

Fanny Kourula

Sopimusprosessin digitalisointi ja tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2015

Tekijä Otsikko	Fanny Kourula Sopimusprosessin digitalisointi ja tehostaminen
Sivumäärä Aika	33 sivua Toukokuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän kehittämishanketyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla sopimusprosessin muutosta paperisopimuksesta digitaaliseksi sopimukseksi ja analysoida mahdollisia hyötyjä toimeksiantajalle.</p> <p>Työn empiirisessä osiossa käsiteltiin digitaalista liiketoimintaa ja selvitettiin, mitkä ovat trendejä tällä hetkellä ja mihin suuntaan mahdollisesti ollaan menossa. Tämän osion aineistona käytettiin teoriaa kirjoista sekä digitaalisia asiantuntijajulkaisuja. Viitekehyksen toinen osio keskittyi prosessimuutokseen ja sopimusprosessiin. Viitekehyksen aineistona käytettiin kirjamateriaalia, joka tuki toimeksiannon mukaisesti sopimusprosessin muutosta.</p> <p>Työn tuloksena aikaansaatii uusi sopimusprosessi ja siitä piirrettiin uusi prosessikaavio.</p> <p>Työn johtopäätöksenä päädyttiin siihen, että toimeksiantajan olisi kannattavaa tehostaa nykyistä sopimusprosessia niin, että se muutetaan digitaaliseksi. Prosessista jäisi tällöin pois toimintoja, joihin kuluu turhaa aikaa, koska käytössä on työkaluja, joilla pystytään muuttamaan prosessit digitaaliseksi. Sopimusprosessin digitalisointi hyödyttää myös asiakasta, koska tällöin hänen ei tarvitsisi käydä tekemässä sopimusta konttorissa henkilökohtaisesti vaan hän voisi täyttää palvelusopimuksen kätevästi Internetin kautta.</p>	
Avainsanat	digitaalisuus, digitaalinen liiketoiminta, sopimusprosessin muutos

Author Title	Fanny Kourula Efficient Contractual Process through Digitalization
Number of Pages Date	33 pages May 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecture
<p>This study was a development project. The purpose of this study was to describe the change of a contractual process, from paper agreement into a digital agreement and analyze the potential benefits for the client of this study.</p> <p>The theoretical part of the study dealt with the digital business and the purpose was to find out what the present trends are, and to assess the possible direction of the trends. The data for this section was found in theory books and digital specialist publications. The second part of the frame of reference focused on change and contract processes. This part is based on literature dealing with the kind of contractual process change the client is dealing with.</p> <p>The outcome of the study is a new agreement process and a new process flowchart.</p> <p>The findings of the study indicate that it would be worthwhile for the client to enhance the existing agreement process so that it is converted to a digital process. This would make the process less time-consuming, as these parts of the process can be digitalized. The digitalization process would also benefit the customers, because they would no longer have to personally visit a local branch of the bank to fill in a contract but instead they could fill in the service contract conveniently over the Internet.</p>	
Keywords	digitalization, digital business, contractual process change

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Digitalisoituminen	1
1.2	Pankit, automaatio ja kortit	2
1.3	Työn tarkoitus ja rajaukset	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Digitaalisuus yritysten välisessä liiketoiminnassa	6
2.1	Liiketoimintaympäristön muutos	6
2.2	Digitaalisuus yritysten välisessä liiketoiminnassa	9
2.3	Digitaalisuuden luomat uhat ja mahdollisuudet	11
3	Sopimusprosessin muutos	14
3.1	Prosessi	14
3.2	Prosessin muutos	15
3.2.1	Prosessin eri vaiheet	15
3.2.2	Johdon odotukset ja prosessin hyväksyntä	17
3.2.3	Nykytilan analysointi	17
3.2.4	Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen	18
3.2.5	Uuden toimintamallin määrittely	19
3.2.6	Muutostoimenpiteiden toteuttaminen	19
3.3	Sopimusprosessi	20
4	Korttien reitittämispalvelun sopimusprosessin muutos digitaaliseksi	21
4.1	Muutostarve	21
4.2	Sopimusprosessin nykytilan analysointi	23
4.3	Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen	27
4.4	Uuden toimintamallin täsmentäminen	28
4.5	Muutostoimenpiteiden toteuttaminen	30
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
6	Opinnäytetyöprosessin arviointi	33
	Lähteet	34

1 Johdanto

1.1 Digitalisoituminen

Digitalisoitumisesta puhutaan paljon mediassa ja sen ympärille kehitetään uusia yrityksiä, innovaatioita ja palveluita. Opinnäytetyöni aihe, sopimusprosessin digitalisoituminen ja tehostaminen, liittyy juuri markkinoiden tuomiin muutoksiin. Kilpailu asiakkaista on kova ja mukana pysyminen vaatii uusien tekniikoiden hyödyntämistä liiketoiminnassa. Olemme menossa suuntaan, jossa raskaat prosessit vaihdetaan nykyaikaisempiin ja kevyempiin prosesseihin, näissä käytetään apuna digitaalisuuden tuomia uusia tekniikoita.

”Taloustieteilijä, professori Brian Arthur käyttää termiä second economy puhuessaan meneillään olevasta digitaalivallankumouksesta.” (Lehti & Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 29.) Arthur tarkoittaa second economy -termillään toista kehittyntä tai kehitteillä olevaa taloutta, joka kehittyy näkyvässä olevan fyysisen talouden alla. Sen rakenne pohjana toimii digitaalitekniologia, toisiinsa kytketyt tietokoneet ja niiden muodostama älykäs verkosto. (Lehti ym. 2012, 29.)

Digitaalisuus on tuonut monia muutoksia eri liiketoiminta-alojen prosesseihin. Esimerkki Lehden, Rouvisen ja Ylä-Anttilan julkaisussa käsittelee tavaran kuljettamista tehtaalta vastaanottajalle. Julkaisussa pohditaan sitä, kuinka digitalisoituminen liiketoiminnassa on luonut uusia innovaatiota ja tätä kautta mahdollistanut prosessimuutoksia. Esimerkki kuvaa tavaran lähtöä tehtaalta. Tehtaalta lähtiessä RFID-tunnistin (radio-frequency-identification, radiotaajuinen etätunnistin) lukee tavaraa koskevat tiedot ja välittää ne eteenpäin kaikille kuljetuksen osapuolille alkaen tuotteen valmistajasta ja päättyen tuotteen vastaanottajaan. Myös huolinta- ja tullausasiakirjat hoidetaan nykyään digitaalisesti ja koneiden välisellä kommunikaatiolla. Ihmistyövoima ja papereiden käsittely on siis jäänyt pois prosesseista. Tämä esimerkki on vain yksi monista digitaalisuuden tuomista muutoksista ja tämän takia voidaan todeta, että huomattava osa normaalista liiketoiminnasta tapahtuu tänä päivänä digitaalisesti. (Lehti ym. 2012, 29.)

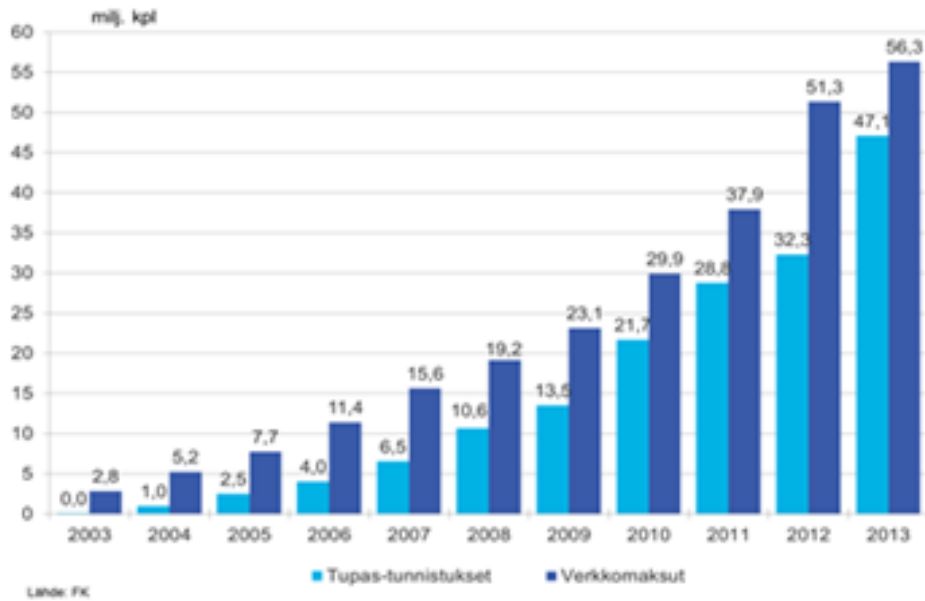
1.2 Pankit, automaatio ja kortit

Digitaalisuus on nykypäivänä iso osa myös pankkien liiketoimintaa. Toimeksianto opin- näytetyössäni liittyy pankkitoimintaan. Suurin osa pankkitoiminnasta on informaation käsittelyä. Tätä voidaan perustella sillä, että pankissa tai pankkien välillä hoidettavista tehtävistä pääsääntöisesti suurin osa liittyy joihinkin seuraavista: asiakkaiden tilitapahtumat, toimeksiannot tai kyselyt. Suomalaisilla pankeilla on pitkät perinteet asiakaspalveluun liittyvien toimintojen automatisoinnista tietotekniikan avulla. Viime vuosikymmeninä kehystoiminta on kohdistunut erityisesti sovelluksiin, joilla sekä pankit että pankkien palveluita käyttävät yritykset, ovat saavuttaneet tehokkuushyötyjä tai muita kustannussäästöjä. (Kontkanen 2011, 202.)

Tämän päivän pankkipalvelut yritysasiakkaille perustuvat tiedonsiirtoon tai ovat vuoro- vaikutteisia verkkopalveluita. Pankit tarjoavat erilaisia palveluvalikoimia asiakkailleen. Asiakkaan ja pankin tulee solmia palvelusopimus tietoyhteyspalveluiden käytöstä. Palvelusopimuksessa määritellään käytettävät palvelut. (Kontkanen 2011, 203.) Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää tilitoimistoja ja taloushallinnon digitalisoitumista. Tilitoimistot pääsevät nykyään sähköisten kanavien kautta suoraan yritysasiakkaidensa pankki- tietoihin, joita tarvitsevat. Ne pystyvät esimerkiksi noutamaan tiliotteet sähköisesti ja näkemään tilien saldot. Ennen yritykset joutuivat postittamaan nämä dokumentit tilitoi- mistoille.

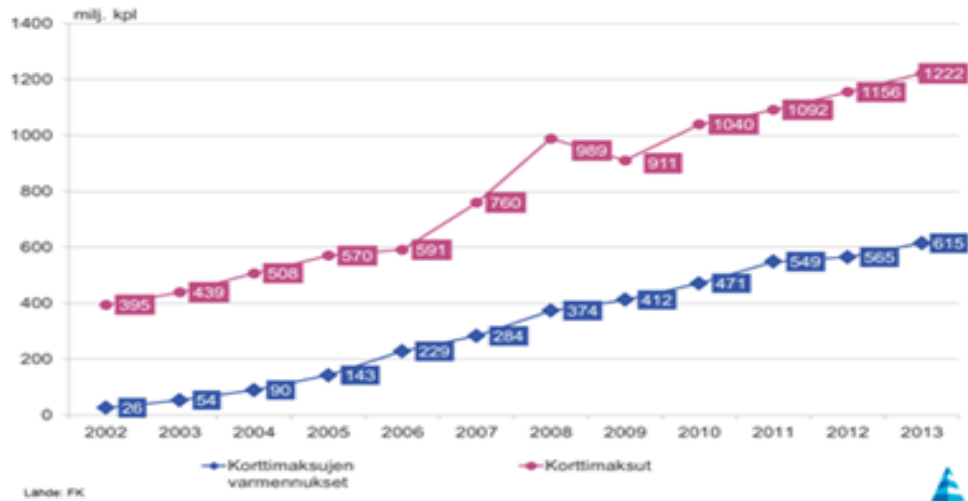
Pankkien massaluontoiset tehtävät hoidetaan tällä hetkellä suurimmaksi osaksi tietojär-jestelmissä tehtävillä automatisoiduilla ajoilla. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat maksut, jossa tiedot liikkuvat automatisoidusti sähköisenä toimeksiannon alusta loppuun saak-ka. Asiakkaiden tilien hoito on merkittävin alue, jossa pankit ovat automatisoineet tieto- järjestelmiään. (Kontkanen 2011, 203.) Tilitapahtumat tulevat pankkiin käsiteltäväksi erityyppisillä tavoilla, esimerkiksi e-laskuina, automaattiveloituksina ja tilisiirtoina. Nämä kaikki voidaan automatisoida. Henkilöasiakas voi verkkopankkinsa kautta tilata e- laskun ja hyväksyä sen automaattiseen veloitukseen. Lainat voidaan veloittaa auto- maattisesti, ja asiakas voi itse tehdä omien tilien välisistä siirroista automaattisia mää- rittelemällä siirrot toistuviksi määräajoin. Aikaisemmin vain pankin konttoreissa tarjotta- vat palvelut ovat siirtyneet melkein kokonaan tietokoneiden ja internetin välityksellä sähköisesti hoidettaviksi. (Kontkanen 2011, 203.)

Kuvio 1 on Finanssialan Keskusliiton (FKL) julkaisemasta tilastosta vuodelta 2013. Siinä on kuvattu verkkomaksamisen kasvua sekä Tupas-tunnistuspalvelun käyttö määrää kymmenen vuoden ajalta vuodesta 2003 vuoteen 2013. Kuviosta voi selvästi huomata, että verkkomaksaminen ja Tupas-tunnisteen käyttö on lisääntynyt ja on lisääntynyt viimeisen kolmen vuoden aikana jyrkästi. Tämä kuvio antaa tukea sille, että kiinnostus verkkoasiointiin ja sähköisten palveluiden käyttöön on lisääntynyt ja lisääntyy edelleen.



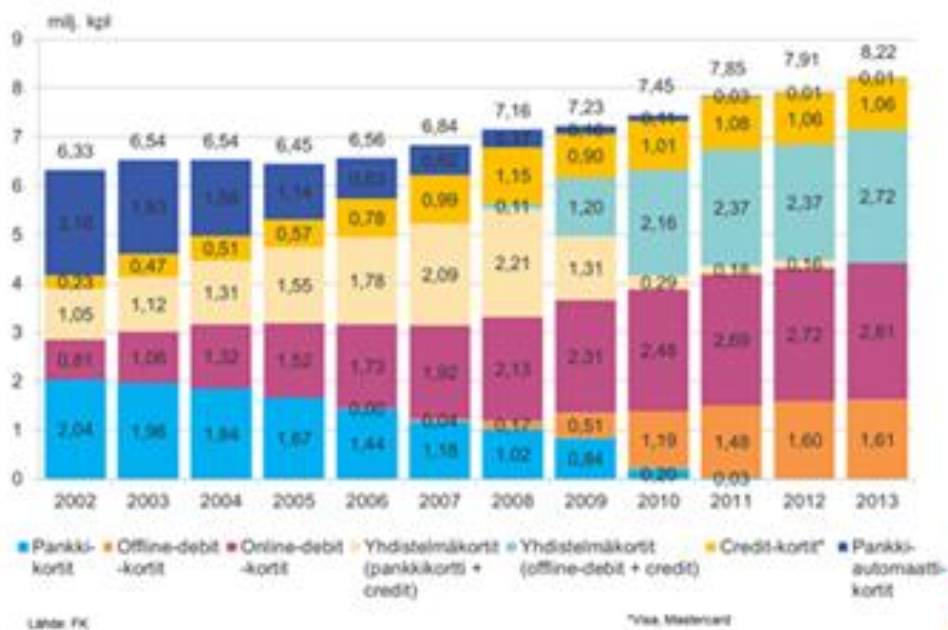
Kuvio 1. Tupas-tunnistuspalvelu ja verkkomaksut (FKL 2013).

Pankin tarjoamista maksamiseen liittyvistä muista palveluista esimerkiksi käteisen rahan käyttäminen on vähentynyt merkittävästi, koska markkinoille on tullut muita maksuvälineitä. Tällä hetkellä suosituin maksuväline Suomessa on maksukortti. Käteisen ja maksukorttien rinnalla kehitellään kuitenkin koko ajan uusia, entistä helpompia tapoja maksaa. Kuviot 2 ja 3 ovat FKL:n vuoden 2013 tilastosta. Kortit ovat maksuvälineenä suosittuja Suomessa, ja Suomi onkin korttimaksamisen johtava maa. Korttimaksut ovat lisääntyneet tasaiseen tahtiin vuosien aikana kuvion tarkasteluvälillä.



Kuvio 2. Korttimaksut (FKL 2013).

Kuviosta 3 näkyy, että vaikka kotimaiset pankkikortit ovat poistuneet käytöstä, on korttien kokonaismäärä kuitenkin kasvanut ja markkinoilla on siirrytty käyttämään kansainvälisiä sirukortteja.



Kuvio 3. Pankkien myöntämät maksu- ja automaattikortit 31.12.2013 (FKL 2013).

Pankit ovat sijoittaneet varojaan pankkisovellusten kehittämiseen ja automatisointiin sekä sähköiseen asiointiin. Osa pankkien prosesseista ja sopimuksista on sähköistetty mutta suurin osa sopimuksista hoidetaan kuitenkin vielä tulostus, allekirjoitus, skanna-

us ja arkistointi -prosesseina. Pankkien prosessit ovat raskaita mm. siksi, että pankin tarjoamat palvelut vaativat ymmärrystä ja pankkien tiedonantovelvollisuus saattaa olla tärkeämmässä roolissa kuin esimerkiksi elintarvikkeita myyvän yrityksen.

Liiketoiminta on maailmalla menossa digitaaliseen suuntaan. Pankit tarjoavat asiakkailleen palveluita, joilla henkilöt pystytään tunnistamaan ja käyttämään tunnistusta sähköisenä allekirjoituksena. Miksi pankit eivät voisi käyttää tätä enemmän hyödyksi omassa liiketoiminnassaan?

1.3 Työn tarkoitus ja rajaukset

Kyseessä on kehittämishanke. Kehittämishanke muodostuu usein kahdesta osasta; kehitettävästä asiasta ja sen prosessia kuvailevasta kirjallisesta raportista. Kehittämishankkeen tuloksena voidaan kuvata esimerkiksi vastaava toiminnallinen toteutus, mikä on tämänkin työn tarkoituksena. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2012.)

Sopimusprosessin digitalisoitumisen ja tehostamisen tarkoituksena on kuvailla sopimusprosessin muutosta paperisopimuksesta digitaaliseksi sopimukseksi sekä analysoida sen mahdollisesti tuomia hyötyjä toimeksiantajalle.

Toimeksiantajana on finanssialan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisesti pankkipalveluita. Työskentelen itse toimeksiantajan palveluksessa ja tämän takia valitsin, että teen opinnäytetyöni kyseiseen yritykseen. Toimeksianto on rajattu toimeksiantajan yhden tietyn pankkipalvelun sopimusprosessiin ja mahdollisuuteen muuttaa se digitaaliseksi ja tätä kautta tehokkaammaksi prosessiksi. Sopimusprosessin muutos koskee maksukorttien varmennusten ja tapahtumien reititykseen liittyvää palvelua.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen osaan. Opinnäytetyön alkuosio koostuu johdannosta, jossa käydään läpi digitalisaatiota ja pankkien automatisointeja. Johdannossa kerrotaan myös työn tarkoitus ja siihen liittyvät rajaukset sekä opinnäytetyön rakenne.

Työn toinen osio on niin sanottu viitekehys, jonka tarkoituksena on luoda pohja ja kertoa taustaa itse kehityshankkeelle. Osio on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi digitaalisoinnin tuomia muutoksia yritysten väliseen liiketoimintaan. Tämän lisäksi käydään läpi sitä, miten pankkitoimintaan liittyvä maksaminen on muuttunut teknologian ja digitalisoinnin tuomien uudistusten myötä. Lopussa käydään läpi vielä digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia ja uhkia yleisestä näkökulmasta.

Työn toisen osion jälkimmäisessä osassa siirrytään tarkastelemaan prosessi- ja sopimusprosessimuutosta yleisestä näkökulmasta. Tässä kappaleessa on tutustuttu teoria-aineistoihin, jotka liittyvät prosessimuutoksiin. Teoriaosuuden materiaali on valittu peilaten toimeksiantoon. Teoriaosuudessa käydään läpi esimerkiksi kirjoja Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen sekä Prosessijohtaminen julkishallinnossa.

Työn kolmas osio käsittelee teorioita peilaten niitä käytäntöön ja samalla soveltaen niitä annettuun toimeksiantoon, jonka aihe on Sopimusprosessin digitalisointi ja tehostaminen. Kolmannessa osiossa käydään läpi myös kehittämishankkeen johtopäätökset.

2 Digitaalisuus yritysten välisessä liiketoiminnassa

2.1 Liiketoimintaympäristön muutos

TEKESin mukaan digitaalisuus mullistaa maailmaa toimialalla kuin toimialalla. TEKES kertoo digitaalisuuden olevan tämän päivän liiketoimintaa. Digitaalisuus kuvaa uutta ajattelutapaa, joka pitää sisällään nopeaa kokeilua ja pilotointia. TEKESillä on ollut vuoden 2014 lopulla rahoituskampanja digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseksi. (TEKES 2014.) Luvussa käydään läpi yleisesti, miten liiketoimintaympäristö on muuttunut ja mitä digitaalisuus on tuonut liike- ja pankkitoimintaan uhkineen ja mahdollisuuksiineen.

Liiketoimintaa harjoitetaan nykyään globaalissa taloudessa, joka rakentuu keskenään kytköksissä olevista tekijöistä. Keskeisimmät tekijät globaalissa taloudessa ovat teknologia, finanssivetoisuus, monikulttuurisuus, medialisoituminen ja ekologisuus. Teknologian valtava kehittyminen on mahdollistanut uusien innovaatioiden käyttöönoton ja siirtämisen eri toimialojen ja liiketoimintojen välillä, sekä soveltamisen ja hyödyntämisen yhä uusissa yhteyksissä ja käyttötarkoituksissa. Kehittymisen ansioista logistiset järjestelmät ovat virtaviivaistuneet maailmanlaajuisesti ja näin muuttaneet yritysten toimintatapoja. Yritykset pystyvät hahmottamaan uudella tavalla toimintaansa ja samalla tehostamaan sitä. (Tienari & Meriläinen 2010, 13–15.)

Teknologisoituneen globaalin talouden keskeisenä osana on tuotannon tehostuminen ja työn uusjako sekä uusien liiketoimintamallien ja -mahdollisuuksien syntyminen. Sähköisesti liiketoiminnasta on alettu puhua 1990-luvulla ja se on muuttanut liiketoiminnan alueita. Useiden yritysten liiketoiminnan painopiste on siirtynyt verkkokauppaan. Internetissä globaalisti toimivat yritykset muuttivat esimerkiksi kirjakauppojen liiketoiminnan logiikkaa ja arvonmuodostusta, ja paikkaan sidotut kirjakaupat joutuivat haasteen alle. Uusi tuotantotapa ja markkinat, eli verkossa toimiminen, sai kyseiset kirjakaupat pohtimaan liiketoimintaansa uudelleen. Kirjakauppojen lopputuotteet pysyivät kuitenkin varsin samanlaisina kuin ennen. Verkkokauppa myös muutti osaa tuotteista, esimerkiksi onnittelukortit kulkevat nykyisin suurimmalta osin sähköisesti. (Tienari & Meriläinen 2010, 17.)

Digitalisoituminen on ollut tärkeänä osana uusien toimintatapojen ja markkinoiden muodostumisessa. Digitalisoituminen tarkoittaa tekstin, kuvan ja äänen reaaliaikaista sähköistä siirtämistä. Digitalisoituminen on tuonut mahdollisuuden ymmärtää ja toteuttaa uudenlaisia toimintatapoja. Digitaalinen konvergenssi käsitteenä tarkoittaa eri teknologioiden ja sisältöjen yhdentymistä. Tämä taas antaa mahdollisuuden uusien tuotteiden ja markkinoiden luomiseen. Digitalisoitumisen vaikutuksiin kuuluu esimerkiksi se, että erilaiset kommunikaation muodot ja sisällöt muuttuvat yhteismitallisiksi. Samoja kanavia voidaan siis käyttää tekstin, kuvan ja äänen välittämiseen. (Tienari & Meriläinen 2010, 17–18.)

Markkinoiden digitalisoituminen lisääntyy kiihtyvällä tahdilla. Kehitteillä on koko ajan uusia keinoja ja tuotteita digitaalisiin markkinoihin ja niiden hyödyntämiseen. Muutos on jatkuvaa, epälineaarista ja äkillistä. Tästä johtuen yritysten tulisi keskittyä vähemmän tiettyihin tuotteisiin tai markkinoihin ja enemmän siihen, että organisaatio on valmis

muuntautumaan. Yritysten tulisi myös tähdätä vähemmän kasvuun, koska yritysten sopeutumiskyky koetaan tätä tärkeämmäksi. Tämän taustalla on kyky tuoda asiakkaat osaksi liiketoiminnan kokonaisuutta. (Haig 2001, 22.)

Matkustaminen ja siihen liittyvät palvelut ovat kirjakaupan lisäksi toinen hyvä esimerkki koko toimialan digitaalisesta murroksesta lyhyellä aikavälillä. Perinteiset kivijalkamatkatoimistot ovat käytännössä kadonneet katukuvasta ja vastaavasti tilalle on tullut runsain määrin erilaisia verkkopalveluita, joiden kautta voi omatoimisesti varata, paketoita ja maksaa kaikki matkustuspalvelut, kuten lennot, kuljetukset ja majoitukset. Junaliput voi ostaa verkosta tai lippuautomaatista. Lentokenttämuodollisuudet puolestaan hoituvat helpoimmillaan tekstiviestillä. Nykyään monet lentoyhtiöt jopa edellyttävät, että asiakas tekee itse lähtöselvityksen internetissä tai lentokentän lähtöselvitysautomaatilla.

Myös pankkitoiminnassa ja maksamisessa on digitaalisuus tänä päivänä vahvasti esillä. Käteisen ja korttien rinnalle on tullut uusia tapoja maksaa ostokset. Tällaisia ovat esimerkiksi Bitcoin ja erilaiset mobiilisovellukset. Bitcoin on uudenlainen raha. Kyse on digitaalisesta valuutasta, jota voi käyttää maailmanlaajuisesti (Wikipedia). Mobiilisovelluksessa on kyse applikaatiosta, jota käytetään mobiililaitteilla. Applikaatio voidaan ladata sovelluskaupasta, esimerkiksi App Storesta (Meadiacabinet). Toimeksiantaja tarjoaa esim. mobiilisovellusta, jossa älypuhelimella tai tabletilla voi kirjautua verkkopankkiin.

Mobiililiiketoiminta on nopeimmin kasvava alue nykypäivän markkinoilla (Schniederjans 2013, 275). Schniederjans ym. vuonna 2013 julkaiseman kirjan mukaan osa kirjassa julkaistusta tekstistä liittyen mobiililiiketoimintaan (eng.e-Commerce) on jo vanhentunutta ennen kuin kirja on edes julkaistu. TNS on Suomen johtava markkinatutkimusyri-tytys, joka vuosittain julkaisee esimerkiksi Mobile Life nimistä julkaisua. Mobile Life 2013:n mukaan 16–60-vuotiaista suomalaisista älypuhelimien omistaa jo 61 prosenttia, kun vuonna 2012 vastaava luku oli 44 prosenttia. Kun vuonna 2012 tabletin omisti 6 prosenttia suomalaista 16-60 –vuotiaista, vuonna 2013 tabletti oli jo 16 prosentilla. Saman tutkimuksen mukaan älylaitteiden avulla paitsi etsitään tietoa ja vertaillaan hintoja, myös tehdään kauppia. (TNS 2013.)

Mobiililaitte- ja sovellusmarkkinat ovat hyvin kilpailtuja, ja innovaatiot ja asiakkaiden odotukset ovat saaneet yrityksiä kehittämään tuotteita nopeassa tahdissa. Mobiilisti

käytettävät palvelut mahdollistavat tuotteiden ja palvelujen ostamisen ja myymisen ajasta ja paikasta riippumatta (Schniederjans 2013, 276).

Mobiilipankkiliiketoiminta on yksi suurimpia mobiililiiketoiminnan osa-alueista ja se kasvaa nopeasti ja maailmanlaajuisesti. The Yankee Groupin vuonna 2011 julkaiseman tutkimuksen mukaan arvioidaan, että vuoteen 2015 mennessä maailmassa olisi 500 miljoonaa mobiilipankin käyttäjää. Mobiilin pankkiliiketoiminnan suurin muutosvoima ovat rahoituslaitokset itse, koska mobiilipankki sitouttaa asiakkaita ja tuottaa pankeille lisää tuottoja. (Schniederjans 2013, 288.)

Markkinoille tulee koko ajan uusia yrityksiä, jotka tarjoavat uudenlaisia maksamisen palveluita harjoittamatta kuitenkaan pankkitoimintaa. Näistä tunnetuimpia ovat esimerkiksi iZettle, Bitcoin ja PayPal. Mobiilimaksut puolestaan ovat laajentuneet mobiililuotokorteiksi ja –walleteiksi eli lompakkosovelluksiksi (Schniederjans 2013, 292). Tällä hetkellä Suomessa Danske Bank tarjoaa MobilePay-nimistä palvelua. MobilePay-älypuhelinsovelluksella voi lähettää rahaa vastaanottajan puhelinnumeron perusteella riippumatta siitä, minkä pankin asiakas on. Sovellus tulee olla älypuhelimelle ladattuna ja rekisteröitynä. Palvelun rekisteröintiä varten tarvitaan pankkitunnukset, tilinumero ja debit- tai credit-kortin numero. Rekisteröitymisen jälkeen rahan lähetyksen onnistuu itse valitun tunnusluvun ja maksun vastaanottajan matkapuhelinnumeron avulla.

Netsin julkaisemassa Digital Values -verkkojulkaisussa 02/2014 käydään läpi eri näkökulmista tämän hetkistä tilannetta digitalisoitumisessa markkinoilla ja sitä, kuinka tärkeää on olla mukana kehittämässä uusia maksamisen välineitä ja keinoja. Bo Nilson kirjoittaa julkaisun johdannossa, että Nets on ollut jo 40 vuotta kehittämässä maksuliikennettä. Ensin käteisen rahan rinnalle kehitettiin muita maksuvälineitä ja lopullisena tavoitteena on luopua kokonaan käteisen rahan käsittelystä. Nilsonin mukaan siirtyminen täysin digitaalisten maksujen käyttöön hyödyttäisi liiketoimintaa, pankkeja ja yhteisöjä, koska se poistaisi käteisen rahan valmistuksen, välittämisen, hallinnoinnin, laskemisen sekä vartioimisen kulut. (Nets- Digital Values 2014.)

2.2 Digitaalisuus yritysten välisessä liiketoiminnassa

Yritysten välisellä digitaalisella liiketoiminnalla (eng.B2B e-commerce) tarkoitetaan katotermiä puhuttaessa yritysten välisestä sähköisestä liiketoiminnasta, bisnesverkostosta sekä jakeluverkoista, jotka mahdollistavat liiketoiminnan. Internet puolestaan on ka-

nava, joka mahdollistaa syntyneelle liiketoimintaverkostolle uuden tavan toimia. Yritysten välinen liiketoiminta ei ole enää riippuvainen henkilökohtaisesta kanssakäymisestä. Toimiminen digitaalisilla markkinoilla voi tuoda suuren määrän sekä ostajia että myyjiä samaan paikkaan. Teoriassa se voi tuoda laajan kirjon ostajia, alentaa hintoja ja tehdä sekä ostamisesta että myymisestä miellyttävämpää. (Haig 2001, 1.)

Yritysten välisiä markkinapaikkoja kuvataan vertikaalisiksi ja horisontaalisiksi. Vertikaalimarkkinoilla toimivat yritykset tarjoavat tuotteita ja palveluita tietyille toimialalle tai rajatulle asiakasryhmälle, kuten tietyille ammattikunnalle, joilla on tiettyjä erityistarpeita. Horisontaalimarkkinoilla toimiva yritys puolestaan tarjoaa laajan valikoiman tuotteitaan ja palveluitaan laajalle asiakasjoukolle, joilla on laaja kirjo erilaisia tarpeita. (Haig 2001, 1.)

Kahta yleisintä Internet -pohjaista B2B-kaupankäyntipaikkaa ovat Net Marketplace ja Private Industrial Networks. Net Marketplace on yleensä julkinen kaupankäyntipaikka, joka tuo tuhannet potentiaaliset myyjät ja ostajat yhteen tiettyyn digitaaliseen markkinapaikkaan, mitä operoidaan Internetissä. Tämä markkinapaikka pohjautuu tapahtumiin ja tukee sekä ”paljon kaikille” että ”tiettyä kaikille” -tyyppisiä suhteita. Private Industrial Networks on liikesuhteisiin perustuva kaupankäyntipaikka, missä tuetaan monelta toimijalta yhdelle tai monelta toimijalta muutamalle toimijalle -mallia. (Laudon & Traver 2009, 823.)

Haigin mukaan on vaikeaa ennustaa mihin suuntaan yritysten välinen liiketoiminta digitaalisilla markkinoilla on menossa kymmenen vuoden sisällä (Haig 2001, 173). Tämä oletama todennäköisesti pohjautuu juuri siihen, miten nopeasti markkinat ja teknologia kehittyvät.

Yritysesimerkkinä yritysten välisessä sähköisessä liiketoiminnassa ja digitaalisuutta hyödyntäen prosessiin on Volkswagen. Volkswagen AG on maailman kolmanneksi suurin autojen valmistaja. Se alkoi rakentamaan vuonna 2001 Internet -pohjaista alustaa itselleen ja alihankkijoilleen, koska yritys halusi luoda tehokkaammat suhteet sen alihankkijoiden kanssa ja vähentämään hankintaosaston kuluja, jotka muodostuivat paperista prosesseista. Volkswagen haki omalla sähköisellä hankintajärjestelmän luomisella myös kilpailuetua muihin autotehtaisiin nähden. Prosessin sähköistämällä pyrittiin myös yhdistämään alihankkijat Volkswagenin omiin prosesseihin ja se pystyi tarkemmin hallinnoimaan kuka saa liittyä järjestelmään. Volkswagen hoitaa nykyään

90% sen kaikista ostoksista kehittämänsä järjestelmän kautta. Järjestelmä pitää sisälleen yli 60 eri sähköistä hakemusta. (Laudon & Traver 2009, 795.)

2.3 Digitaalisuuden luomat uhat ja mahdollisuudet

Julkaisussa nimellä ”digitaalisen palvelutalouden tulevaisuus” kerrotaan, että yleisesti digitalisoituminen tuo kasvua vaurauteen sekä yleiseen hyvinvointiin maapallolla. Kasvuun liittyy myös huonoja puolia, jotka liittyvät epätasaiseen kasvuun ja työympäristön muuttumiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosessien digitalisoitumisen takia työvoimaa ei enää tarvita niin paljon kuin aikaisemmin. Esimerkiksi kun laskutuksessa vaihdetaan sähköiseen järjestelmään, varainhoito automatisoidaan tai kameravalvontaan perustuva sakottaminen yleistyy, vähenee myös työvoiman tarve. Tällaisissa tehtävissä tarvitaan ihmisiä enää palvelemien ja päälaitteiden ohjelmointiin ja ylläpitoon. (Lehti ym. 2012, 90, 98.)

Julkaisun mukaan digitaalisuus tekee palveluista liikkuvia, eikä vanha oppi paikallisista palveluista enää päde. Julkaisun mukaan myös digitaalisten palveluiden kehittämis- ja tukitehtävät hakeutuvat maailmanlaajuisesti sinne, missä niiden tuottamiseen on taloudellisesti parhaat edellytykset. Jakelukustannukset tai -nopeus eivät rajoita siirtymistä. (Lehti ym. 2012, 100.)

Yritysten väliset hyödyt ja haasteet sähköisessä liiketoiminnassa on lueteltu Laudonin ja Traverin kirjoittamassa kirjassa seuraavanlaisesti.

Prosessien sähköistämällä:

- hallinnolliset kulut laskevat
- tuotteen tai palvelun etsiminen on ostajalle halvempaa
- inventaariokuluja saadaan laskettua, kun toimittajien välinen kilpailu kasvaa (hinnoittelusta tulee läpinäkyvämpää) ja inventaario kyetään minimoimaan
- tapahtumakulut pienenevät, koska paperityö pystytään eliminoimaan ja osa hankintatoimista voidaan automatisoida
- tuotannon joustavuus kasvaa varmistamalla, että tuotteet tulevat ”just in time” eli juuri ajallaan
- pystytään parantamaan tuotteiden laatua lisäämällä ostajien ja myyjien välistä yhteistyötä ja vähentämällä laadullisia ongelmia

- pystytään laskemaan tuotteen kiertoaikaa jakamalla malli ja tuotantoaikataulut tavarantoimittajien kanssa
- pystytään kasvattamaan yhteistyötä tavarantoimittajien ja jakelijoiden välillä
- pystytään paremmin luomaan läpinäkyvyyttä hintoihin – saadaan näkyville markkinoiden oikeat osto- ja myyntihinnat
- pystytään parantamaan näkyvyyttä ja jakamaan ajankohtaista informaatiota kaikkien niiden osapuolten kanssa, jotka kuuluvat toimitus-/jakeluketjuun.

Todellisuudessa jakeluketjussa saatetaan epäonnistua saamaan läpinäkyvyyttä tuotantoketjuun, koska siitä puuttuvat ajantasaiset kysyntä-, tuotanto- ja logistiikkatiedot. Myös taloudelliset tiedot toimittajista voivat olla riittämättömät. Tuotantoketjuun saattaa siis tulla häiriö tavarantoimittajista johtuvan vian vuoksi. (Laudon & Traver 2009, 804.)

Digitalisoituminen ja siihen liittyvä uudenlainen ajattelu tuo mukanaan mahdollisuuksia, jotka huomioimalla yritys voi nostaa paitsi taloudellista arvoaan myös profiiliaan alan asiantuntijamarkkinoilla. Automaation myötä pankilla on mahdollisuus suunnata resursseja tuottavammin ja myydä asiakkailleen muita tarjottavia tuotteita ja näin lisätä tuottavuutta ja saada palveluita kannattavammaksi. Sopimusprosessin digitalisoinnilla tehostetaan toimintaa ja näin jää enemmän aikaa muiden tuotteiden myyntiin. Toimeksiantaja pystyy digitalisoitumisessa aktiivisesti mukana kehittämällä omaa liiketoimintaansa ja kasvattamalla omaa arvoaan. (Saviala 2013, 18.)

Netsin julkaisemassa Digital Values -artikkelissa kerrotaan Tanskasta, joka on valtiona ottanut käyttöön digitaal ajan tuomat hyödyt. Kaikille tanskalaisella on luotu oma sähköinen allekirjoitus sähköpostin avulla. Myös monet tanskalaiset yritykset ovat ottaneet digitaal ajan tuomat hyödyt käyttöön. Artikkelin esimerkki näistä käyttöönotoista on työsopimuksen digitalisointi siten, että sen voi allekirjoittaa sähköisesti. Myös työsopimuksen arkistointi tapahtuu sähköisesti. Tanskan valtion on vahvasti lähtenyt hyödyntämään sopimusprosesseissa digitaalisuutta säästääkseen postikuluissa. Arvion mukaan postikuluista voisi tehdä säästöjä 80%. Artikkelissa oli laskettu, että mikäli koko Eurooppa lähtisi hyödyntämään digitaalisuutta postikulujen näkökulmasta, voisivat säästöt olla 80% alennuksella olla 35 miljardia euroa. (Nets- Digital Values, 2014. 73–74.)

Mobiilimaksamisen perusteisiin kuuluvat luottamus, säädöstenmukaisuus, turvallisuus ja kumppanuus. Kun mobiiliverkostoja laajennetaan useisiin yhteistyökumppaneihin, tulee petosten, rahanpesun ja identiteettivarkauksien havaitseminen olla strategisesti määriteltyä. Tämä vaatii yhteistyötä sekä kansallisten että kansainvälisten viranomais-

ten kanssa (Merrit 2012.) Rahoituslaitokset ovat luoneet algoritmeja, joilla ne pyrkivät tunnistamaan väärinkäytöksiä. Mobiilitoimijat kehittävät samantyyppisiä malleja. (Schniederjans 2013, 294.)

Netsin julkaisussa tuodaan esille, että Accenturen suorittaman kyselyn mukaan 23 maan kuluttaja-asiakkaat luottavat eniten pankkeihin, kun kyseessä on henkilöiden omat tiedot tai rahoitustiedot (Nets, digital values). Juuri tällaiseen tietoon perustuen pankeilla näyttäisi olevan erittäin vahva asema hyödyntää liiketoiminnassaan digitaalisuutta.

Sähköisen asioinnin yleistyessä myös luotettavien ja toimivien tunnistuspalveluiden merkitys on kasvanut. Pankit ovat vahvassa asemassa tunnistamispalvelun tarjoajana, tämä palvelu tunnetaan nimellä Tupas. Yritykset ja yhteisöt, jotka tarjoavat sähköisiä palveluita, voivat tunnistaa asiakkaansa Tupas-varmenteita hyväksikäyttäen. Pankki tunnistaa asiakkaan vahvasti Tupas-palvelussa omien rekisteriensä perusteella. Palveluntarjoajat voivat käyttää Tupas-palvelua myös sähköiseen allekirjoitukseen asiointipalveluissa. (Kontkanen 2011, 234.)

Käytettäessä Tupas-palvelua, jokainen pankki tunnistaa asiakkaansa samoilla pankki-kohtaisilla tunnisteilla, joita asiakas käyttää pankin omissa palveluissa (Kontkanen 2011 235). Otetaan esimerkki, jossa kuluttaja-asiakas ostaa verkkokaupasta tuotteen x. Verkkokauppaa hallinnoiva yritys tunnistaa maksavan asiakkaan lähettämällä hänelle varmennepyynnön. Tätä kautta maksava asiakas valitsee oman pankkinsa tunnistuslinkin. Verkkokauppaa hallinnoivan yrityksen varmennepyyntö välittyy asiakkaalta pankin Tupas-palveluun, joka lähettää asiakkaalle tunnistamisen jälkeen vastaussanomana. Asiakas tarkastaa saaneensa varmenteen tiedot ja hyväksyy nämä, jonka jälkeen hän palaa takaisin verkkokaupan sivustolle, jolloin varmenteen tiedot välittyvät verkkokauppaa tarjoavalle yritykselle.

Tupas-palvelun tarjoajana pankki huolehtii vain asiakkaan tunnistamisesta, eikä vastaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen oikeustoimen sitovuudesta tai sisällöstä. Tupas-varmenne antaa asiakkaalle ja palveluntarjoajalle mahdollisuuden sopia varmenteen käytöstä osana sähköistä allekirjoitusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä oikeustoimissa. Tämä mahdollistaa erilaisten hakemusten vastaanottamisen sekä sopimusten tekemisen verkossa. Palveluntarjoajan tulee kuitenkin huolehtia muista sähköisen allekirjoituksen edellyttämistä kohdista, kuten tietojen kokonaisuuden hallinnasta, eheydestä, kiistämättömyydestä ja vastaussanomien tallentamisesta. (Kontkanen 2011, 235).

3 Sopimusprosessin muutos

3.1 Prosessi

Prosessi määritellään usein toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat, jotka voivat olla organisaation ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita. Prosessi pitää sisällään ydinprosessin sekä sen tukitoiminnot. Ydinprosessilla tarkoitetaan asiakkaalta asiakkaalle kulkevia toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa. Tämä prosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin ja tällä prosessilla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan toimintoja, jotka eivät suoraan liity ydintoimintoihin, vaan tukevat ydintoimintoja välillisesti (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 28, 197.) Kuviossa 4 prosessin määrittely on kuvattu laatikkomallilla. Ensimmäisessä sarakkeessa on lueteltu mikä on prosessi. Toisessa sarakkeessa on lueteltuna mitä tehtäviä prosessimäärittelyyn liittyy. Viimeiseen sarakkeeseen on lueteltu prosessin tavoitteet.

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIN MÄÄRITTELYYN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja • Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuuhenkilöt • Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät • Prosessin suorituskkyä mitataan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista prosessin keskeiset vaiheet • Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt • Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen • Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi • Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu. • Prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty • Selkeä käsitys prosessin suorituskkytavoitteista

Kuvio 4. Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 122).

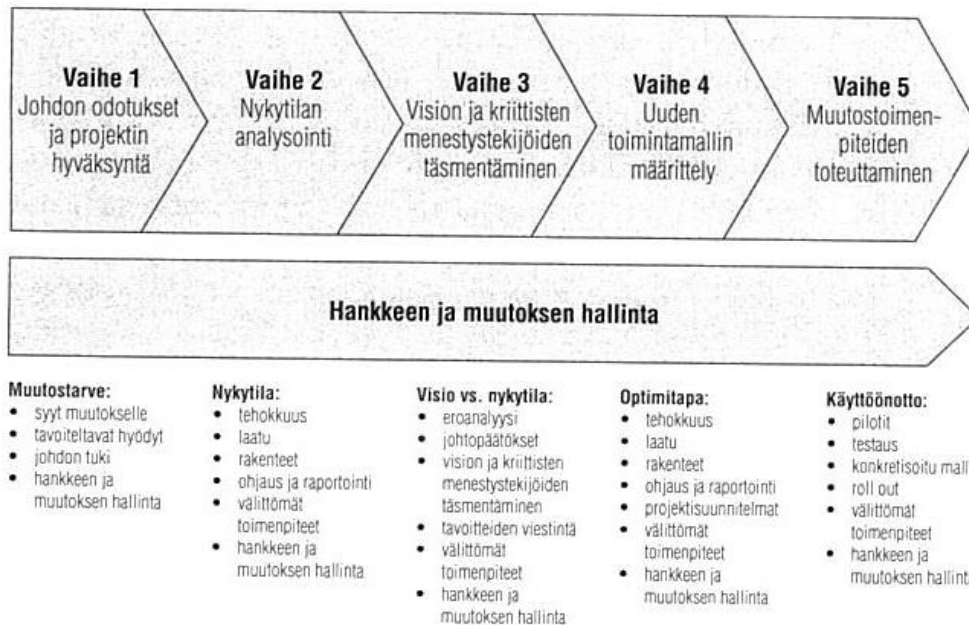
Virtasen ja Wennbergin mukaan prosessikuvauksella on välinearvoa. Sen avulla hoideetaan dokumentointia ja viestittelyä ja sen avulla selkeytetään ajatuksia. Prosessikuvauksien tarkoituksena on olla väline kehittämiselle ja sen toimeenpanemiselle. Virtanen ja Wennberg kirjoittavat myös, että organisaation missio, visiot ja strategiat asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille. Näiden mukaan prosessit tunnistetaan ja määritellään. Resurssien tavoitteet ja vaatimukset taas perustuvat prosesseihin: millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikkaa prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

Kiiskisen ym. mukaan prosessin kehittämiseen tehtävässä muutostyössä paneudutaan myös yksittäisiin toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle. Suunnittelemalla prosesseja uudelleen tähdätään tuottamattomien resurssien uudelleen suuntaamiseen sellaisiin prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja sitä kautta parempaa tulosta organisaatiolle. (Kiiskinen ym. 2002, 30, 40.)

3.2 Prosessin muutos

3.2.1 Prosessin eri vaiheet

Prosessin kehittäminen jaetaan viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa johto määrittelee odotukset projektille ja projekti hyväksytään. Toisessa vaiheessa käydään läpi nykytila-analyysi. Tästä seuraavassa vaiheessa määritetään visio ja kriittiset menestystekijät. Toiseksi viimeisimmässä eli neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli ja viimeisessä, viidennessä vaiheessa toteutetaan muutostoimenpiteet. Kuviossa 5 on piirretty ydinprosessin kehittämisen vaiheet. (Kiiskinen ym. 2002, 37–38.)



Kuvio 5. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 37).

Muutoksessa onnistuminen vaatii johdolta selkeän vision siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Projekti aloitetaan määrittelemällä organisaation nykyiset ja tulevat muutostarpeet. Projektihallinnan suunnittelu käynnistää prosessien uudelleensuunnittelun. Johdon odotusten määrittämisen ja projektihallinnan suunnittelun loppu tulemana syntyy tilannearvio sekä kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. Tässä vaiheessa luodaan myös hyvät olosuhteet muutoksen liikkeellelähdölle ja etenemiselle. (Kiiskinen ym. 2002, 38.)

Sopimusprosessin uuden toimintatavan luonti alkaa vanhasta luopumisella. Onnistunut muutos vaatii sen, että uusi ja vanha toimintaprosessi ovat yhtäaikaaisesti toiminnassa jonkin aikaa. Kiiskisen ym. mukaan organisaation jäsenillä on oltava rohkeutta kyseenalaistaa henkilökohtaiset mukavuusalueet ja muuttaa kipeiltäkin tuntuvia asioita (Kiiskinen ym. 2002, 40). Entisistä toimintatavoista poistuminen tulee olla systemaattista, jotta voidaan rakentaa uutta, eivätkä vanhat jää kilpailemaan uusien rinnalle. Kiiskisen mukaan, mitä enemmän ihmiset tietävät asioita, sitä vaikeampaa on poisoppiminen.

Muutos alkaa, kun muutoskynnys ylitetään eli tunne muutoksen tarpeesta muuttuu riittävän voimakkaaksi joko negatiivisen tai positiivisen tunteen tai näiden kahden yhteisövaikutuksesta. Muutokset voivat saada alkunsa esimerkiksi liiketalouden heikkosta tu-

loksesta, kansainvälistymisestä tai teknologisista mullistuksista. (Kiiskinen ym. 2002, 41.)

Muutosprosessi on vaiheittainen ja organisaation on tarkoitus oppia siitä. Välitavoitteiden kautta pyritään tekemään asioita eri tavalla ja tehokkaammin. Ison muutoksen käynnistymisen ja onnistumisen kannalta on parempi löytää sopivia ja realistisia välietappeja. Näillä välitavoitteilla pyritään saamaan muutos houkuttelevammaksi ja toteuttamisen arvoiseksi.

3.2.2 Johdon odotukset ja prosessin hyväksyntä

Plowmanin mukaan asiakkaiden nykyisten tarpeiden tyydyttäminen ei yksin tuo yritykselle sellaista strategista ja kestäväää asemaa, joka takaisi sille taloudellisen menestyksen tulevaisuudessa. Sen lisäksi perinteisissä liiketoiminnan kehittämismenetelmissä keskitytään nykyisiin prosesseihin ja nykyisten asiakkaiden tarpeisiin. Myös yrityksen osaamiskokonaisuuden jatkuva kehittäminen on tarpeen. Nämä seikat on Plowmanin mukaan havaittu erityisesti niissä organisaatioissa, jotka ovat perehtyneet liiketoimintaprosessien hallintaan: liiketoimintaprosessien hallinnassa tulee kiinnittää huomiota kaikkiin välttämättömiin toimenpiteisiin, joilla liiketoiminnasta saadaan kustannustehokas ja muista erottuva. (Plowman 1,3.)

Edellä kuvatun kaltainen muutostarve heijastuu nykypäivänä erilaisiin organisaatioihin niin yksityissektorilla kuin julkishallinnossakin. Virtasen ja Wenbergin mukaan asiakkaat eivät enää vaadi vain oikea-aikaisia palveluita, vaan myös oikea-aikaisia prosesseja. Sen lisäksi palveluita käyttävälle ei yleensä riitä yksittäinen palvelu, vaan asiakkaat haluavat ostaa palvelukokonaisuuksia ja mieluiten yhdeltä toimijalta. (Virtanen & Wenberg 2005, 66, 69.)

3.2.3 Nykytilan analysointi

Kiiskisen ym. mukaan nykytilanteen analyysivaiheessa määritellään nykyiset prosessit ja organisaation muutosvalmius sekä se, kuinka organisaatio asemoituu kilpailijoihinsa nähden. Tämän vaiheen tarkoituksena on täsmentää muutostarve ja -kohteet. (Kiiskinen ym. 2002, 38.) Tässä vaiheessa prosessit ovat selvillä ja prosessikartta laadittu (ks. kuva alla), eri toimintoja palvelevat tukitehtävät on määritetty ja prosessin eri osa-

puolet ymmärtävät tehtävänsä (Burlton 2001, 279). Jotta tulosityksikön eri osissa toimitaisiin keskenään yhteneväisellä ja toisiaan tukevalla tavalla, tulisi uusien toimintamallien kattaa koko toiminnallinen kokonaisuus (Kiiskinen ym. 2002, 55).

PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaprosessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Kuvio 6. Prosessikuvausten eri tasot. (Virtanen & Wennberg 2005, 67)

Prosessikartta on kaikkein yleisin tapa kuvata prosesseja organisaatiossa: pääprosessit tulee tunnistaa, jotta prosessikartta on mahdollista piirtää (Virtanen ja Wennberg 2005, 67). Olennainen osa onnistunutta muutosta on analyysien ja muutostavoitteiden muuttaminen faktoiksi, koska konkreettisella tavalla esitetty, kuten esimerkiksi numeromuotoon muutettu tieto, saa aikaan todellista muutostarvetta sekä painetta muuttaa toimintatapaa. Organisaation nykyistä toimintatapaa voidaan mallintaa prosessikuvausten avulla, jotka laaditaan avainhenkilöitä haastatteleamalla tai pienryhmäistuntojen avulla. (Kiiskinen ym. 2002, 45–46.)

3.2.4 Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen

Prosessin kolmantena vaiheena määritellään muutostavoitteet, jotka johdetaan nykytila-analyysistä. Muutostavoitteet tulee määritellä niin, että ne ovat riittävän haastavat mutta samalla realistisesti mahdollista saavuttaa. Analyysivaiheesta saa selville muutoshallittavuudet nykyisissä prosesseissa yms. Toinen hyvä tapa selvittää mahdollisuuksia on tutkia muita toimijoita ja verrata niiden toimintaa omaan, tätä kutsutaan benchmarkaamiseksi. Benchmarking tuo mahdollisuuksien lisäksi esille heikkoudet ja ongelmat suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin ja näin auttaa haastavien tavoitteiden määrittämisessä. (Kiiskinen ym. 2002, 49–54.)

Muutostarpeen määrittelyn toisena osana on ennakoida organisaation visioon perustuva muutostarve. Nämä kaksi yhdistämällä saadaan aikaiseksi riittävät tavoitteet. Muu-

tostavoitteilla pyritään kehittämään nykytoimintaa sekä uusia toimintamalleja. Uusien toimintamallien suunnittelussa johdetaan muutostavoitteista uudet optimiprosessit, näiden toteuttamiseen tähtäävät muutostoimenpiteet ja yksityiskohtainen muutosohjelma. (Kiiskinen ym. 2002, 49–54.)

3.2.5 Uuden toimintamallin määrittely

Uuden toimintamallin määrittelyvaiheessa kuvataan uusi prosessi sekä konkretisoidaan muutokset. Tavoitteena on määrittää optimitoimintatapa, joka mahdollistaa edellisessä vaiheessa määriteltyjen muutostavoitteiden toteuttamisen. Tavoitteena olisi, että suunnitteluvaiheessa otetaan mukaan koko looginen kokonaisuus tai muu toiminnallinen kokonaisuus, jotta pystytään toimimaan keskenään yhtenevällä ja toisiansa tukevalta tavalla. (Kiiskinen ym. 2002. 55–56.)

Tarkoituksena on laatia uusitoimintatapa perehtymällä johdon asettamiin muutostavoitteisiin sekä prosessin nykytila-analyysiin. Nykyinen prosessi kyseenalaistetaan, turhat vaiheet ja toiminnot karsitaan pois ja suunnitellaan uuden toimintamallin mukaiset ratkaisut. Uusi toimintamalli on tarkoitus kuvata prosessikaavion muotoon. Prosessikaavioon merkitään toimijat, prosessin keskeiset vaiheet, toiminnot ja näiden väliset riippuvuudet sekä toimintamallia tukevat tietojärjestelmät. Tässä vaiheessa tarkastellaan myös kustannusvaikutuksia kokonaisuuden kannalta. (Kiiskinen ym. 2002. 55–56.)

3.2.6 Muutostoimenpiteiden toteuttaminen

Uuden toimintamallin määrittelyvaiheessa suunnitellaan konkreettiset, muutoksen toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet (Kiiskinen ym. 2002. 39).

Toteutusvaiheessa käynnistetään uusien toimintamallien käyttöönotto ja sen edellyttämä koulutus ja muutosvalmennus. Muutokset tuovat aina vastarintaa ja tätä ennakoimalla ja muutoksen aiheuttamien reaktioiden käsittelyllä pyritään varmistamaan organisaation muutosvalmius. (Kiiskinen ym. 2002, 39.)

3.3 Sopimusprosessi

Organisaation ulkoisesta eli asiakkaan näkökulmasta katsottuna sopimusprosessi voidaan kuvata neljänä eri vaiheena: informaatio, neuvonta, sopimus ja käyttöönotto. Informaatiovaiheen aikana asiakas suunnittelee palvelun ostamista. Kun asiakas etsii erilaisia mahdollisia kiinnostavia palveluita, yrityksellä tulee olla informaatiota saatavilla kotisivuillaan. Yrityksen kotisivuilta ja toimipaikoista tulisi löytyä esittely tarjottavasta palvelusta. Tärkeä vaatimus on, että sekä verkkosivuilla oleva että toimipaikoista saatava paperilla oleva tieto on ajantasaista. (van den Brink 2003, 87.)

Neuvontavaiheessa erilaiset palvelumahdollisuudet on läpikäyty, jotta asiakas löytää itselleen parhaiten sopivan ratkaisun. Tuotteen palvelukuvaus tulee olla saatavilla. Tässä vaiheessa asiakasta informoidaan palvelun hyödyistä ja kustannuksista, jonka perusteella asiakas pystyy tekemään ostopäätöksensä. (van den Brink 2003, 87–88.)

Sopimusvaiheessa laaditaan ja allekirjoitetaan palvelusopimus. Suurin osa pankkipalveluista perustuu pitkäaikaisiin sopimuksiin pankkipalveluntuottajan ja asiakkaan välillä. (van den Brink 2003, 87–88.) Kiiskinen ym. mukaan palvelulla tarkoitetaan toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyvää ratkaisua, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ennalta sovitun palvelutason mukaisesti. Palvelusopimus on palveluntuottajan ja sen vastaanottajan välille solmittu sopimus, joka pitää sisällään kuvauksen palvelun laadullisesta ja määrällisestä sisällöstä mahdollisimman yksilöidysti ja yksikäsitteisesti. Kiiskisen ym. mukaan palvelusopimuksen pääosat ovat seuraavat:

- Palvelumääritys – mitä, missä, milloin?
- Palvelun suoritus – miten, kuka?
- Palvelun reunaehdot – millaisin puittein ja poikkeuksin?
- Palvelun hinta – paljonko maksaa?

(Kiiskinen ym. 2002, 156–157, 159.)

Kun molemmat osapuolet ovat allekirjoittaneet sopimuksen, palvelu voidaan ottaa käyttöön (van den Brink 2003, 87–88).

4 Korttien reitittämispalvelun sopimusprosessin muutos digitaalseksi

4.1 Muutostarve

Internetin yleistymisen on vaikuttanut voimakkaasti koko pankkipalvelusektoriin. Suurin näkyvä vaikutus on ollut uuden kommunikointikanavan luominen sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkaille. Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön Internetpohjaiset ratkaisut korvaamaan aikaisemmat paperilla hoidettavat toiminnot. Internetpohjaisiin palveluratkaisuihin siirtyminen on tuonut yrityksille sekä nopeammat toimitusajat että alhaisemmat kustannukset. Internetin laaja käyttömahdollisuus yritystoiminnan prosesseissa motivoi myös kaikkia finanssialan toimijoita hyödyntämään näitä teknologioita. Uusien teknologioiden käyttöönottoon tuo haasteita yritysten tietojärjestelmäinfrastruktuuri, joka täytyy rakentaa tukemaan uusien ratkaisujen käyttöönottoa.

Myös pankit ovat jo osittain lähteneet mukaan markkinoiden digitalisoitumiseen tarjoamalla asiakkailleen mahdollisuuksia toimia Internetin välityksellä. Henkilö- eli kuluttaja-asiakkaille on jo pidemmän aikaa tarjottu erilaisia mahdollisuuksia toimia verkossa pankin palveluiden muutoksiin ja avauksiin liittyen. Syy miksi kuluttaja-asiakkaille sähköisten palveluiden tarjoaminen on pidemmällä ja laajempaa verrattuna yrityksille tarjottaviin sähköisiin palveluihin on se, että kuluttaja-asiakkaat on helpompi tunnistaa ja siihen on laissa määritelty tapa. Niin kuin aikaisemmin jo totesin, säädös yritysten vahvasta tunnistamisesta puuttuu.

Fiservin 2012 teettämän tutkimusten mukaan rahansäästö ja säästäminen ovat tärkeitä asioita valistuneille kotitalouksille. Pankkien sähköisiä asiointikanavia käyttävät asiakkaat kuitenkin arvostavat enemmän ajansäästöä ja informaatiota kuin rahansäästöä (Laudon & Traver 760). Nets puhuu julkaisemassaan Digital Values -artikkelissa ns. digitaalinatiiveista (Digital Natives), jotka ovat kasvaneet sähköisten järjestelmien kanssa. Artikkelissa verrataan natiiveja digihenkilöitä ja nykypäivän henkilöitä. Artikkelin mukaan olisi sama asia, jos digihenkilöltä pyytäisi allekirjoitusta paperiseen sopimukseen kuin että nykyajan ihmiseltä otettaisiin pois kännykkä ja Internet. (Nets Digital Values 2014, 74.)

Jälkimmäinen esimerkki kuulostaa hieman karrikoidulta, mutta pitää varmasti osiltaan paikkansa. Nykypäivän asiakkaille ajansäästö ja helppous ovat merkittävä osa ostopäätöstä jo tällä hetkellä, ja varmasti vielä enemmän tulevaisuudessa. Mahdollisuus

sopimuksen avaukseen vain pankin konttorissa saattaa vaikuttaa vahvasti asiakkaan ostopäätökseen tulevaisuudessa, kun seuraa mitä yleisesti puhutaan esimerkiksi mediassa. Tästä johtuen toimeksiantajan tulisi vahvasti harkita, miten pääsee mukaan tarjoamaan asiakkailleen odotusten mukaisesti palveluita oikeista kanavista.

Muutostarve pitää Kiiskisen ym. teoksen mukaan sisällään mm. syyt muutokselle sekä tavoitettavat hyödyt. Palveluntarjoajan näkökulmasta prosessin tehostaminen tuo hyötyjä ja kustannussäästöjä niin kuin Laudon ja Traver toivat esille hyötyjä prosessin sähköistämisestä. Heidän mukaansa prosessin sähköistäminen tuo kustannushyötyjä juuri sillä, että paperityö eliminoidaan. Tehostamisella tarkoitetaan sitä, että prosessia yksinkertaistetaan jättämällä osa toimintoja pois ja automatisoimalla näitä jatkossa käyttäen hyödyksi nykuteknologiaa. Kustannustehokas toiminta ja uusien prosessien käyttöönotto vapauttaa vanhasta prosessista tekijöitä lisäämään tuottoa muita lähteitä käyttäen.

Muutostarve tuodaan usein esille myös numeroilla. Minulla ei ole oikeaa dataa tätä varten, mutta innovaatioprojektiini tein karkean arvion, miten esimerkiksi konttorin työntekijän kuluttama aika ja tätä kautta työstä maksettu palkka toisi säästöjä toimeksiantajalle, kun sopimusprosessia tehostettaisiin niin, että konttorissa ei enää täytettäisi kyseisen palvelun hakemuksia. Tässä suora lainaus innovaatioprojektista: ”Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaan minimi kuukausipalkka vaativuusluokassa 4.1 on 2 253 euroa (Rahoitusalan TES), työntekijä tekee noin 37,5 t/ viikossa eli kuukaudessa noin 150t. Mikäli saapuvia sopimuksia käsittelevän vaativuusluokka on 4.1, virheellisen sopimuksen käsittelyyn lisäaikaa kuluu arviolta 15 – 120 minuuttia. Arviolta virheellisten hakemusten määrä on 12/100:sta, kun hakemuslomake on tehty selkeäksi ja helposti täytettäväksi. Mikäli lomakkeen täyttö olisi huonosti ohjeistettu, virheellisiä hakemuksia voisi arviolta saapua 50/100. Tällöin toimeksiantajalla on mahdollisuus säästää jokaista 100 hakemusta kohden arviolta 142 – 1141 euroa. Edellä laskettu on erittäin raaka-arvio, koska tarkkoja euromääräisiä kustannussäästöjä on hieman hankala laskea ilman virallista dataa palkoista ja hakemusten määristä.” (Kourula, 2013, 14.)

Muuttuneet markkinat siis luovat muutostarpeen, ja liiketoiminta on siirtymässä yhä kasvavassa määrin digitaaliseen liiketoimintaan niin kuin työn empiirisestä osiosta kävi ilmi monen asiantuntijaesimerkin osoittamana. Organisaation pitää kyetä olemaan muuntautumiskykyinen, jotta kykenee pysymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä mukana ja näin kyetä kilpailemaan asiakkaista. Myös asiakkaiden odotukset ovat muut-

tuneet. Asiakkaat odottavat, että palvelua saadaan digitaalisia kanavia pitkin. Prosesseja tehostamalla ja yksinkertaistamisella saadaan hyötyjä myös palveluntarjoajan palkkakustannuksiin. Toki prosessin muutoksesta tulee myös kuluja, mutta pitkällä aikavälillä uskon, että kuluja saadaan laskettua.

4.2 Sopimusprosessin nykytilan analysointi

Kiiskisen ym. mukaan nykytilanteen analyysivaiheessa määritellään nykyiset prosessit ja organisaation muutosvalmius sekä se, kuinka organisaatio asemoituu kilpailijoihinsa nähden. Pääprosessin selventämiseksi tämän toimeksiannon sopimusprosessi ei koske koko organisaatiota, vaan pelkästään yhtä osaa siitä. Palvelusopimus ei myöskään ole tarkoitettu kaikille toimeksiantajan asiakkaille, vaan ainoastaan tietyille asiakasryhmälle.

Tutkin valitun palvelun kilpailijatilannetta, kun tein innovaatioprojektiani. Kilpailijoiden tilanne lähtökohtaisesti on sama kuin toimeksiantajalla tällä hetkellä. Palvelua tarjotaan, mutta palvelusopimus laaditaan konttorissa. Ainoana poikkeuksena oli yksi palveluntarjoaja, jonka sopimuksen voi tehdä nykyään sähköisesti.

Korttien reitittämistä Suomen markkinoilla tarjosi aikaisemmin vain Nets Oy eli entinen Luottokunta. Nets Oy on tarjonnut palvelujaan Suomessa jo yli 40 vuotta. Luottokunnan määräävä markkina-asema jatkui pitkään. Tilanne kuitenkin muuttui, kun uusia toimijoita alkoi tulla markkinoille. Nets Oy on iso kilpailija toimeksiantajalle korttien reitittämispalvelun tarjoamisessa, koska Netsillä on pitkä historia tämän palvelun tarjoajana. Netsin vahvaa asemaa tukee myös se, että yritys keskittyy vahvasti vain korttimaksamiseen. Näin se pystyy kehittymään tarvittavalla nopeudella ja luomaan uusia toimintatapoja kilpailijoita aikaisemmin.

Toimeksiantaja on ottanut tuotteen palveluvalikoimaansa vuoden 2011 syksyllä. Korttien reitittämiseen liittyvän palvelun tarjoaminen on kannattavaa pankeille, koska suurin osa ostosten maksamisesta tapahtuu vielä korteilla. Palvelun tarjoaminen sitouttaa asiakkaita ja mahdollistaa sen, että toimeksiantaja pystyy tarjoamaan maksuliikenteeseen liittyvät palvelut kaiken kattavasti ”saman katon alta” -periaatteella. Markkinat muuttuvat koko ajan ja näin ollen myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu. Asiakkaat arvostavat yksinkertaisia menetelmiä, joista on mahdollisimman vähän haittaa

heidän omalle toiminnalle. Näistä johtuen on tärkeää, että pystytään tarjoamaan ajantasaista palvelua asiakkaille oikeanlaisia kanavia käyttäen.

Sopimusprosessia muutettaessa digitaalseksi ainakin seuraavat tekijät ovat kriittisiä pankin palveluissa ja tämän takia on tärkeää, että ne toteutuvat myös muutoksen jälkeen. Ensimmäinen tekijä on hakemuksen tekijän tunnistaminen ja todentaminen. Asiakkaan tuntemisvelvoite perustuu rahanpesulakiin. Sen mukaan pankin tulee aina asioida tunnistettujen ja todellisten henkilöiden kanssa. Laissa mainintaan myös se, että pankin tulee tunnistaa asiakkaansa luotettavalla tavalla aina asiakassuhdetta perustettaessa. (Finanssivalvonta, 2011.)

Tunnistamisen lisäksi sopimuksen allekirjoitus on toinen kriittinen tekijä, joka pitää täsmentää. Haasteena sopimusten käsittelyssä digitaalisesti on ollut se, että ei ole mitään säädöksiä siitä, miten esimerkiksi yritysasiakkaat voidaan tunnistaa ja miten heiltä otetaan sähköinen allekirjoitus. Eduskunta on hyväksynyt lakimuutoksen vahvaan sähköiseen tunnistamiseen ja sähköiseen allekirjoitukseen. Laki tulee voimaan 1.1.2016, mutta sitä sovelletaan osittain, ja vasta toukokuussa 2017 se astuu kokonaan voimaan. (Eduskunta, 2015.) Henkilöasiakkaiden tunnistaminen on pidemmällä ja heille tarjotaankin pankin palvelusopimusten avausmahdollisuuksia digitaalisesti esimerkiksi verkkopankin kautta.

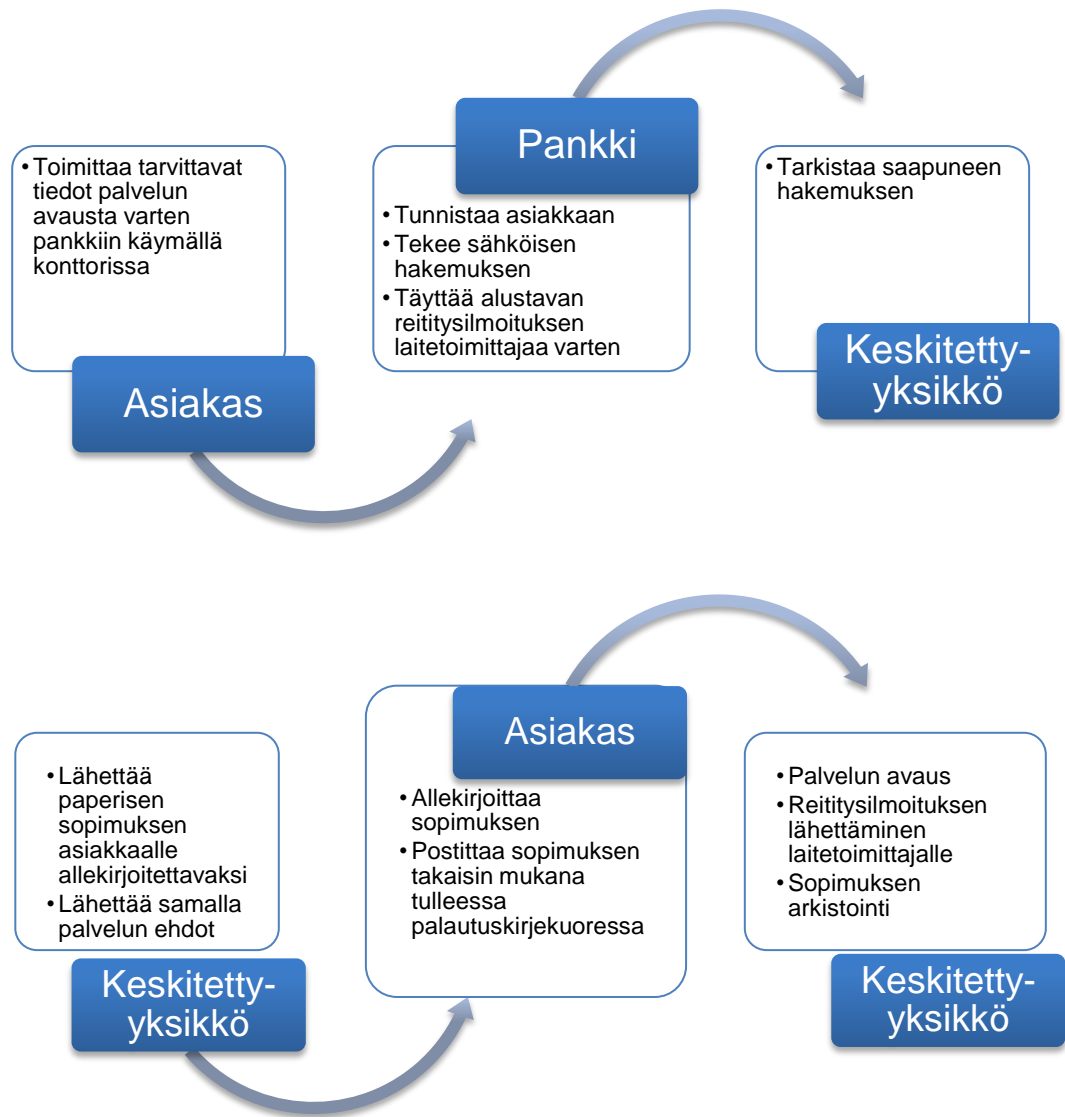
Korttien reitittämisessä sovelletaan maksupalvelulakia, jossa lain pakottavasta lainsäädännöstä voidaan sopia toisin, kun sopimusosapuolena ei ole kuluttaja. Maksujen välittämiseen on erillinen maksupalveludirektiivi, joka astui voimaan Suomessa vuonna 2010. Maksupalveludirektiivi (PSD) on Euroopan komission hanke. Hankkeen tarkoituksena on säännellä maksupalveluita kaikkialla EU ja ETA-alueella. PSD:n tarkoituksena on luoda kuluttajille yhä tehokkaammat ja kilpailukykyisemmät markkinat kaikille maksuille sekä kotimaan- että ulkomaanmaksuille. (Kontkanen 2011, 213.) Korttimaksujen reitittäminen kuuluu tämän direktiivin alle, koska kyseisessä palvelussa maksajan ja maksunsaajan väliltä siirretään varoja heiltä saadun toimeksiannon mukaisesti. Palvelusopimus solmitaan vain ”ei-luonnollisen henkilön” kanssa, mikä tarkoittaa sitä, että sopijaosapuolella tarvitsee olla y-tunnus käytössä. Sopimuksen ehdot on kirjattu niin, että sopimuspuolena ei ole kuluttaja-asiakasta.

Tuotteen sopimusprosessia on kehitetty viimeisen neljän vuoden aikana. Hakemusprosessi on sisäisesti jo osittain muutettu digitaaliseen muotoon, mutta itse sopimus on

vielä paperiversiona ja siihen tarvitaan asiakkaan allekirjoitus. Nykyisessä sopimusprosessissa pankkitoimihenkilö antaa tietoa palvelusta ja sen hinnoista ennen kuin lähettää hakemuksen eteenpäin käsiteltäväksi. Tämän lisäksi asiakkaalle toimitetaan sopimuksen liitteenä postitse palveluun liittyvät tarvittavat ehdot; hintalehti. Konttorin toimihenkilön velvollisuus tämänhetkisessä sopimusprosessissa on myös selvittää yrityksen nimenkirjoitusoikeutettu henkilö. Mikäli sopimuksia saa kirjoittaa vain useampi henkilö yhdessä, tulee konttorin huolehtia siitä, että heillä on viralliset dokumentaatiot sopimuksen avaukseen.

Vaikka sopimusprosessia on jo osittain digitalisoitu, on se silti raskas. Tämänhetkinen palvelusopimuksen avausprosessi vie reilusti aikaa. Prosessissa menee aikaa siihen, että useampi taho käsittelee hakemusta ja lopullista sopimusta, ennen kuin palvelu saadaan avatuksi. Sopimusten tulostamiseen ja postittamiseen menee aikaa. Tämän lisäksi sopimusten skannaamiseen ja arkistointiin kuluu aikaa. On myös hyvä huomioida, että tähän kaikkeen kuluu rahaa.

Pankin näkökulmasta katsottuna sopimusprosessi menee seuraavasti (kuvio 7). Yritysasiakas toimittaa pankin konttoriin tarvittavat tiedot sopimuksen avausta varten. Pankin toimihenkilö täyttää hakemuksen ja lähettää sen eteenpäin tarkistettavaksi keskitettyyn yksikköön. Yksikössä tarkistetaan, että hakemuksessa on täytetty oikein kaikki kohdat. Tämän jälkeen sopimus lähetetään paperisena yritysasiakkaalle postin kautta. Asiakas allekirjoittaa ja hyväksyy sopimuksen tässä vaiheessa. Asiakas postittaa allekirjoitetun sopimuksen takaisin mukana olevassa kirjekuoressa. Kun keskitetty yksikkö on saanut allekirjoitetun sopimuksen takaisin, avataan vasta sitten itse palvelu pankin järjestelmiin. Nykytilanteen sopimusprosessia asiakkaan tunnistamisen hoitaa konttori. Sopimuksen arkistointi hoidetaan keskitetyn yksikön toimesta. Virtanen ja Wenberg kirjoittavat teoksessaan, että prosessikartan käyttö on yleisintä, kun kuvaillaan prosesseja organisaatioissa. Tämän takia piirsin alla olevan kuvan prosessikartta -tyylillä, sopimuksen nykyprosessia kuvaamaan. Sopimusprosessikuvio on piirretty suuntaa antavasti, eikä siinä ole kuvattuna aivan kaikkia prosessin osapuolia, koska ne eivät ole julkisessa tiedossa.



Kuvio 7. Nykyinen sopimusprosessi.

Nykytilanteen analysoinnin johtopäätöksenä on, että organisaatio on valmis muutokseen, koska kyse on isosta organisaatiosta, jolla on vahva markkina-asema myös kilpailijoihin nähden. Vahva markkina-asema tuo etuja sille, että voi toimia suunnannäyttäjänä. Organisaation suuruus tuo myös etuja sille, että on tarpeeksi resursseja tehdä muutoksia etunenässä. Vahva markkina-asema vaikuttaa myös siihen, että asiakkaiden odotukset ovat korkeat. Markkinat ovat muuttumassa yhä enemmän digitaalisemmaksi ja näin ollen prosessien kehittäminen on ajankohtainen myös toimeksiantajan kohdalla. Nykyprosessi ei vastaa vielä tulevaisuuden odotuksia yksinkertaisemmista prosesseista.

4.3 Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen

Seuraavaksi pohditaan nykytilanne-analyysin pohjalta millainen prosessi on nyt ja millainen prosessi olisi muutoksen jälkeen eli määritellään muutoksen tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla riittävän haastavia, mutta samalla realistisia.

Palvelusopimusprosessin digitalisoimisen tarkoituksena on yksinkertaistaa prosessia. Prosessin yksinkertaistaminen tuo ajansäästöä, ja tätä kautta myös mahdollisesti kulusäästöjä. Tavoitteena on myös pystyä tarjoamaan asiakkaille oikeista kanavista palveluita ja tätä kautta nostaa asiakastytyväisyyttä ja näin sitouttaa asiakkaita.

Tehtävä	Nykyprosessi	Muutoksen jälkeinen prosessi
Hakemus täytetään	Pankin puolesta konttorissa	Asiakas täyttää itse sähköisesti
Asiakkaan tunteminen/tunnistaminen	Konttori tunnistaa	Sähköisesti
Sopimukseen liittyvä tiedonanto	Konttorista/postitetaan ehdot	Sähköisesti
Sopimus	paperinen	sähköinen
Allekirjoitus	Paperiversioon allekirjoitus	Sähköinen allekirjoitus
Sopimus lähetetään käsiteltäväksi	Postilla	Sähköisesti
Sopimus arkistoidaan	Skannaus ja sähköinen arkistointi	Suoraan sähköisesti arkistoon

Kuvio 8. Nykyinen prosessi vs. uusi prosessi.

Yllä oleva kuvio 8 on laadittu Kiiskisen ym. teosta käyttäen. Kiiskisen ym. mukaan eroanalyysi on yksi työkalu, kun määritellään visiota ja täsmennetään prosessia. Kuten kuvioista huomaa, tavoitteena on muuttaa prosessi digitaalisesti. Haasteita muutokselle tuo sen toteuttaminen. Minkä tyyppiseksi luodaan uusi toimintamalli, jotta se tukee kaikkia vaatimuksia, joita toimeksiantajalla on? Tärkeimpänä kohtana prosessin muuttamisessa digitaalisesti on se, että asiakas pystytään tunnistamaan vaatimuksien mukaisesti. Sopimusprosessin digitalisointi on mielestäni riittävän haastava, mutta kuitenkin realistinen ja mahdollinen toteuttaa. Muuttamalla prosessi ns. nykyaikaisemmaksi, kehitetään samalla organisaation nykytoimintaa.

4.4 Uuden toimintamallin täsmentäminen

Uusi sopimusprosessi tapahtuu kokonaan digitaalisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimuksen tulostus, postitukset ja paperisen sopimuksen allekirjoittaminen poistuvat prosessista tai muutetaan digitaaliseen muotoon. Muutoksen myötä konttorissa asiointi palvelusopimuksen avauksen yhteydessä poistuu kokonaan prosessista. Kuviossa 9 on piirretty sopimusprosessi muutoksen jälkeen. Kuviosta näkee, että se on paljon yksinkertaisempi kuin nykyinen sopimusprosessi, joka on kuvattu kuviossa 7. Useampi toiminto on muutettu tapahtuvaksi digitaalisesti ja tällä saadaan poistettua prosessista kokonaan yksi yksikkö pois.



Kuvio 9. Sopimusprosessi muutoksen jälkeen.

Hakemuksen digitalisoinnin optimaalinen toimintatapa tulee määritellä. Palveluntarjoajan tulee määritellä seuraavat asiat: Mistä asiakas saa palvelunkuvauksen ja hinnaston ja missä kanavassa hakemus täytetään. Miten tämän hetkinen reititys ilmoitus muutetaan tukemaan uutta prosessia? Miten asiakas tunnistetaan ja miten hakemuksen/sopimukseen otetaan allekirjoitus? Missä vaiheessa hakemus muuttuu sopimukseksi ja miten tämä ilmoitetaan asiakkaalle? Kuinka pitkään sopimus arkistoidaan asiakkaan puolesta vai arkistoidaanko ollenkaan?

Tällä hetkellä toimeksiantajan kotisivuilta saa tietoa tuotteesta ja siellä on myös julkaistu palvelun ehdot. Hinnaston saa tällä hetkellä vain konttorista ja tämä tulee muuttaa

niin, että asiakas pääsee näkemään hinnaston jo ennen kuin allekirjoittaa sopimuksen. Hinta saattaa kuitenkin vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen.

Palveluntarjoaja voi rakentaa hakemusprosessin niin, että asiakas pystyisi avaamaan sopimuksen yrityksen verkkopakin kautta. Tätä kanavaa käyttäen asiakkaan tunteminen olisi jo suoritettu konttorissa siinä vaiheessa, kun verkkopankkisopimus on avattu. Palveluntarjoajan tulisi luoda verkkopankkiin ominaisuus, johon on määritelty, kenen hallussa olevasta verkkopankista sopimuksia voitaisiin avata. Yrityksen verkkopankin kautta täytetty hakemus lähetetään digitaalisesti keskitettyyn yksikköön tarkastettavaksi. Tarkistuksen jälkeen asiakkaalle voitaisiin lähettää verkkopankkiin ilmoitus, että hakemus on läpäissyt vaatimukset ja linkki, jonka kautta asiakas pääsee allekirjoittamaan sopimuksen. Sopimuksen sähköinen allekirjoittaminen voitaisiin toteuttaa Tupas-tekniikalla. Tehty sopimus voitaisiin arkistoida asiakkaalle verkkopankkiin. Tämä kuitenkin rajoittaisi digitaalisen sopimuksen käyttöönoton vain osalle asiakkaista, koska kaikilla ei ole käytössä verkkopankkisovellusta.

Toinen vaihtoehto hakemuksen tekemiselle olisi luoda palveluntarjoajan kotisivuille digitaalinen portaali, jonka kautta asiakas pääsisi tekemään hakemuksen. Tässä tavassa hakemuksen vastaanottajaosaston vastuulle jäisi tarkistaa kaupparekisteristä, onko hakemuksen tekijä oikea henkilö avaamaan palvelusopimusta yrityksen ja pankin välille.

Nets Oy:llä on käytössä erillinen digitaalinen portaali, jonka kautta asiakas täyttää hakemuksen. Hakemuksessa pyydetään ilmoittamaan asiakkaan sähköpostiosoite, jonne Nets Oy lähettää linkin, jonka kautta sopimus allekirjoitetaan ja samalla tunnistetaan asiakas. Tunnistaminen ja allekirjoittaminen toimii Tupas-palvelua hyödyntäen. Nets Oy ilmoittaa hakemuslomakkeessa, kuinka kauan sopimus löytyy heidän portaalistaan. Tänä aikana asiakkaan tulee tulostaa ja/tai tallentaa sopimus omiin arkistoihin. (Kourula 2013, Innovaatioprojekti.) Netsin rakentama sähköinen hakemus on mielestäni hyvä vaihtoehto, josta toimeksiantaja voisi ottaa mallia omaan sopimusprosessiinsa.

Molemmissa vaihtoehdoissa hakemuksen tekijä tunnistetaan ja allekirjoitus otetaan digitaalisesti. Digitaalisia allekirjoituksia yritysten välisissä sopimuksissa käytetään jo, vaikka siitä ei suoraan mitään tarkkaa säädöstä laissa olekaan. Siihen, tarvitseeko palveluntarjoajan odottaa eduskunnan päätöksen käyttöönottoa vielä vuoteen 2016 asti voidakseen tarjota yritysasiakkailleen digitaalisia sopimuksia, en ota kantaa.

Uuden toimintamallin määrittelyvaiheessa tulisi määrittellä optimitoimintatapa ja siinä tulisi ottaa huomioon koko looginen kokonaisuus. Tämä kohta on haasteellinen määrittellä ulkopuolisesti, koska ei ole tiedossa koko loogista kokonaisuutta, joka kuuluu kyseisen palvelun sopimusprosessiin.

4.5 Muutostoimenpiteiden toteuttaminen

Työn tarkoituksena oli tutkia prosessin muuttamista digitaaliseksi ja tätä kautta saada prosessia tehokkaammaksi. Prosessin implementointi jää toimeksiantajan päätettäväksi, mutta edellä on kuitenkin esitetty mahdollisuudet, joita voisi käyttää sopimusprosessin muutoksen tuloksena.

Muutostoimenpiteistä ja niiden aikataulusta tehdään kaavio. Aikataulut voivat olla suuntaa-antavia ja alustavia. Tämä siksi, että prosessin vaiheet on linkitetty toisiinsa. Prosessin edetessä saattaa myös tulla esille asioita, jotka voivat pidentää jonkin osa-alueen valmistumista ja näin vaikuttaa koko prosessimuutoksen aikatauluun.

Sopimusprosessia muutettaessa tulee ottaa huomioon, että uusi prosessi ja sen tuloksena muodostunut uusi toimintatapa informoidaan hyvin sitä koskeville tahoille. Ennen uutta toimintatapaa on hyvä testata prosessia käytännössä, ennen kuin se julkaistaan yleiseen käyttöön. Tällaisessa kokeilussa voidaan ottaa pieni kokeiluryhmä testaamaan sopimuksen ja sen prosessien käytettävyyttä. Kokeiluryhmässä on hyvä olla kokeilijoita sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Näin pystytään viimeistelemään prosessi mahdollisimman hyväksi sen käyttäjille.

Usein muutokset saattavat tuoda vastarintaa. Tämän takia on tärkeää, miten organisaatio viestii sisäisesti ja ulkoisesti muutoksesta. Muutoksen tuomat hyödyt on katsottu kuitenkin koskevan koko nykyiseen prosessiin liittyviä osapuolia.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyötä kirjoittaessani ja siihen materiaalia etsiessäni huomasin, että digitaalisuus on esillä jatkuvasti. Tästä päättelin, että aihe on erittäin ajankohtainen. Työtä kirjoittaessani esille nousi koko ajan uusia toimijoita, jotka mainostavat digitaalisuutta omassa liiketoiminnassaan. Esimerkiksi TV:ssä on alkanut pyöriä mainos digitalisoinnista ja sen kasvavasta alueesta. Myös koulut ovat siirtymässä kovaa vauhtia uusien digitaalisten sovellusten käyttöön. 31.3.2015 Metro-lehdessä kirjoitettiin, kuinka Vantaan kaupunki aikoo tämän vuoden aikana hankkia mobiililaitteet käyttöön ensin opettajille ja sen jälkeen oppilaille. Myös muut kaupungit ovat lähdössä tähän mukaan. Jo tästäkin voi päätellä, että digitaalisointi ja sen ympärillä pyörivä liiketoiminta kehittyy hurjaa vauhtia.

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut. Olipa missä tahansa, lähes jokaisella vastaantulijalla on kädessään jokin mobiililaitte, jonka avulla ollaan verkossa. Kulutamme siis suurimman osan päivästä jollain tasolla verkossa. Asiakaskäyttäytymisen muutos näkyy myös sillä, että rohkeus omaksua uusia maksutapoja on lisääntynyt. Monet ovat ottaneet käteisen ja maksukorttien rinnalle erilaisia mobiilisovelluksia maksujen maksamista varten. Tästä esimerkkinä Mobilepay, jolla voi kätevästi siirtää rahaa kaverille reaaliajassa. Monella kuluttajalla on älypuhelimet, tabletit ja niissä käytössä erilaisia sovelluksia. Innovatiivisuus tuo markkinoille jatkuvasti uusia mobiilisovelluksia, ja asiakkaat odottavat myös pankeilta uusia palveluita.

Hoidettaessa sopimusprosessia nykyisellä tavalla, käsitellään yksittäinen sopimus useaan kertaan ja usean eri ihmisen toimesta. Samaa sopimusta käsitellään ensin konttorissa, sitten keskitetyssä toimipaikassa, sitten asiakkaalla ja vielä lopuksi keskitetyssä toimipaikassa. Vaikka jokaisella on hoidossaan oma osa-alue, tuntuu nykyinen prosessi tehottomalta, koska nykyteknologia mahdollistaisi hakemuksen tekemisen digitaalisesti asiakkaan omasta toimesta. Toimeksiantajan kannalta manuaaliset työvaiheet konttorissa lisäävät kustannuksia. Suuren työmäärän lisäksi myös papereiden tulostaminen, kopiointi ja lähetys aiheuttavat kustannuksia.

Nykyiset pankin manuaaliset sopimusprosessit ovat usein raskaita ja aikaa vieviä, eivätkä sovi nykypäivän työrytmiin. Sopimusprosessin digitalisointi tehostaisi toimintaa huomattavasti, koska se jättäisi konttorin työntekijöille aikaa muiden tuotteiden myyntiin. Sopimusprosessin muuttaminen digitaaliseksi on kustannustehokkuuden lisäksi

myös ekologinen ratkaisu. Paperin käyttö vähenee huomattavasti, kun sopimusprosessin aineistot käsitellään ja säilytetään digitaalisesti.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi asiakkaan näkökulmasta katsottuna sopimuksen tekeminen Internetissä pienentää kynnystä tehdä sopimus ja tämän lisäksi vähentää yritysasiakkaan kustannuksia, koska matkoihin, joka käytetään hakemuksen tekemiseen pankissa, ei mene aikaa eikä matkakuluja.

Lyhyt yhteenveto ja johtopäätös työstä on, että digitaalisuus on nykypäivää. Yritysten tulee pystyä tarjoamaan palveluita digitaalisesti voidakseen tarjota asiakkailleen vaadittavia tuotteita ja palveluita. Mitä sopimusprosessin muuttamisesta digi-aikaan tulee, uskon vahvasti, että toimeksiantaja pystyy tarjoamaan palvelusopimuksen avauksen digitaalisesti. Palvelusopimuksen avauksia digitaalisesti tarjotaan jo yritysasiakkaille. Uskon myös vahvasti, että muut palveluntarjoajat tulevat tarjoamaan mahdollisuutta ottaa palvelun käyttöön sähköisiä kanavia käyttäen. Eduskunnan hyväksymä muutos sähköiseen tunnistamiseen ja allekirjoittamiseen tukee myös muutosvalmiutta, vaikka laki muuttuukin vasta ensi vuoden 2016 alusta.

Jatkokehityksenä toimeksiantaja voisi rakentaa digitaalisen kanavan siten, että asiakas voisi tehdä myös muutokset saman kanavan kautta. Sopimusprosessia tarkasteltiin vain siitä näkökulmasta, että asiakas pystyy digitaalisesti tekemään uuden sopimuksen. Uskon että tämän ominaisuuden lisääminen on helppoa sen jälkeen, kun tämän prosessin kerran muuttaa digitaaliseksi.

6 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe on mielenkiintoinen. Digitaalisuus ja tuotteiden kehittäminen kiinnostavat ja tämän takia oli mielenkiintoista tutustua aiheeseen syvemmin. Työn tarkoituksena oli pohtia mahdollisuutta muuttaa sopimusprosessi digitaalseksi ja tuoda esille muutoksen tuomia hyötyjä toimeksiantajalle. Työssä käytettiin materiaalia, joka on julkisessa jakelussa ja kaikkien saatavilla. Tämän pohjalta on haastavaa syventyä prosessimuutokseen sillä tasolla, että pystyisi ottamaan huomioon kaiken tarvittavan, jota oikeassa prosessimuutostilanteessa tulisi ottaa huomioon.

Haasteeksi tuli löytää taustamateriaalia kirjoista tukemaan työtä. Tutustumalla aiheeseen tuli selvästi esille se, että teknologia ja siihen liittyvät innovaatiot kehittyvät suurella nopeudella ja tästä johtuen ajantasaista kirjateoriaa ei ole saatavissa. Viime vuonna julkaistuissa kirjoissa saattoi olla jo vanhentunutta tietoa. Internetistä löytyi paljon aiheeseen liittyviä julkaisuja, jotka tukivat digitalisaatiota. Internetin ”huonona” puolena on se, että sieltä tosiaan löytyy niin paljon tietoa, että pitää osata olla lähdekriittinen. Käyttämäni Internet-lähteet olivat yritysten kirjoittamia, ja ne on todennäköisesti kirjoitettu tukemaan yrityksen omaa liiketoimintaa.

Prosessimuutoksesta löytyi kyllä kirjamateriaalia, jota pystyin hyödyntämään tutustuessani kyseiseen aiheeseen. Prosessimuutos-teoksissa käytiin läpi isoja prosesseja, esimerkkinä muutokset kokonaiseen organisaatioon. Teoria prosesseista ja niiden muuttamisesta on sama, vaikka muutos koskisikin vain pientä osaa kokonaisuudesta. Prosessimuutoksessa on tärkeää pystyä tutkimaan nykytilannetta ja tulevia prosesseja ulkopuolisin silmin, jotta löydettäisiin mahdollisimman optimaalinen ratkaisu. Benchmarkkaamalla muita toimijoita voi löytää hyviä ideoita, vaikka vertailtava yritys ei toimisi lainkaan samalla liiketoiminta-alueella.

Lähteet

Bring 2013. The E-commerce report. [Http://www.bring.dk/hele-bring/nethandel/tips-og-gode-rad-om-webshop/_attachment/425077?_ts=1416e0aa770](http://www.bring.dk/hele-bring/nethandel/tips-og-gode-rad-om-webshop/_attachment/425077?_ts=1416e0aa770). Luettu 4.2.2015.

Burlton, Roger T 2001. Business Process Management: Profiting from Process. Sams Publishing, Indianapolis, IN.

Eduskunta 2015. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista annetun lain muuttamisesta. http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/ev_257_2014_p.shtml. Luettu 31.3.2015.

Finanssivalvonta 2011. Milloin asiakas on tunnistettava? [Http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Rahanpesun_estaminen/Milloin_tunnistettava/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Rahanpesun_estaminen/Milloin_tunnistettava/Pages/Default.aspx). Luettu 31.3.2015.

Haig, Matt, 2001. The B2B e-Commerce Handbook. Kogan Page, London.

Internetin käytön yleiset muutokset 2014. Tilastokeskus. [Http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_001_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_001_fi.html). Luettu 4.2.2015.

Kauppiassopimus. Nets Finland. [Http://www.nets.eu/fi-fi/tuotteet-ja-palvelut/korttimaksujen-vastaanotto/kauppiassopimus/Pages/default.aspx](http://www.nets.eu/fi-fi/tuotteet-ja-palvelut/korttimaksujen-vastaanotto/kauppiassopimus/Pages/default.aspx) Luettu 27.2.2015.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Suomen ekonomiliitto ja WSOY, Helsinki.

Koskinen, Kimmo 2014. Blogi Pankkiongelmien leviämisestä Pohjoismaissa nopeasti ja laajasti. Suomen pankki. [Http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/blogit/kimmo_koskinen/pages/pankkiongelmien_leviaisivat_pohjoismaissa.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/blogit/kimmo_koskinen/pages/pankkiongelmien_leviaisivat_pohjoismaissa.aspx). Luettu 3.2.2015.

Kourula, Fanny 2014. Innovaatioprojekti

Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista, 2009. Finlex. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617). Luettu 4.2.2015.

Laudon, Kenneth C. & Traver, Carol Guercio 2013. E-Commerce. 9th Edition. Pearson Harlow.

Liukko, Satu 2012. Opinnäytetyön raportointiohje, Kehittämishanke. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/kehittamishanke/](http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/kehittamishanke/). Luettu 17.4.2015.

Mediacabinet. Mobiilisovellus. [Http://www.mediacabinet.fi/mobiilikehitys-aplikaatiot](http://www.mediacabinet.fi/mobiilikehitys-aplikaatiot). Luettu 1.4.2015.

Merrit, Cynthia 2011. Mobile Money Transfer Services: The Next Phase in the Evolution of Person-to-Person Payments. Journal of Payments Strategy and Systems.

Nets Finland. Netsin historia. [Http://www.nets.eu/fi-fi/nets/yrityksesta/netsin-historia/Pages/default.aspx](http://www.nets.eu/fi-fi/nets/yrityksesta/netsin-historia/Pages/default.aspx). Luettu 9.1.2015

Nordea. Maksupalveludirektiivi. [Http://www.nordea.com/Palvelut/Cash+Management/Tuotteet+ja+palvelut/Maksupalveludirektiivi/1066122.html](http://www.nordea.com/Palvelut/Cash+Management/Tuotteet+ja+palvelut/Maksupalveludirektiivi/1066122.html). Luettu 31.3.2015.

Nordic E-commerce 2013. Dibspayment. [Http://www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/UK/DIBS_Nordic_E-commerce_2013.pdf](http://www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/UK/DIBS_Nordic_E-commerce_2013.pdf). Luettu 4.2.2015

Plowman, Brian 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Suomennos Tillman, Maarit. Rastor, Helsinki.

Schniederjans, Marc J. 2014. E-commerce operations management. World Scientific, Singapore.

Suomen Pankki. Yhtenäinen euromaksualue - SEPA. [Http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/kehityshankkeet/pages/sepa.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/kehityshankkeet/pages/sepa.aspx). Luettu 1.4.2015.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro, Helsinki.

Tilastokeskus. Verkkokauppa 2014. [Http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html) Luettu 4.2.2015.

TNS 2013. Mobile Life.

van den Brink, Gerrit Jan 2003. Banking/Trading – Operations Management. Pallgrave Macmillan.

Postnord 2014. Verkkokauppa Pohjoismaissa. [Http://www.postnordlogistics.fi/fi/Documents/Raportit/Verkkokauppa-Pohjoismaissa-2014.pdf](http://www.postnordlogistics.fi/fi/Documents/Raportit/Verkkokauppa-Pohjoismaissa-2014.pdf). Luettu 4.2.2015.

Viestintävirasto. Sähköinen tunnustaminen ja allekirjoitus 2013. [Https://www.viestintavirasto.fi/tietoturva/sahkoinentunnistaminenjaallekirjoitus.html](https://www.viestintavirasto.fi/tietoturva/sahkoinentunnistaminenjaallekirjoitus.html) Luettu 4.2.2015.

Wikipedia. Bitcoin. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Bitcoin](http://fi.wikipedia.org/wiki/Bitcoin). Luettu 1.4.2015.

Yankee Group 2011. Yankee group sees global mobile transactions exceeding USD1 trillion by 2015. [Http://www.yankeegroup.com/about_us/press_releases/2011-06-29.html](http://www.yankeegroup.com/about_us/press_releases/2011-06-29.html). Luettu 4.2.2015.