,00 euroa
Toimihenkilö täyttää tilisiirtolomakkeen	1,50 euroa
Tilisiirto konttorissa valuuttatililtä OP-Pohjola-ryhmän sisällä Suomessa	3,30 euroa
Maksaminen SEPA-suoraveloituksella	1,00 euroa

12 Pikasiirto konttorissa

alle 2 000 000,00 euroa	15,00 euroa
- 2 000 000,00 euroa - alle 10 000 000,00 euroa	30,00 euroa
- 10 000 000,00 euroa -	50,00 euroa

13 Pankkivekselit ja sekkit

Pankkivekselin asettaminen	5,00 euroa
Lahjasekin myynti, sisältää kortin ja kuoren	5,00 euroa
Toisen pankkiryhmän pankkivekselin tai -sekin lunastus ja talletus omalle OP-Pohjola-ryhmässä olevalle tilille	Maksuton
Toisen pankkiryhmän pankkivekselin tai -sekin lunastus	40,00 euroa
Maksun selvittelypalkkio kotimaan ja SEPA-alueen maksuista, sis. sekkit, tiedustelut ja ilmoitukset ulkomaille, muut lisäpalvelut	70,00 euroa

Laajemmista selvittelyistä veloitetaan toimihenkilön työn tuntihinnan mukaan.

Lisäksi peritään ulkomaisen pankin mahdollisesti veloittamat kulut.

Kirjauksen selvityspyyntö: Kun lunastettu shekki, muu tosite, näiden jäljennös tai näitä koskevat tiedot muutoin joudutaan asiakkaan pyynnöstä hankkimaan toises- 6,00 euroa ta konttorista tai pankista

Palkkio jää pyynnön esittäville pankille. Mikäli toimenpide johtuu pankin virheestä tai syystä, ei palkkiota kuitenkaan peritä.

14 E-laskupalvelu

E-laskun vastaanottaminen OP-verkkopalveluun	Maksuton
Sähköposti-ilmoitus saapuneesta e-laskusta	Maksuton
Tekstiviesti-ilmoitus saapuneesta e-laskusta (hinta sis. ALV)	0,40 euroa
Saapuneen e-laskun säilytys OP-verkkopalvelussa 24 kk	Maksuton
Saapuneen e-laskun säilytys OP-verkkopalvelussa 24 kk jälkeen, kuukausi- maksu (hinta sis. ALV)	0,90 e / alkavat 50 kpl

15 Kuitit

Tiliote tai kuitti	2,50 euroa
Jälkikäteen asiakkaan pyynnöstä toimitettava kuitti, tuntiveloituksen mukaan, vähintään	15,00 euroa

16 SEPA-alueen ulkopuoliset maksut

Ulkomaanmaksu OP-verkkopalvelussa	6,00 euroa
Ulkomaanmaksu tai SWIFT-sekki konttoripalveluna	15,00 euroa
Lähtevä ulkomaanmaksu, maksaja maksaa vastaanottajapankin kulut (OUR)	30,00 euroa
Pikamääräys	30,00 euroa
Pikamääräys, maksaja maksaa vastaanottajapankin kulut (OUR)	55,00 euroa
Lähtevän ulkomaanmaksun tietojen täydentäminen	10,00 euroa
Lähtevän ulkomaanmaksun poistaminen	15,00 euroa
Lähtenyt ulkomaanmaksu palautunut takaisin asiakkaalle ulkomaisesta pankista	20,00 euroa
Saapuva ulkomaanmaksu, automaattinen käsittely	6,00 euroa
Saapuva ulkomaanmaksu, manuaalinen käsittely	8,50 euroa
Saapuva ulkomaanmaksu, kun maksu tai sen vasta-arvo on alle 50 euroa	Maksuton

Jos ulkomaisen pankin kulut ylittävät OUR-lisäkulun, peritään ylittävä määrä jälkikäteen. OP-Pohjola takaa maksun perillemenon täysimääräisenä vain kirjeenvaihtajapankkiin saakka.

Mikäli maksu välitetään sieltä vielä edelleen, voi välittäjäpankki/pankit vähentää omat kulunsa saajalle maksettavasta määrästä.

Jos ulkomaisen pankin kulut ovat virheellisestä tiedosta tai muusta syystä johtu-

en suuremmat kuin perityt kulut, veloitetaan ylittävä osa jälkikäteen.

Maksun selvittelypalkkio ulkomaan maksuista, sis. sekrit, tiedustelut ja ilmoitukset ulkomaille, muut lisäpalvelut 100,00 euroa

Laajemmista selvittelyistä veloitetaan toimihenkilön työn tuntihinnan mukaan.

Lisäksi peritään ulkomaisen pankin mahdollisesti veloittamat kulut.

17 Ilmoitus, että maksua ei voida suorittaa

Pankin ilmoitus asiakkaalle siitä, että maksua ei voida suorittaa, koska tililtä puuttuu kate, tili on suljettu tai tililtä ei muusta syystä voida veloittaa asiakkaan maksutapahtumaa. 6,50 euroa

Kieltäytymis- tai katteettomuusilmoitus 6,50 euroa

18 Ulkomaiset sekrit

Konttoripalveluna myytävä valuuttasekri 20,00 euroa

Euro- tai valuuttamääräisen sekrit osto, sekrit maksajana ulkomainen tai kotimainen rahalaitos. Palkkio, kun hyvitys asiakkaalle heti 16,00 euroa, ei ylärajaa

Euro- tai valuuttamääräisen sekrit osto, sekrit maksajana ulkomainen tai kotimainen rahalaitos. Palkkio, kun hyvitys asiakkaalle viiden (5) pankkipäivän kuluttua 11,00 euroa, enintään 500,00 euroa

Sekrit periminen 0,25 % arvosta, vähintään 60,00 euroa, enintään 500,00 euroa

Euro- tai valuuttamääräisen Pohjola Pankin asettaman sekrit osto 11,00 euroa

Matkasekkien osto 1,00 euro/sekri, vähintään 7,50 euroa

Asiakirjalähetykset, lisäksi veloitetaan ulkomaisen pankin kulut. Vähintään 20,00 e

Sekrit/SWIFT-sekrit asettaminen maksukieltoon. Lisäksi veloitetaan ulkomaisen pankin mahdollisesti veloittamat kulut. 50,00 euroa

Maksamattomana ostajapankille palautuneesta sekritä peritään ulkomaisen pankin kuluja lisäksi korkoa ostopäivän ja takaisinveloitamispäivän väliseltä ajalta 11,00 % arvosta, vähintään 30,00 euroa

19 Matkavaluutta (setelit)

Matkavaluutan myynnissä käytetään setelin pankki myy -kurssia, toimitusmaksu 5,00 euroa

Matkavaluutan ostossa käytetään setelin pankki ostaa -kurssia, toimitusmaksu 5,00 euroa

Matkavaluutan vaihtamisessa tilivaluutasta/-ksi käytetään keski-kurssia, palkkio 1,50 % arvosta, vähintään 5,00 e

20 Muut

Mikäli hinnastossa ei ole mainittu jotakin pankkipalvelua, voidaan palkkio silti veloittaa ja soveltaa palkkioperusteena esim. käytettyä työaika. Toimihenkilön työn tuntihinta 100,00 euroa

Arvonlisäverollisissa hinnoissa alv sisältyy hinnastossa esitettyyn hintaan. ALV on kulloinkin voimassa oleva arvonlisävero.

Lisäpalkkio 10,00 euroa

Asiakkuusilmoituksen teko perunkirjoitusta, konkurssia yms. varten 20,00 euroa

© OP Ryhmä