

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2011

Juha Kiviluoma

SINGLE EURO PAYMENTS AREA – SEPA

– käyttöönotto Liedon Säästöpankissa



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Toukokuu 2011 | Sivumäärä 97

Ohjaaja Kaisa Sorsa

Juha Kiviluoma

SINGLE EURO PAYMENTS AREA – SEPA – käyttöönotto Liedon Säästöpankissa

SEPA eli Single Euro Payments Area tarkoittaa yhtenäistä euromaksualuetta, johon kuuluu kaikkiaan 32 eurooppalaista valtiota. SEPAn tarkoituksena on yhtenäistää maksaminen euroalueella, lisätä euroalueen kilpailukykyä, sisämarkkinoiden toimivuutta sekä mahdollistaa pankkipalvelujen kilpailuttaminen koko euroalueella. Siirtyminen SEPAn vaatimiin kansainvälisten maksustandardien käyttöön edellyttää muutoksia yritysten taloushallinnon järjestelmiin, pankkiyhteysohjelmistoihin sekä maksuliikenteeseen yritysten ja pankkien välillä.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää SEPAn käyttöönoton ja 1.5.2010 voimaan tulleen maksupalvelulain edellyttämät sisäiset ja ulkoiset muutokset Liedon Säästöpankin yrityksille tarjoamiin maksuliikennepalveluihin, tuottaa materiaalia pankin sisäisiin henkilöstökoulutuksiin ja ulkoisiin pankin asiakasyrityksille suunnattuihin SEPA-koulutuksiin. Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen viitekehyksen muodostavat maksupalveludirektiivi ja maksupalvelulaki, Finanssialan Keskusliiton ohjeistus, kirjat, artikkelit ja julkaisut sekä Internet-lähteet. Lähteiden valinnassa painotetaan ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä.

Tutkimuksen empiirisen osan muodostaa benchmarking-vertailu, asiantuntijahaastattelut ja tutkijan oma havainnointi. Tutkimusongelmaa käsitellään muutosjohtamisen, projektijohtamisen ja sopimusoikeuden näkökulmista keskittyen SEPAn ja maksupalvelulain edellyttämiin muutoksiin.

Kehittämishanke osoitti, että siirtyminen SEPAan edellyttää uusia pankissa tehtäviä palvelukohtaisia maksuliikenteen sopimuksia ja liittymisilmoituksia. SEPAn myötä myös

merkittävä osa nykyisistä maksuliikennesopimuksista pitää uudistaa. Sopimusten hallinta ja itse sopimusten tekeminen eri palvelutilanteissa pitäisi Liedon Säästöpankissa saada mahdollisimman joustavaksi. Pankin henkilöstölle on tarjottava SEPA-muutoksiin liittyvää koulutusta ja varmistettava riittävät resurssit yhteistyöhön pankin yksiköiden välillä. Tulosten perusteella näyttää siltä, että pienet yritykset eivät ole sisäistäneet SEPAn edellyttämiä muutoksia. Yrityksille suunnatussa viestinnässä onkin painotettava SEPAan siirtymisen kiireellisyyttä ja takarajapäivää 31.10.2011. Pankin näkökulmasta on tärkeää varmistaa, että pankin yritysasiakkaiden siirtyminen SEPAan käy mahdollisimman vaivattomasti häiritsemättä asiakkaan nykyisiä taloushallinnon prosesseja.

ASIASANAT:

SEPA, Single Euro Payments Area, maksupalveludirektiivi, maksupalvelulaki, maksuliikenne, projektijohtaminen, henkilöstökoulutus, työpaikkakoulutus, benchmarking, sopimusoikeus.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master Degree Programme in Life Sciences and Business Unit | Entrepreneurship

May 2011 | Total number of pages 97

Instructor Kaisa Sorsa

Juha Kiviluoma

SINGLE EURO PAYMENTS AREA – SEPA

- Introduction at Lieto Savings Bank

SEPA, the Single Euro Payments Area refers to an integrated euro payment area, which includes a total of 32 European countries. SEPA aims to harmonize payment the euro area, increase competitiveness, help the internal markets to function and to allow competition between banking services in the entire euro area. The transition to SEPA required by international payment standards will require changes in corporate financial systems, banking software, and payment transfers between companies and banks.

This development project aims to clarify the introduction of SEPA, and the internal and external changes in Lieto Savings Bank payment services offered to companies due to the Payment Services Act, which came into force on 1 May 2010. The project also aims to produce SEPA training material for the bank's internal staff and external business clients. The development project was implemented by carrying out a qualitative study. The framework for the study was based on the Payment Services Directive (PSD) and the Finnish Payment Services Act, guidelines from the Federation of Finnish Financial Services, books, articles, publications and Internet sources. The sources selected focus on current content and their credibility.

The empirical part of the research consisted of benchmark comparison, expert interviews and the researcher's own observations. The study addresses the problems of project and change management, and contract law, focusing on changes SEPA and the Payment Services Act.

The report shows that the transition to SEPA will require new service-specific bank payment agreements and subscription notices. A significant number of current payment agreements will need to be reformed and renewed due to SEPA. Contract management and self service agreements in various service situations should allow Lieto Savings Bank to maximize flexibility.

The bank's staff must be provided with training in SEPA related changes, and it must be ensured that there are adequate resources for cooperation between the bank's various units. Based on the results of the research, it appears that small enterprises have not internalised the changes necessary for SEPA. Business directed communications should focus on the urgency of SEPA migration and the approaching deadline of 31 October 2011. From the bank's perspective, it is important to ensure that the bank's corporate customers' transfer to SEPA is as easy as possible without disrupting the customers' existing financial management processes.

KEYWORDS:

SEPA, Single Euro Payments Area, Payment Services Directive, Payment Services Act, financial transactions, project management, personnel training, job training, benchmarking, contract law.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	5
1. JOHDANTO	7
1.1 Kehittämishankkeen taustaa	7
1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.3 Tutkimusote ja tutkimuksen viitekehys	12
1.4 Kehittämishankkeen rakenne	13
2 SEPA – SINGLE EURO PAYMENTS AREA	15
2.1 SEPAn taustaa	15
2.2 Maksupalvelulaista johtuvia muutoksia	17
2.3 SEPAn edut, tavoitteet ja aikataulut	22
2.4 SEPA-muutokset	24
2.5 Basware Oyj:n kysely organisaatioiden SEPA-valmiuksista	25
3 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS	28
3.1 Kohdeorganisaatio Liedon Säästöpankki	28
3.2 Yrityspalveluyksikön strategia ja toimintamalli	29
3.3 Oy Samlink Ab	30
3.4 Maksuliikenteen asiakaspalveluprosessien erityispiirteet	31
3.5 Maksuliikenteen sopimukset ja liittymisilmoitukset	32
3.6 Maksuliikenteen konekieliset palvelut	35
3.7 Liedon Säästöpankin pankkiyhteysohjelmistot ja palvelut asiakkaille	40
3.8 Taloushallinnon ohjelmistot osana SEPAan siirtymistä	41
4 PROJEKTIN JOHTAMINEN	43
4.1 Projektin johtamisen teoriaa	43
4.2 Projektin käynnistys ja toteutus	46
4.3 Muutosjohtaminen	47
4.4 Strategioiden suhde henkilöstön kehittämiseen	49
4.5 Henkilöstöstrategia osaamisen johtamisen viitekehystenä	50
4.6 Vakiosopimukset ja liitteet	50
4.7 Henkilöstökoulutus	60
4.8 Työpaikkakoulutus	61
4.9 Benchmarking muutosjohtamisen välineenä	63

4.9.1 Benchmarking-tyypit	66
4.9.2 Benchmarkingin käytännön toteutus	68
5 SEPA-PROJEKTI	70
5.1 SEPA-projekti Liedon Säästöpankissa	70
5.2 SEPAsta johtuvia muutoksia Liedon Säästöpankin yritysasiakkaiden pankkiyhteysohjelmistoihin	71
5.3 Benchmarking osana Liedon Säästöpankin SEPA-projektia	75
5.4 Maksuliikenneasioiden ja SEPA-muutosten sisäinen koulutus	78
5.5 Asiantuntijahaastattelut ja haastattelujen tulokset	78
6 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	85
6.1 Yhteenveto kehittämishankkeen tuloksista	85
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	89
6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset	90
LÄHTEET	91

KUVIOT

Kuvio 1. Miten maksaminen muuttuu siirryttäessä SEPAan (FK 2009).....	9
Kuvio 2. Kehittämishankkeen rakenne.	14
Kuvio 3. SEPA-maat (muokattu Aktia pankki Oyj 2011).....	16
Kuvio 4. Kuinka SEPA yksinkertaistaa maksuliikenteen tuotevalikoimaa (FK 2009). .	19
Kuvio 5. SEPA-tilisiirtojen käyttö euromääräisissä tilisiirroissa (European Central Bank 2010).	20
Kuvio 6. SEPA-tilisiirtojen käytön jakautuminen euroa valuuttana käytävissä maissa (European Central Bank 2010).....	21
Kuvio 7. SEPA:n aikataulu (Euroopan Keskuspankki 2009, 14).	24
Kuvio 8. SEPAan siirtymisen tulevia muutoksia (Aktia pankki Oyj, 2009).....	25
Kuvio 9. Tammikuu 2011 seurantakyselyn vastausten jakautuminen (Basware Oyj 2011).	26
Kuvio 10. SEPA-yhteensopivien taloushallinnon sovellusten käyttöönotto (Basware Oyj 2011).	26
Kuvio 11. SEPA-tilisiirron käyttöönotto (Basware Oyj 2011).	27
Kuvio 12. Siirtyminen SEPA-suoraveloitukseen (Basware Oyj 2011).	27
Kuvio 13. Pankkien maksujenvälitys ja konekielisyysaste (FK 2010c).....	32
Kuvio 14. Projektisuunnitelman prosessikuvaus (Löw 2002, 54).	43
Kuvio 15. Sopimuslukutaito (Haapio ym. 2002, 61).....	52
Kuvio 16. SEPA-projektin aikataulu Liedon Säästöpankissa.....	70

Kuvio 17. Benchmarking-prosessin eteneminen Liedon Säästöpankissa.....	75
Kuvio 18. SEPA-projektin eteneminen Liedon Säästöpankissa	87

KÄYTETYT LYHENTEET

Kehittämishankkeessa esiintyviä lyhenteitä.

BBAN	Basic Bank Account number, kansallisen tilinumeron eli ns. lyhyen tilinumeron esitystapa, joka SEPAan siirryttäessä korvataan IBAN-tilinumerolla.
BIC	Bank Identifier Code, pankin yksilöivä tunnus. Maksun saajan pankin BIC on pakollinen SEPA-maksuissa. Tilinumero esitetään SEPA-maksuissa IBAN muodossa. (JKN Consulting Oy 2011.)
C2B	Customer-to-Bank, XML-muotoinen maksuaineisto
EBA	Euro Banking Association - EBA Clearing, Euroopan laajuinen maksujen selvityskeskus (JKN Consulting Oy 2011)
EKP, ECP	Euroopan keskuspankki, European Central Bank
EMV	EMV on kansainvälisten luottokorttiyhtiöiden, MasterCardin ja Visan, kehittämä maksukorttistandardi (JKN Consulting Oy 2011).
EPC	European Payments Council (EPC), Euroopan maksuneuvosto. Eurooppalaisten pankkien ja pankkijärjestöjen yhteinen, maksamista koskevien asioiden yhteistyö- ja päätöksentekuelin (JKN Consulting Oy 2011)
Eräsiirtotiliote	Konekielinen tiliote, KTO
FK	Finanssialan Keskusliitto ry.
IBAN	International Bank Account Number, kansainvälinen tilinumeron esitystapa. Maksun saajan IBAN on pakollinen SEPA maksuissa (JKN Consulting Oy 2011.)
LM	Lähtevät maksut
LMP	Laskujen maksupalvelu
LUM	Ulkomaan lähtevät maksut
PATU-avaimet	PATU-tunnisteet. Pankkien eräsiirrossa käytettävät pankkiturvasiirtoavaimet
PEACH	Pan-European Automated Clearing House. Euroopan laajuinen maksujen selvityskeskus. (JKN Consulting Oy 2011)

PKI	Public Key Infrastructure, julkisen avaimen menetelmä, jolla esimerkiksi suojataan Web-Services –maksuliikenneaineisto.
PSD	Payment Service Directive, Maksupalveludirektiivi
SCT	SEPA Credit Transfer – SEPA-tilisiirto
SDD	SEPA Direct Debit - SEPA Suoraveloitus
SEPA	Single Euro Payments Area on 32 maan muodostama yhtenäinen euromaksualue.
TS	Toistuvaissuoritus
UNIFI ISO 20022	XML standardi, joka sisältää erilaisia liikennöintistandardeja. Tätä standardia käytetään myös EBA-maksujen välityksessä (JKN Consulting Oy 2011.)
Web Services	Avoimiin standardeihin perustuva ohjelmisto, joka tukee interaktiivista tiedonsiirtoa tietokoneiden välillä. Suojaus tehdään PKI-avaimella (JKN Consulting Oy 2011.)
Viitesiiro	SEPAan siirryttäessä, suomalaiset pankit ovat sopineet viitekäytännön jatkumisesta eli ns. suomalaisen viitteen välittämisestä asiakkailleen nykyisen toimintamallin mukaisesti.
BIC	Bank Identifier Code, pankin yksilöivä tunnus
XML	Kuvauskieli, jota käytään muun muassa SEPA-maksuaineistoissa ja Finvoice verkkolaskuissa (JKN Consulting Oy 2011).

1. JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen taustaa

Euroalueella on käytetty tilivaluuttana ja käteismaksuissa yhteistä valuuttaa euroa vuodesta 2002 alkaen. Eurooppalaiset pankit, Euroopan keskuspankki ja kansalliset keskuspankit sekä Euroopan komissio ja maksupalveluiden tuottajat ovat luomassa yhtenäistä euromaksualuetta eli SEPAA. SEPA on lyhenne sanoista Single Euro Payments Area. SEPA-hanketta koordinoi Euroopan maksuneuvosto, European Payment Council, EPC. Yhtenäisellä euromaksualueella kaikki euromääräiset maksut käsitellään kotimaanmaksuina samoin oikeuksin, velvollisuuksin ja perusehdoin riippumatta siitä, missä päin euromaksualuetta maksaja tai maksunsaaja ovat. SEPA-alueeseen kuuluvat EU- ja ETA-maat sekä Monaco ja Sveitsi, kaikkiaan 32 maata. SEPA-muutokset, Maksupalveludirektiivi (2007/64/EY) eli PSD (Payments Service Directive) ja siitä edelleen Suomessa johdettu 1.5.2010 voimaan tullut maksupalvelulaki edellyttävät muutoksia kaikkien Suomessa toimivien pankkien yrityksille tarjoamiin maksuliikennepalveluihin.

SEPA:n käyttöönoton tarkoituksena on lisätä euroalueen kilpailukykyä ja sisämarkkinoiden toimivuutta sekä mahdollistaa pankkipalvelujen kilpailuttaminen koko euroalueella. Lisäksi SEPA:n siirtymisen tavoitteena on, että kuluttajat, yritykset ja yhteisöt voivat maksaa ja vastaanottaa euromääräisiä maksuja samoin ehdoin, oikeuksin ja velvollisuuksin kaikissa SEPA-maissa riippumatta siitä, onko maksu maan sisäinen tai maiden välinen. SEPA:n tarkoituksena on yhdenmukaistaa myös muu maksaminen euroalueella riippumatta siitä, mihin euromaahan maksut menevät. SEPA:n tuomat muutokset edistävät ja yhtenäistävät maksuliikennepalvelujen kehittymistä.

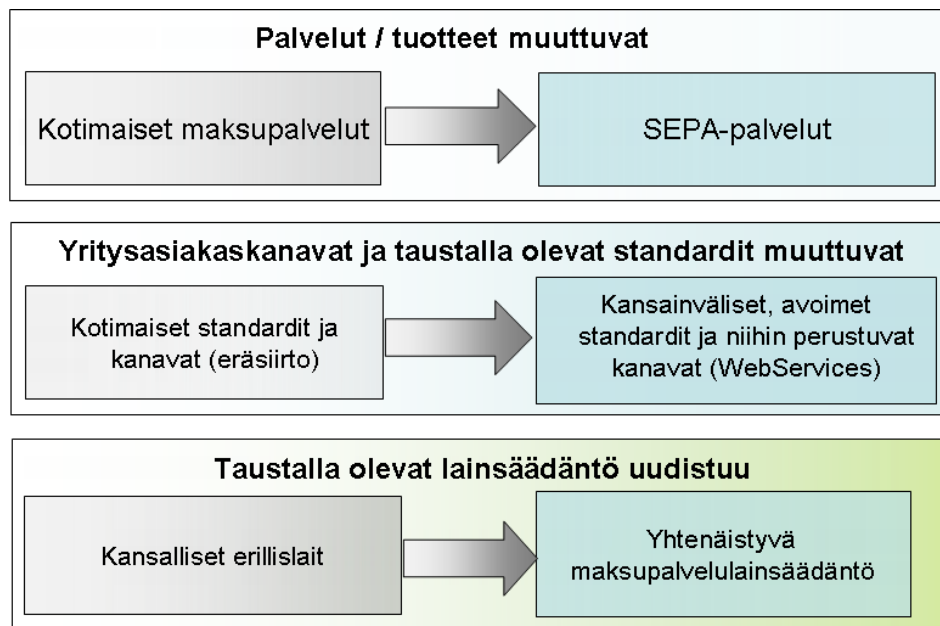
Siirtyminen kansainvälisten standardien käyttöön edellyttää muutoksia yritysten taloushallinnon järjestelmiin ja pankkiyhteysohjelmistoihin. Erityisesti muutoksia

tulee yritysten ja pankkien väliseen maksuliikenteeseen. Kansainvälisen tilinumeron IBANin eli International Bank Account Number ja pankin yksilöivän BIC-tunnuksen eli Bank Identification Code käyttöönotto tulee pakolliseksi kaikille maksupalveluiden käyttäjille sekä kuluttajille että yrityksille. (Finanssialan Keskusliitto, FK 2011a.) SEPA:n käyttöönotto yritysten ja pankkien välisissä maksuliikenteen konekielisissä palveluissa aiheuttaa ensimmäisessä vaiheessa muutoksia yrityksestä lähteviin maksuihin. Pankkien ja yritysten vanhoihin kotimaisiin standardeihin perustuvat maksusanomat korvataan kansainvälisillä ISO XML 20022 muotoisilla maksusanomilla. Pankkiryhmästä riippuen XML-sanomista käytetään myös termiä C2B (customer-to-bank) XML-maksuaineisto. SEPA:n seuraavassa vaiheessa otetaan käyttöön ISO 20022 XML-tili- ja tapahtumaraportointi, jota pankkiryhmät kehittävät oman aikataulunsa mukaisesti. XML-tiliraportointi korvaa nykyisen konekielisen tiliotteen. Saapuvien maksujen osalta SEPA-muutokset tulevat pankkiryhmästä riippuen ajankohtaisiksi vuosien 2012 ja 2013 aikana. (FK 2010a, 12.)

Siirtyminen SEPA-yhteensopiviin, aikaisempaa turvallisempiin sirullisiin maksukortteihin koskee lähes kaikkia maksukortteja ja kortinhaltijoita (FK 2011a). Poikkeuksena ovat ne kansainväliset maksukorttiyhtiöt, jotka eivät vielä siirry sirukortteihin, esimerkkeinä American Express ja Diners Club.

SEPA-maksutavat

Kansallisessa käytössä olevat maksutavat korvataan 31.10.2011 mennessä SEPA-maksutavoilla, joiden taustalla ovat yhteiset SEPA-järjestelyt ja toimintaohjeistot (kuvio 1). EPC:n määritelmän mukaan SEPA-maksutavat ovat SEPA-tilisiirto, SCT (SEPA Credit Debit) ja SEPA-suoraveloitus, SDD (SEPA Direct Debit). Lisäksi EPC on määritellyt toimintaohjeiston SEPA-korttimaksuja varten. (Euroopan Keskuspankki 2009, 19)



Kuvio 1. Miten maksaminen muuttuu siirryttäessä SEPAan (FK 2009).

SEPAan siirtyminen on toistaiseksi suurin maksuliikenteen alueella toteutettava muutosprosessi. SEPAan siirtyminen tulee aiheuttamaan runsaasti lisätyötä sekä yrityksille että pankeille. (Luoto 2008.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan Liedon Säästöpankin toimeksiannossa halutaan selvittää, mitä SEPA:n aiheuttamat muutokset vaikuttavat pankin yrityspalveluyksikön toiminnoissa, maksuliikenteen prosesseissa, pankin ja yritysasiakkaan välisissä sopimuksissa sekä pankin yritysasiakkaiden pankkiyhteysohjelmistoissa.

SEPAsta on tehty Liedon Säästöpankissa yksi aikaisempi tutkimus. Tutkimuksen ajankohtana SEPAan siirtyminen ei Suomessa vielä ollut käynnistynyt. Virallinen SEPAan siirtyminen alkoi Suomessa 28.1.2008. Nora Nieminen tutki vuonna 2007 Liedon Säästöpankin yritysasiakkaiden ja yrityspalveluyksikön valmiuksia siirtyä SEPAan. Nieminen rajasi tutkimuksensa ulkopuolelle taloushallinto- ja pankkiyhteysohjelmistojen muutokset. Niemisen tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaiden tietous ja valmiudet SEPAan siirtymiseen tuolloin vaihtelivat. Nieminen totesi tutkimuksensa

johtopäätöksissä, että pankin ja pankin yritysasiakkaan välisen yhteistyön on oltava tiivistä. Lisäksi pankin henkilöstön kouluttamiseen on keskityttävä, jotta SEPAan siirtyminen onnistuisi sujuvasti. (Nieminen 2007, 42.)

Kehittämishankkeen tekijä esittäytyy

Toimin Liedon Säästöpankissa yritysasiantuntijana. Yritysasiantuntijan tehtäviin kuuluvat yritysten maksuliikenneasiat, uusien asiakkaiden hankinta ja erilaiset yritykselle suunnatut projektit, osallistuminen yrityspalvelujen markkinointiin sekä toimiminen maksuliikenteeseen liittyvissä asioissa henkilöstön ja yritysasiakkaiden kouluttajana. Olen saanut aikaisempaa kokemusta pankin muutoshankkeista toimiessani Liedon Säästöpankissa maksuliikenneasiantuntijana. Vuosien 2006-2007 aikana vastuullani olivat pankin yritysasiakkaille suunnatut Yritysverkkopalvelu- ja verkkolaskuprojektit.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää SEPAn käyttöönoton ja 1.5.2010 voimaan tulleen maksupalvelulain edellyttämät sisäiset ja ulkoiset muutokset Liedon Säästöpankin yrityksille tarjoamiin maksuliikennepalveluihin, tuottaa materiaalia pankin sisäisiin henkilöstökoulutuksiin ja ulkoisiin, pankin asiakasyrityksille suunnattuihin SEPA-koulutuksiin. Kehittämishankkeen tärkeä osa-alue on SEPAn edellyttämien yritysasiakkaiden ja pankin välisen maksuliikenteen vakiosopimuksien ja liittymisilmoitusten uusiminen sekä toimintamallin kehittäminen yritysasiakkaiden nykyisten pankkiyhteysohjelmistojen vaihtamiseksi uusiin SEPA-yhteensopiviin pankkiyhteysohjelmistoihin. Tarkoitus on tuottaa jäseneltyä ja yksityiskohtaista tietoa SEPAan siirtymisen edellyttämistä muutoksista ja toimenpiteistä ja laatia SEPA-projektisuunnitelma. Kehittämishankkeessa kuvattua muutosprosessia nimitetään SEPA-projektiksi.

Käytännössä projektista on tehtävä prosessikuvaus, josta selviää mitkä vaiheet seuraavat toisiaan, aikataulutukset sekä tehtäväjako. Projektisuunnitelmasta on selvittävä henkilöresurssitarve, projektiorganisaation rakenne, työskentelytapa,

raportointimenetelmät, kustannusarvio, riskianalyysi sekä muiden resurssien tarve. (Vilka & Airaksinen, 2003 49.)

Kehittämishankkeessa kuvaillaan siirtyminen nykyisistä kansallisista maksuliikennepalveluista uuden SEPA-standardin mukaisiin maksuliikennepalveluihin ja siihen liittyvää muutosprosessia. Uusien SEPA-maksuliikennepalvelujen tarjoaminen pankin yritysasiakkaille edellyttää, että pankissa pitää hallita maksuliikennepalveluiden taustalla vaikuttavat lainsäädäntö, tuotteet, tuotteisiin liittyvät palvelusopimukset ja liittymisilmoitukset. Yritysten maksuliikennepalveluissa on huomioitava se, että henkilöasiakkaan pankkipalveluihin verrattuna, yksilöllinen sopiminen yrityspuolen palveluista yritysasiakkaan kanssa on mahdollista ja todennäköisempääkin kuin henkilöasiakkaan kanssa. SEPAan liittyy läheisesti yritysasiakkaan käyttämien pankkiyhteys- ja taloushallinnon ohjelmistojen vaihtaminen SEPA-yhteensopiviin ohjelmistoihin.

Kehittämishankkeessa käydään läpi SEPAn edellyttämät sopimusmuutokset tärkeimpiin maksuliikennepalveluihin ja pankin uudistetun strategian edellyttämät yrityspalveluiden yhteyshenkilöiden koulutustarpeet. Benchmarking-vertailun tulosten perusteella esitellään strategiseksi kumppaniksi valittu ohjelmistoyritys sekä yritysasiakkaille suunnattu kampanjasuunnitelma, jossa selvitetään pankin Mikropankkia käyttävien yritysasiakkaiden siirtymistä SEPA-yhteensopiviin pankkiyhteysohjelmien käyttäjäksi.

Kehittämishankkeen viitekehysten muodostavat maksupalveludirektiivi, 1.5.2010 voimaan tullut maksupalvelulaki, Finanssialan Keskusliiton (FK) ja Oy Samlink Ab:n ohjeistukset SEPAn vaatimista muutoksista sekä Liedon Säästöpankin yrityspalveluyksikön strategia. Kehittämishankkeen empiirisen osan muodostavat tutkijan oma havainnointi, asiantuntijahaastattelut ja benchmarking-vertailu.

Työn rajaus

Kehittämishankkeessa keskitytään käsittelemään Liedon Säästöpankin

Yrityspalveluyksikön vastuualueelle kuuluvia SEPA-muutoksia. Korttimaksamiseen liittyvät SEPA-muutokset liittyvät pääasiassa pankin henkilöasiakkaille tarjottaviin palveluihin ja siksi niiden laajempi käsittely rajataan kehittämishankkeen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusote ja tutkimuksen viitekehys

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimusotteen pääasiallisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta esittelemällä laadullista aineistoa (Koskinen ym. 2005, 16).

Tutkimusongelmaa käsitellään muutosjohtamisen, projektijohtamisen ja sopimusoikeuden näkökulmista keskittyen SEPAn ja uuden maksupalvelulain edellyttämiin muutoksiin. Erityisesti on tarvetta selvittää SEPA-muutosten vaatimat resurssointi- ja koulutustarpeet. Tutkimus toteutetaan kuvailevana tapaustutkimuksena, jota täydennetään benchmarking-vertailulla, osallistuvalla havainnoinnilla ja asiantuntijahaastatteluilla. Usean eri aineiston ja tutkimusmenetelmän käyttöä kutsutaan triangulaatioksi (Hirsijärvi 2009, 233).

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tyypillisesti tutkitaan yksi tai enintään muutama tapaus (Koskinen ym. 2005, 154). Tapaustutkimuksen kohteeksi on yleensä valittu yrityksen tietty toiminto tai prosessi (Koskinen ym. 2005, 157). Tapaustutkimuksen taustalla oleva esiymmärrys kytkee tutkimuksen ei-tieteellisiin, arki ajatteluun perustuviin käsitteisiin (Koskinen ym. 2005, 173). Arki ajattelulla tarkoitetaan kehittäjän omia perustelemattomia päätelmiä (Ojasalo ym. 2009, 17). Tapaustutkimusta pidetään tehokkaana tapana kuvata ja ymmärtää yrityksen toimintaa. (Koskinen ym. 2005, 173.)

Benchmarkingilla tarkoitetaan yritysten toiminnan kehittämistä parhaiden käytäntöjen etsimisen kautta. Yleisemmin benchmarkingia käytetään selvittämään yrityksen toiminnan laatua ja tuottavuutta. (Koskinen ym. 2005, 49.) Benchmarking-tutkimukselle on ominaista, että tutkimus suoritetaan samanaikaisesti muutosprosessin kanssa (Koskinen ym. 2005, 50).

Kehittämishankkeessa on mukana myös piirteitä toimintatutkimuksesta. Eskolan

& Suorannan mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkimuksellisin keinoin pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen (Eskola & Suoranta 2008, 126). Toimintatutkimuksessa kyse on sekä tutkitun tiedon tuottamisesta että käytännön muutoksen aikaansaamisesta (Ojasalo ym. 2009, 38).

Osallistuva havainnointi tarkoittaa tutkimusaineiston keräämistä siten, että tutkija itse osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan (Eskola & Suoranta 2008, 98). Osallistuva havainnointi voi olla valikoivaa ja ennako-odotukset voivat suunnata havainnointia. Se on siten subjektiivista toimintaa. (Eskola & Suoranta 2008, 102.)

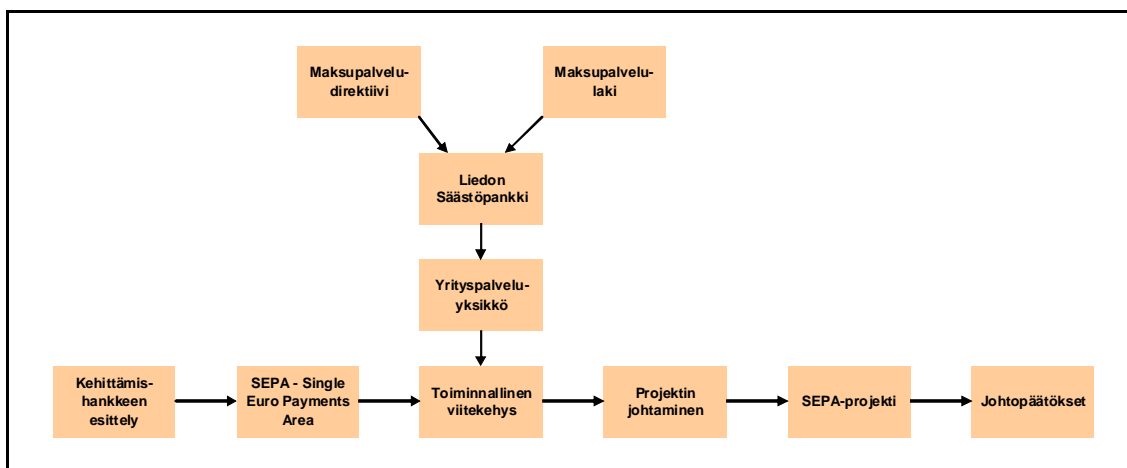
Kehittämishanketta täydennettiin asiantuntijahaastatteluilla siksi, että tutkitusta aiheesta on saatavissa vain niukasti ajantasaista julkaistua tietoa. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina.

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää tutkittavaa asiaa, ja sitä mitä ihmiset todella ajattelevat (Ojasalo ym. 2009, 42). Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa, ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Avoimen haastattelun teema-alueet voivat vaihdella haastateltavasta riippuen. Avoin haastattelu on verrattavissa tavalliseen keskusteluun. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Tutkijan oma havainnointi kehittämishankkeessa liittyy erityisesti maksuliikenteen sopimusten hallintaan ja työpaikkakoulutuksen suunnitteluun.

1.4 Kehittämishankkeen rakenne

Kehittämishanke on syntynyt aidosta, työelämälähtöisestä kehittämistarpeesta. Kehittämishankkeessa on kuusi osa-aluetta. Työn johdanto-osassa kerrotaan kehittämishankkeen tavoitteista, tekijästä ja teoriataustoista. Toisessa luvussa esitellään SEPAn taustaa, SEPAn siirtymisen edut ja käydään läpi yhtenäisen euromaksualueen SEPAn aiheuttamia muutoksia yrityksille ja pankeille. Kolmannessa luvussa kuvaillaan kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys

ja esitellään kehittämishankkeen toimeksiantaja. Projektin johtaminen ja vakiosopimukset käsitellään neljännessä luvussa. Viidennessä luvussa käsitellään Liedon Säästöpankin SEPA-projekti sekä SEPAn edellyttämiä muutoksia. Viimeinen luku käsittää yhteenvedon ja johtopäätökset sekä suosituksen toimeksiantajalle SEPAan siirtymisen toteutukseksi (kuvio 2).



Kuvio 2. Kehittämishankkeen rakenne.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet, määritelmät ja SEPAn liittyvät lyhenteet selvitetään lyhyesti tekstissä. Tarkempi selvitys lyhenteistä ja käsitteistä on kehittämishankkeen alussa.

2 SEPA – SINGLE EURO PAYMENTS AREA

2.1 SEPA:n taustaa

Vuonna 1958 perustettu Euroopan talousyhteisö huolehtii Euroopan rahoitusmarkkinoiden toimivuudesta ja yhdentymisestä. Vuodesta 2002 alkaen on euroalueella käytetty tilivaluuttana ja käteismaksuissa euroa. SEPA:n tarkoituksena on yhdenmukaistaa myös muu maksaminen euroalueella riippumatta siitä, mihin euromaahan maksut menevät. Yhtenäisellä euromaksualueella kaikki euromääräiset maksut käsitellään kotimaanmaksuina samoin oikeuksin, velvollisuuksin ja perusehdoin riippumatta siitä, missä päin euromaksualueella maksaja tai maksunsaaja sijaitsevat. SEPA:n tuomat muutokset edistävät yhtenäisten maksuliikennepalvelujen kehittymistä ja edellyttävät muutoksia jokaisen euromaan kansallisiin maksupalvelujärjestelmiin. SEPA:n käyttöönotto lisää euroalueen kilpailukykyä ja sisämarkkinoiden toimivuutta sekä mahdollistaa pankkipalvelujen kilpailuttamisen koko euroalueella. (Euroopan Keskuspankki 2009, 6-7.)

SEPA-alueen maat

SEPA-alueen euroa valuuttana käyttävät maat on merkitty karttaan vihreällä: Alankomaat, Belgia, Espanja, Irlanti, Italia, Itävalta, Kreikka, Kypros, Luxemburg, Malta, Monaco, Portugali, Ranska, Saksa, Slovakia, Slovenia, Suomi ja Viro. (Kuvio 3).



Kuvio 3. SEPA-maat (muokattu Aktia pankki Oyj 2011).

SEPA-alueeseen kuuluvat EU-maat, jotka eivät käytä euroa valuuttana on kartassa merkitty harmaalla. Näitä maita ovat: Bulgaria, Iso-Britannia, Latvia, Liettua, Puola, Romania, Ruotsi, Tanska, Tšekinmaa ja Unkari.

SEPA-alueeseen kuuluvat ETA-maat, jotka eivät käytä euroa valuuttana ovat Islanti, Norja, Liechtenstein ja Sveitsi. Ne on merkitty karttaan vaaleanvihreällä

Targetin eli suurten maksujen maksujärjestelmän perustaminen 1.1.1999 ja sen seuraajan TARGET2 luominen vuonna 2007 on euroja käyttävän rahoitusjärjestelmän runko. Eurooppalaiset pankit käynnistivät SEPA-hankkeen vuonna 2002 perustamalla yhteistyöjärjestökseen Euroopan maksuneuvoston, European Payments Council eli EPC:n, johon kuuluu 74 eurooppalaista pankkia ja pankkialan järjestöä. (Euroopan Keskuspankki 2009, 6.)

SEPA:n taustalla on 1.11.2009 voimaan tullut Euroopan Unionin

maksupalveludirektiivi, Payment Service Directive, PSD, jossa sähköiseen maksamiseen, kuten korttimaksut ja rahansiirrot, sovelletaan samoja sääntöjä 32:ssa eurooppalaisessa maassa. Maksupalveludirektiivi kattaa kaikenlaiset sähköiset maksut, esimerkiksi tilisiirrot, suoraveloitukset, korttimaksut, mukaan lukien luottokorttimaksut, rahansiirrot sekä mobiililaitteiden ja Internetin välityksellä suoritettavat maksut. Maksupalveludirektiivi ei kata käteismaksuja. Huomioitavaa on, että maksupalveludirektiiviä sovelletaan kaikkiin eurooppalaisissa valuutoissa tehtäviin maksuihin, ei siis pelkästään euromääräisiin maksuihin edellyttäen, että maksajan ja maksunsaajan maksupalvelujen tarjoajat sijaitsevat edellä mainituissa 32:ssa eurooppalaisessa valtiossa. (Euroopan komissio, 2010.)

SEPA:n tavoitteena on lisätä Euroopaan yhdentymistä ja luoda kilpailua kasvattavat euromääräisten maksujen sisämarkkinat. SEPA perustuu yhteiseen rahan, euromääräisissä maksuissa yhteisen standardin mukaiseen tilisiirtoon, suoraveloitukseen ja korttimaksuihin. SEPA:n myötä myös maksupalveluja säätelevä maksulainsäädäntö yhtenäistetään koko euroalueella. (Euroopan Keskuspankki 2009, 7.) Suomessa maksupalveludirektiiviin pohjautuva maksupalvelulaki (2010/290) tuli voimaan 1.5.2010.

2.2 Maksupalvelulaista johtuvia muutoksia

Hallituksen antaman esityksen mukaan 1.5.2010 voimaan tulleella maksupalvelulailla pannaan täytäntöön maksupalveluista sisämarkkinoilla annetun direktiivin (2007/64/EY) III ja IV osaston säännökset. Maksupalvelulailla kumottiin tilisiirtolaki.

Maksupalvelulain soveltamisalaan kuuluvia maksupalveluita ovat muun muassa tilisiirrot, suoraveloitukset ja pankki- ja luottokorttimaksut sekä laissa tarkemmin määritellyissä tapauksissa matkapuhelimella maksaminen. (FK 2010b)

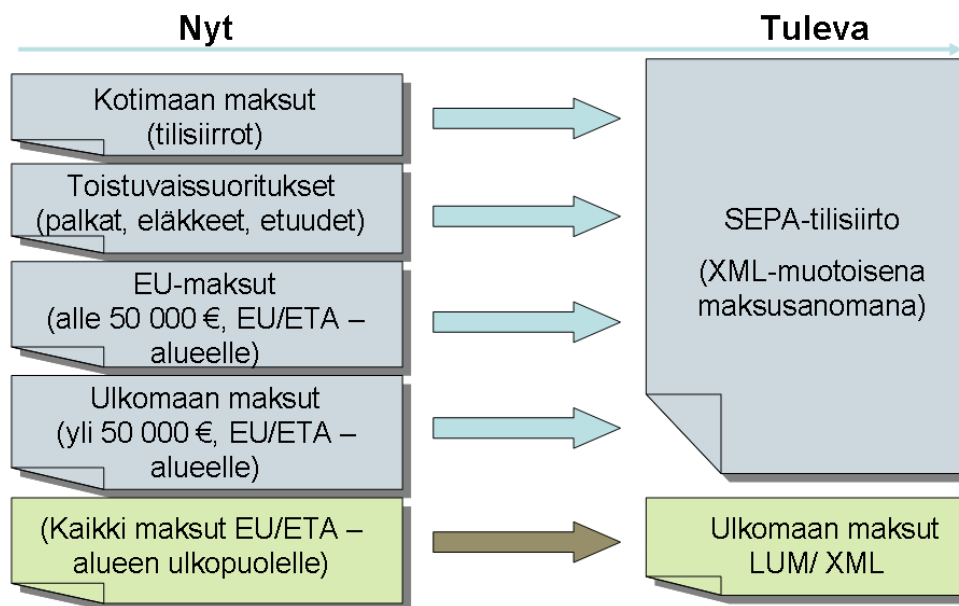
Maksupalvelujen ehdot uudistuvat, mutta eivät pääasiassa edellytä asiakkaalta toimenpiteitä. Pakottavat muutokset koskevat lähinnä henkilöasiakkaita. Uutena tulevat ilmoitukset toteuttamattomista maksutoimeksiannoista eli

katteettomuusilmoitukset ja oikeus SEPA-suoraveloituskäyttöön, SDD, palautukseen erityistilanteissa. Yrityksille merkittävin muutos on SEPA-alueella maiden rajat ylittävien maksujen nopeutuminen, mikä tuo muutoksia korttimaksujen vastaanottajille. Vuoden 2012 tammikuun alusta, SEPA-alueella maiden rajat ylittävien SEPA-tilisiirtojen toimitusaika on 1+1 päivää eli maksut koko SEPA-alueella kulkevat jatkossa samalla nopeudella kuin Suomen sisäiset maksut nykyisin. (FK 2010b)

Eurooppalaiset selvitys- ja toimitusjärjestelmät eli clearing-keskukset varmistavat SEPA-maksujen perille menon koko euroalueella. Clearing-toiminnassa on mukana useita infrastruktuuritoimittajia. Euroalueella toimii euroalueen laajuinen selvittelykeskus, Pan-European automated clearing house, PEACH, jossa selvitetään sekä euromaan sisäisiä että euromaiden välisiä euromääräisiä maksuja. (Euroopan Keskuspankki 2009, 8.)

SEPA:n edellyttämä standardointi

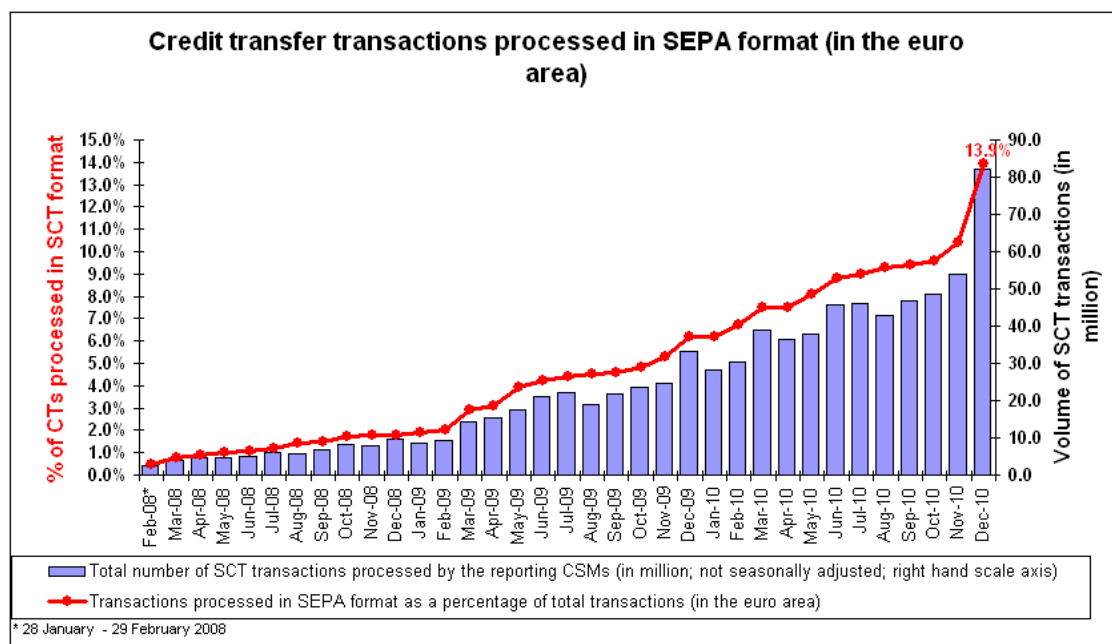
Euroopan maksuneuvoston, EPC:n ohjeiden mukaan, SEPA-maksujärjestelyissä käytetään yleisesti tunnettuja, kansainvälisiä standardeja, koska tavoitteena SEPA-maksuissa on päästä täysin automaattiseen maksujenkäsittelyyn. Maksuliikenteen kannalta tärkein standardi on kansainvälisen standardointijärjestön, International Organization for Standardization, UNIFI XML-sanomastandardi ISO 20022 (kuviot 4). XML-standardi korvaa vuoden 2010 aikana kansalliset maksuliikenteen sanomastandardit. Monimutkaisuutta saattaa aiheuttaa se, että Euroopan maksuneuvoston päätöksen mukaan UNIFI –standardien, kuten XML, noudattaminen on pakollista pankkien välisessä maksuliikenteessä, mutta se ei ole pakollista pankin ja pankin yritysasiakkaiden välisessä maksuliikenteessä. (Euroopan Keskuspankki 2009, 25.)



Kuvio 4. Kuinka SEPA yksinkertaistaa maksuliikenteen tuotevalikoimaa (FK 2009).

SEPA-tilisiirrot

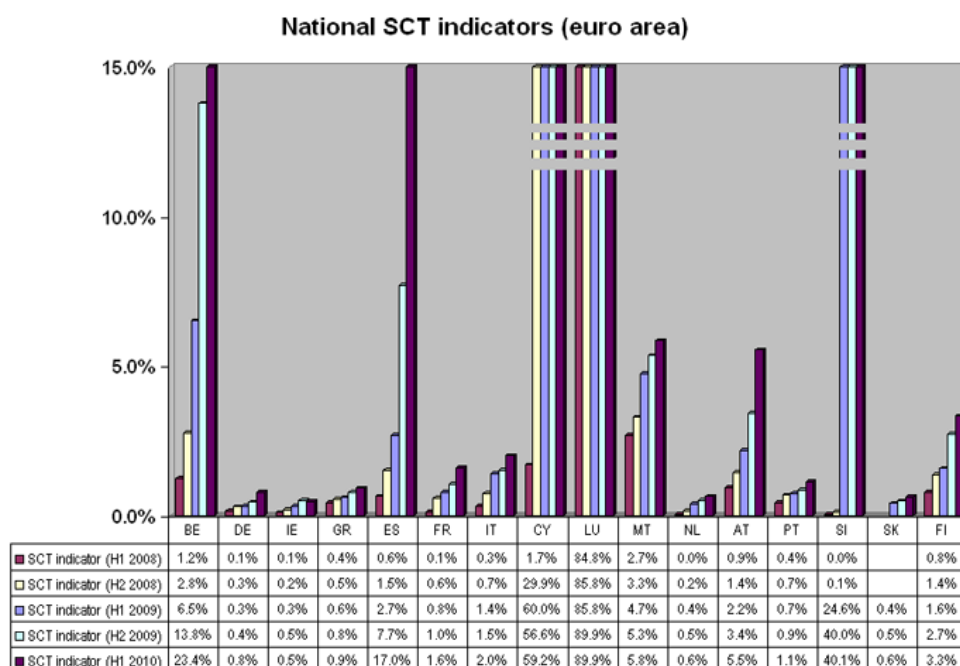
SEPA-tilisiirto eli SEPA credit transfer, SCT, on pankkien välinen maksujärjestely, jossa määritellään yhteiset säännöt ja menettelyt euromääräisiä tilisiirtoja varten. Määrittelyyn kuuluu myös tilisiirron vähimmäispalvelutaso ja aikataulu, jonka mukaan rahoituslaitoksen on toteutettava SEPA-tilisiirrot. Suomessa SEPA-tilisiirto otettiin käyttöön tammikuussa 2008. Tilisiirrolla tarkoitetaan maksajan pankilleen antamaa maksumääräystä, jonka mukaisesti pankki siirtää katteen maksun saajan tilille, mahdollisesti usean välittäjän kautta. (Euroopan Keskuspankki 2009, 20-21.) SEPA-tilisiirron käyttö SEPA-maksualueella lisääntyy voimakkaasti (kuvio 5).



Kuvio 5. SEPA-tilisiirtojen käyttö euromääräisissä tilisiirroissa (European Central Bank 2010).

SEPA-tilisiirtoa siirrytään käyttämään koko euroalueella. Muutos koskee sekä yrityksiä että yksityishenkilöitä. SEPA-tilisiirtona suoritettavalle SEPA-maksulle ei ole ylärajaa. Maksupalveludirektiivin mukaan SEPA-maksu on oltava maksun saajan tilillä kolmessa pankkipäivässä, 1.1.2012 alkaen yhdessä pankkipäivässä. SEPA-maksun tilitiedot annetaan aina IBAN-tilinumerolla ja BIC-koodilla. SEPA-maksuja varten on laadittu yhteiset säännöt siltä varalta, jos maksu hylätään tai vaaditaan palautettavaksi. (Euroopan Keskuspankki 2009, 20.)

Kuviossa viisi esitellään SEPA-tilisiirron käytön jakautuminen eri SEPA-maiden välillä (kuvio 6.). Kuvioista nähdään, että maiden välisiä eroja on runsaasti. On huomioitava, että tilasto kuvaa vain pankkien välisten SEPA-tilisiirtojen käyttöä.



Kuvio 6. SEPA-tilisiirtojen käytön jakautuminen euroa valuuttana käyttävissä maissa (European Central Bank 2010).

Europaan Komissio on raportissaan 16.12.2010 (2010/0373) todennut, että jos SEPA-tilisiirron käyttöönotto etenee nykyisellä tahdilla, niin SEPAan siirtyminen kestää SEPA-alueella arviolta 30 vuotta. Optimistisenkin arvion mukaan, ilman pakottavia lainsäädännöllisiä toimenpiteitä, SEPAan siirtyminen tulisi kestämään 15-20 vuotta. SEPAa ajavat sidosryhmät, Euroopan komissio ja pankit ovatkin ajamassa oikeudellisesti sitovaa määräaika SEPAan siirtymiselle. (Euroopan komissio, 2010b).

Opus Capita Oy:n tuotepäällikkö Tapani Oksalan mukaan joustavaan SEPAan siirtymiseen tarvitaan selkeät määräpäivät. Oksala uskoo, että euromaat ovat SEPA-tilisiirron osalta valmiina vasta vuosina 2012 tai 2013. (Välikoski 2010, 16-18.)

SEPA-suoraveloitus

SEPA-suoraveloitus eli SEPA direct debit, lyhenne SDD, on pankkien välinen maksujärjestely, jossa määritellään yhteiset säännöt ja menettelyt SEPA-

alueella tapahtuvien euromääräisten maksujen suoraveloitusta varten. SEPA-suoraveloituksen perusmuotoinen palvelu otettiin Suomessa käyttöön 1.11.2009. SEPA-suoraveloitus sopii sekä toistuviin että yksittäisiin euromääräisiin maksuihin. (Euroopan Keskuspankki 2009, 21.) SEPA-suoraveloitus pyritään korvaamaan Suomen sisäisissä suoraveloituksissa e-laskuun pohjautuvalla automaattisen maksamisen tekniikalla vuodesta 2014 alkaen (FK 2010a).

SEPA-korttimaksut

Maksukorttiyhtiöiden, korttiohjelmien, korttimaksutapahtumien hyvittäjien ja välittäjien sekä korttimaksuoperaattoreiden on noudatettava korttimaksuissa yhteisiä Euroopan maksuneuvoston kehittämiä periaatteita, joita kutsutaan SEPA-korttimaksuohjeistoksi, SEPA card framework, SCF (Euroopan Keskuspankki 2009, 22).

Tavoitteena on, että sama kortti käy maksuvälineenä kaikkialla euroalueella ja kortilla maksaminen ja hyvitysmaksun saaminen toimii euroalueella samalla tavalla. Maksukortit voidaan karkeasti jakaa kahteen päätyyppiin Debit- ja Credit-kortteihin. Debit-kortti korvaa perinteisen pankkikortin. Debit-kortilla tehdyt maksut veloitetaan pankkikortin tapaan suoraan maksajan tililtä. Credit-kortti vastaa perinteistä luottokorttia. Credit-kortilla voi tehdä ostoksia luotolla asiakkaalle myönnettyyn luottorajaan saakka. Tehdyt ostokset maksetaan sovituin väliajoin joko yhdellä kertaa tai niin, että osa muuttuu korolliseksi luotoksi. (Euroopan Keskuspankki 2009, 22.)

2.3 SEPA:n edut, tavoitteet ja aikataulut

Edut kuluttajille

SEPA-alueella riittää yksi tili kuluttajan tarpeisiin. Kuluttajan on mahdollista tehdä tilisiirrot ja suoraveloitukset kaikkialle SEPA-alueelle. Erityisesti yhden tilin ja yhden maksukortin, kuten credit-debit -kortin, käyttö helpottaa kuluttajan elämää ulkomaanmatkoilla SEPA-alueella. Vastaavasti SEPA-alueelta Suomeen tulevat henkilöt voivat hoitaa raha-asioitaan omalta tililtään ja käyttää

olemassa olevia maksukortteja maksamiseen. Jatkossa SEPA-alueelle matkustavan ei tarvitse kuljettaa käteistä paljonkaan mukanaan. SEPA helpottaa myös kuluttajia aikaisempaa paremmin palvelevien sähköisten pankkipalvelujen jakelua. (Euroopan Keskuspankki 2009, 16.)

Edut yrityksille

SEPAan siirryttäessä yrityksen kaikki rahaliikenne hoidetaan SEPA-maksutavoilla (kuvio 6). SEPAan siirryttäessä yrityksen maksuliikenteen hoitamiseen riittää yksi tili. Yhden tilin käyttö koko SEPA-alueella helpottaa maksujen ja likviditeetin hallintaa. Korttimaksuja vastaanottaville yrityksille SEPA tarkoittaa siirtymistä sirumaksupäätteisiin viimeistään vuoden 2011 loppuun mennessä. (Euroopan Keskuspankki 2009, 17.) Myös yritysten käytössä olevat pankki- ja maksukortit korvautuvat SEPA-korteilla, joita ovat esimerkiksi Business Debit- ja Credit -kortit. Suomessa SEPA-korttimaksujen vastaanottaminen edellyttää sopimuksia oman pankin ja korttimaksuja välittävän yhtiön kanssa. Suomessa suurin korttimaksujenvälittäjä on Luottokunta.

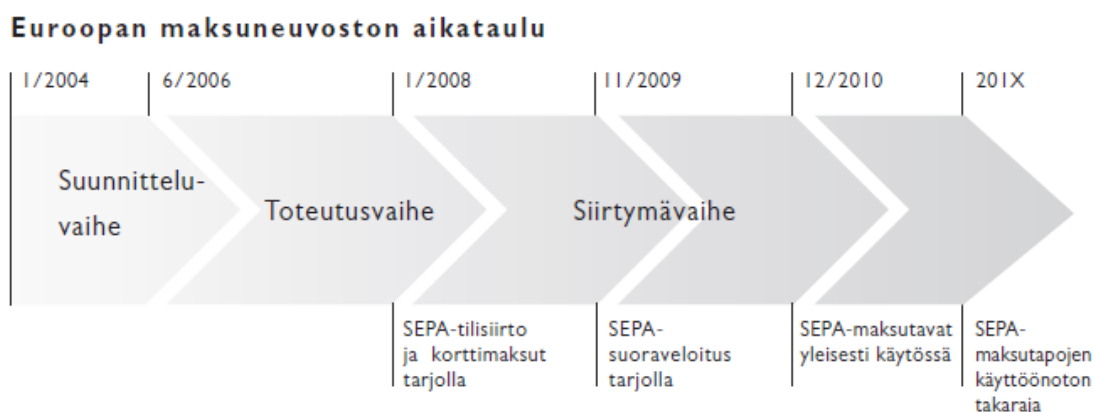
Edut pankeille

SEPA:n myötä pankkien kotimarkkina-alue voidaan käsittää yhtä kuin SEPA-alueeksi. Tämä tarkoittaa, että pankit voivat tarjota palvelujaan ja laajentaa liiketoimintaansa koko SEPA-alueelle. Pankkien välisen maksuliikenteen yhdenmukaistaminen tuo tullessaan pankeille yhteiset säännöt ja standardit, yhdenvertaisen ja vapaan pääsyn SEPA-alueen markkinoille sekä mahdollisuuden välittää maksuja koko SEPA-alueella. (Euroopan Keskuspankki 2009, 17.)

SEPA:n aikataulu

SEPA:n aikataulussa (kuvio 7.) on kolme vaihetta: suunnittelu-, toteutus- ja siirtymävaihe. Suunnitteluvaihe alkoi vuonna 2004, jolloin luotiin tilisiirto- ja suoraveloitussjärjestelyt, korttimaksuohjeisto, selvitys- ja toimitusinfrastruktuurien ohjeisto sekä kehitettiin palveluihin tarvittavat

standardit ja määriteltiin turvallisuusvaatimukset. SEPA:n toisessa eli toteutusvaiheessa, alkaen kesäkuusta 2006 ja kestäen vuoden 2007 loppuun, keskityttiin uusien SEPA-maksutapojen, standardien ja infrastruktuurien valmisteluun ja toimivuuden testaukseen. (Euroopan Keskuspankki 2009, 14.)



Kuvio 7. SEPA:n aikataulu (Euroopan Keskuspankki 2009, 14).

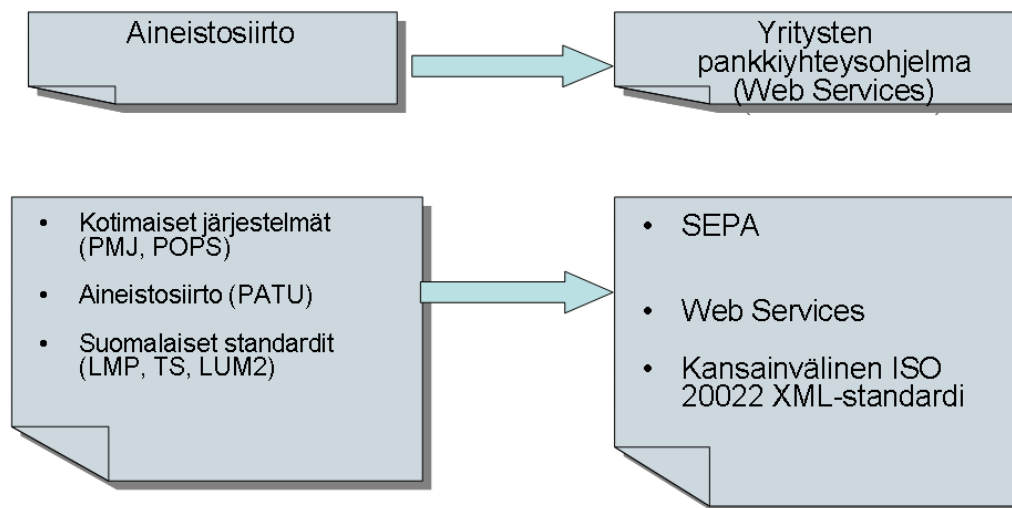
SEPAan siirtymisen viimeinen vaihe on siirtymävaihe, jossa kansallisia maksujärjestelmiä käytetään rinnakkain, palvelusta riippuen, yhdessä SEPA-palvelujen kanssa. SEPA-siirtymävaihe on parhaillaan menossa. Suomessa tavoitteena on siirtyä, SEPA-suoraveloitusta lukuun ottamatta, SEPA-palvelujen käyttöön 1.1.2011* mennessä, minkä jälkeen suomalaisten pankkien asiakkaat eivät enää voi käyttää kansallisia tilisiirtojärjestelyjä euromääräisten maksujen maksamiseen eikä vastaanottamiseen. (Euroopan Keskuspankki 2009, 14.)

*Suomessa pankit jatkavat SEPA-siirtymävaihetta 31.10.2011 asti, minkä jälkeen merkittävää osaa kansallisista maksuliikennepalveluista ei voi enää käyttää (FK 2010a).

2.4 SEPA-muutokset

SEPAan siirtymisen myötä pankkiyhteysohjelmien käyttämä linjasiirtoyhteys korvataan Web Services -yhteydellä. Kotimaiset tilisiirtojärjestelyt korvataan SEPA-tilisiirrolla ja maksamisessa siirrytään XML-muotoiseen maksuaineistoon samalla, kun suomalaiset eräsiirto-standardit Laskujenmaksupalvelu, LMP,

Ulkomaan lähtevät maksut, LUM ja toistuvaissuoritus, TS, poistuvat käytöstä (kuvio 8).



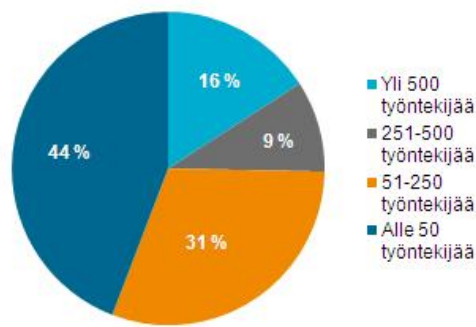
Kuvio 8. SEPAan siirtymisen tulevia muutoksia (Aktia pankki Oyj, 2009).

Suomen kansallinen SEPA-siirtymäsuunnitelma on kuvailtu Finanssialan Keskusliiton esitteessä: Yhtenäisen euromaksualueen toteutuminen Suomessa - Suomen kansallinen SEPA-siirtymäsuunnitelma (FK 2010a).

2.5 Basware Oyj:n kysely organisaatioiden SEPA-valmiuksista

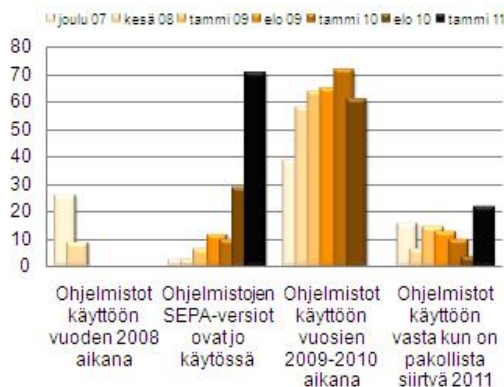
Basware on tehnyt vuosien 2009-2011 välisenä aikana seurantakyselyjä organisaatioiden SEPAan-siirtymisen valmiuksista. Kehittämishankkeessa esitellään ajankohtaisimpia tammikuussa 2011 tehdyn kyselyn tuloksia.

Baswaren kyselyn kohderyhmä jakaantui organisaation koon mukaan seuraavasti (kuvio 9.):



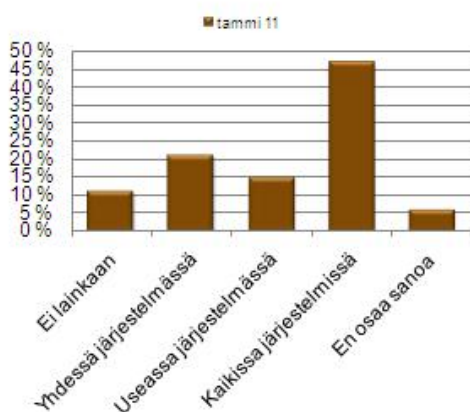
Kuvio 9. Tammikuu 2011 seurantakyselyn vastausten jakautuminen (Basware Oyj 2011).

Kyselyyn saatuun vastausten (403 kpl) mukaan yritysten SEPAan siirtyminen on kasvanut voimakkaasti syksyn 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana (kuvio 10). Kun elokuussa 2010 vain 29 prosenttia yrityksistä ilmoitti taloushallinnon ohjelmistonsa olevan SEPA-valmiita, niin tammikuussa 2011 luku oli jo 71 prosenttia, maksuliikenneohjelmistojen kohdalla SEPA-valmiina oli 78 prosenttia. SEPA-tilisiirtoa ilmoitti käyttävänsä 47 prosenttia vastaajista.



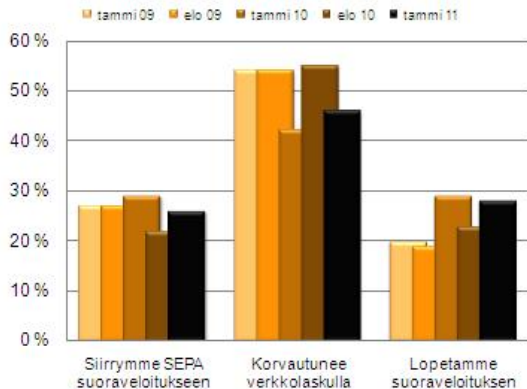
Kuvio 10. SEPA-yhteensopivien taloushallinnon sovellusten käyttöönotto (Basware Oyj 2011).

Kaikissa maksuaineistoissa SEPA-tilisiirron käyttöön oli siirtynyt 47 prosenttia (kuvio 11). Kuitenkin noin 10 prosenttia vastaajista käyttää edelleen SEPA-tilisiirron rinnalla vanhoihin kansallisiin standardeihin perustuvia palveluja.



Kuvio 11. SEPA-tilisiirron käyttöönotto (Basware Oyj 2011).

Suomen kansallinen suoraveloitus ollaan Finanssialan Keskusliiton julkaiseman Suomen kansallisen SEPA-siirtymäsuunnitelman mukaan lopettamassa 31.12.2013. (FK 2010a).



Kuvio 12. Siirtyminen SEPA-suoraveloitukseen (Basware Oyj 2011).

Kysymyksellä selvitetään miten yritykset aikovat korvata nykyisen kansallisen suoraveloituksen (kuvio 12.). Vaihtoehtoina ovat e-laskutekniikkaan perustuva verkkolasku tai tuleva SEPA-suoraveloitus tai vaihtoehtoisesti suoraveloituksen käytön lopettaminen.

3 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

3.1 Kohdeorganisaatio Liedon Säästöpankki

Kehittämishankkeen toimeksiantaja

Liedon Säästöpankki on varsinais-suomalainen vuonna 1895 perustettu itsenäinen säästöpankki. Pankilla on 14 konttoria kahdeksan kunnan alueella. Liedossa ja Turussa neljä sekä yksi konttori Kaarinassa, Loimaalla, Naantalissa, Oripäässä, Paimiossa ja Raisiossa. Pankin pääasialliset asiakkaat ovat henkilöasiakkaita sekä pienyrityksiä. Liedon Säästöpankki on Suomen toiseksi suurin säästöpankki ja Varsinais-Suomen neljänneksi suurin pankki. Henkilökuntaa pankilla on 110 henkilöä. Vuonna 2010 pankilla oli 53 500 asiakasta. Liedon Säästöpankki on osa säästöpankkiryhmää, johon kuuluu 34 itsenäistä säästöpankkia. Liedon Säästöpankin pankkipalvelujen tuottaja on Oy Samlink Ab. Säästöpankkien toimintaa koordinoi Säästöpankkiliitto ry.

Liedon Säästöpankin yrityspalveluyksikkö

Liedon Säästöpankin yrityspalveluyksikkö tuottaa pankin konttoreille yritysasiakkaiden palvelemiseen tarvittavat rahoituksen ja maksuliikenteen asiantuntijapalvelut. Yrityspalveluyksikössä työskentelee kuusi henkilöä, yrityssektorista vastaava pankinjohtaja, rahoitusjohtaja, rahoituspäällikkö, maksuliikenneasiantuntija, yritysasiantuntija ja rahoitusassistentti. Yrityspalveluyksikkö sijaitsee Liedon Säästöpankin Kauppatorin konttorissa Turussa.

Yrityssektorin johtaja vastaa koko yrityspalveluyksikön toiminnasta. Rahoitusjohtaja ja rahoituspäällikkö keskittyvät yritysten rahoituspalvelujen myyntiin, asiakaskohtaisiin yritysanalyysiin sekä rahoituspäätösten valmisteluun. Rahoitusjohtaja toimii myös maksuliikenne- ja yritysasiantuntijoiden lähiesimiehenä. Maksuliikenne- ja yritysasiantuntijat

keskittyvät pääasiassa yritysten maksuliikennepalvelujen käyttöönottoon, yritysasiakkaille toimitettavien pankkiyhteysohjelmistojen toimituksiin ja päivityksiin. Asiantuntijoiden tehtäviin kuuluvat yritysten maksuliikennepalvelujen vakiosopimusten ja liittymisilmoitusten tekeminen. Lisäksi maksuliikenne- ja yritysasiantuntijat toimivat pankissa oman vastualueensa työpaikkakouluttajina.

3.2 Yrityspalveluyksikön strategia ja toimintamalli

Maksuliikenteen ja erityisesti SEPA:n vaatimista muutoksista johtuen yrityspalveluyksikön strategiaa ja toimenkuvia tarkennettiin vuoden 2010 keväällä. Tehtävien jako pankissa ja yrityspalveluyksikössä ovat selkeitä. Lähtökohtaisesti kaikki yritykset ovat pankin jonkin konttorin asiakkaita ja yrityspalveluyksikkö tarjoaa asiantuntijapalveluja niissä tapauksissa, jotka pankin strategian mukaisesti on ohjattava yrityspalveluyksikön hoidettaviksi. Asiakkaan tarpeet ratkaisevat, miten palveluprosesseissa edetään. Vasta vastuukonttorissa tehdyn tilinavauksen jälkeen asiakkaalle on mahdollista perustaa maksuliikennepalveluja. Periaatteena on, että yritysasiakkaat palvelevat ensisijaisesti asiakkaan tilikonttorissa.

Keväällä 2010 pankissa päätettiin tehostaa maksuliikenteen palveluprosesseja nimeämällä pankin jokaiseen konttoriin yrityspalveluiden yhteyshenkilö. Aikaisemmassa toimintamallissa pankin kaikissa konttoreissa oli maksuliikenneasioista vastaava maksuliikenteen yhteyshenkilö. Uudessa toimintamallissa maksuliikenteen yhteyshenkilöiden toimenkuvia laajennetaan myös muihin yrityksille tarjottaviin palveluihin. Yhteyshenkilöille määritellään yrityspalveluiden ja erityisesti maksuliikenteen osalta osaamis- ja vastualueet. Maksuliikenneasioissa yrityspalveluiden yhteyshenkilön tulee tunnistaa asiakasyrityksen maksuliikennepalveluiden tarpeet, odotukset ja laajuus. Asiakkaan palvelutarpeista riippuen yhteyshenkilö ratkaisee hoitaako maksuliikenneasian itse vai edellyttääkö asian hoitaminen yhteydenottoa yrityspalveluyksikköön.

Yrityspalveluiden yhteyshenkilöiden maksuliikenneasioiden SEPA-koulutus

aloitettiin pankin sisäisenä koulutuksena alkuvuodesta 2011. Maksuliikenneasioiden sisäisestä koulutuksesta vastaavat yrityspalveluyksikön asiantuntijat.

3.3 Oy Samlink Ab

Oy Samlink Ab toimii säästöpankkien palvelut tuottavana teknisenä pankkina. Tekninen pankki toimittaa kaikille säästöpankeille pankkien tarvitsemat tietojärjestelmät ja niihin liittyvät tukipalvelut. Tukipalveluihin kuuluu muun muassa palvelusopimusjärjestelmä, johon tallennetaan pankin ja yritysasiakkaiden väliset sopimukset ja konekielisten palveluiden liittymisilmoitukset. Tekninen pankki vastaa Säästöpankkiliiton kanssa myös asiakastiedotuksesta. Oy Samlink Ab toimii myös Aktia Pankki Oyj:n, Handelsbankenin ja paikallisosuuspankkien (POP-pankkien) teknisenä pankkipalvelujen tuottajana.

Säästöpankkiliitto

Säästöpankkiliitto ry. toimii säästöpankkien edunvalvojana, kehittää säästöpankkien palveluja, toimii palvelujen tilaajana Oy Samlink Ab:ltä, suunnittelee säästöpankkien yhteistä markkinointia ja tiedotusta sekä ohjaa säästöpankkiryhmän toimintaa ja kouluttaa säästöpankkien henkilöstöä.

Finanssialan Keskusliitto

Finanssialan Keskusliitto ry (FK) on etujärjestö, joka edustaa Suomessa toimivia finanssialan yrityksiä. Järjestö syntyi Pankkiyhdistyksen, Vakuutusyhtiöiden Keskusliiton, Rahoitusyhtiöiden Yhdistyksen ja Finanssityönantajien yhdistyttyä vuonna 2007. Vuonna 2009 Finanssialan Keskusliittoon liittyi Arvopaperivälittäjien yhdistys sekä Suomen Sijoitusrahastoyhdistys. (FK 2011b.)

Finanssialan Keskusliiton tavoitteena on turvata finanssialalle hyvä toimintaympäristö, toimivat finanssimarkkinat ja tehokas maksujenvälitysjärjestelmä sekä edistää vahingontorjuntaa ja turvallisuutta (FK

2011b).

Esimerkiksi kansallinen SEPA-siirtymäsuunnitelma ja siitä eri sidosryhmille tiedottaminen ovat Finanssialan Keskusliiton vastuulla. Finanssialan Keskusliiton yhtenä tehtävänä on jäsenpankkiensa etujen ajaminen European Payment Council:ssa eli EPC:ssä.

3.4 Maksuliikenteen asiakaspalveluprosessien erityispiirteet

Suomalaisten pankkien maksuliikenteen konekielisyysaste on kehittynyt nopeasti (kuvio 13). Suomi on jo pitkään ollut maailman edistyksellisimpiä maita pankkiteknisessä kehityksessä. Suomalaiset pankit kehittävät jatkuvasti uusiin teknologioihin perustuvia pankkipalveluja. Suomalaisten pankkiasiakkaiden halu omaksua nopeasti uusia sähköisiä asiointitapoja ja tietoteknisiä ratkaisuja ovat avainasemassa uusien maksuliikennepalvelujen kehittämisessä. Verrattuna muuhun SEPA-alueeseen, suomalaiset pankit ovat konekielisen maksuliikenteen kehityksen terävintä kärkeä. Suomalainen pankkiasiointi eroaa monella tavoin eurooppalaisesta pankkikulttuurista. Kun useissa SEPA-alueen maissa maksuliikennettä hoidetaan edelleen perinteiseen tyyliin konttoreissa asioimalla, niin suomalaisesta maksuliikenteestä noin 96 prosenttia on konekielistä. (FK 2010c.)



Kuvio 13. Pankkien maksujenvälitys ja konekielisyyssaste (FK 2010c).

Suomalaiset maksuliikenteen pankkipalvelut hyödyntävät muita SEPA-maita enemmän tietotekniikan ja tietoliikenteen tuomia mahdollisuuksia. Yritysten sekä kotien tietoliikenne- ja Internet-yhteydet, kauppojen maksupäätteet sekä pankki- ja luottokorttien käyttäminen ostosten maksamisessa, vähentävät selkeästi perinteistä maksujen käsittelyä pankkien konttoreissa (FK 2010c.) Tutkijan arvon mukaan, sähköisen laskutuksen yleistymisen yritysten välisen verkkolaskun ja yritykseltä kuluttajalle suunnatun e-laskun muodossa tulevat lisääntymään merkittävästi vuosien 2011 ja 2012 aikana.

3.5 Maksuliikenteen sopimukset ja liittymisilmoitukset

Maksuliikennepalvelut ovat käytännössä pakollisia jokaiselle yritykselle. Nykyaikaisten maksuliikennepalvelujen käyttöönotto edellyttää pankilta teknisten valmiuksien lisäksi hyvää sopimusten hallintaa ja toimivaa asiakastukea. Pankin yritysasiakkailla tietoverkkoon kytkettävien pankkipalvelujen käyttöönotto tarkoittaa useissa tapauksissa useamman sopimuksen sekä lisäksi konekielisten maksuliikennepalvelujen yksipuolisten liittymisilmoitusten tekemistä. Konekielisten maksuliikennepalvelujen määrästä

riippuen liittymisilmoituksia voi asiakasta kohden olla useita. Konekielisten palvelujen sopimukseen kuuluu olennaisena osana myös sopimuskohtainen liiteaineisto. Maksuliikenteen sopimukset ovat tyypillisesti vakiosopimuksia.

Laki luottolaitostoiminnasta (2007/121) säätelee pankkien käyttämiä vakiosopimuksia. Pankkien käyttämien vakiosopimusten laajuus määrittää maksupalvelulain määräyksissä pankkien puitesopimuksista. Pankkien käyttämiä vakiosopimuksia valvoo Finanssivalvonta ja kuluttajien osalta sopimusten valvontaa tekee myös kuluttaja-asiamies. Maksuliikenteen sopimusten ohjeistus tulee Finanssialan keskusliitosta, muut ohjeistukset ja käytänteet ovat pankkiryhmäkohtaisia.

Yrityksen maksuliikenteen sopimukset

SEPAan siirtyminen vaikuttaa erityisesti seuraaviin maksuliikenteen sopimuksiin

- Pankkiyhteyssojimus
- Linjasiirtosopimus, joka jatkossa korvataan Web Services -sopimuksella
- Web Services -sopimus
- Verkkolaskusopimus.

Pankkiyhteyssojimus

Pankkiyhteys on linjasiirtoon perustuva palvelukokonaisuus, jonka avulla yritysasiakas omaa tai palvelukeskuksen tietojärjestelmää käyttäen hoitaa sekä koti- että ulkomaisten laskujen ja palkkojen maksun, korttimaksujen välityksen sekä saatavien perinnän joko viitteellisillä tilisiirroilla, suoraveloituksena tai Finvoice-muotoisina verkkolaskuina. Asiakkaat lähettävät ja noutavat pankin palveluihin liittyvät konekielist aineistonsa pankkiyhteysohjelmallaan, joka on linjasiirtona yhteydessä Samlinkin yritysysteyspalveluun, Pankkilinjaan. Linjasiirtopalveluna voi noutaa tiliotteet pankista sekä tehdä pankkitilin saldo- ja tapahtumakyselyjä sekä tosiaikaisia tilisiirtoja asiakkaan omien tai valtuutettujen

tilien välillä. Pankkiyhteyssojimuksessa sovitaan konekielisten palvelujen sojimusehdoista linjasiirtoasiakkaille.

Pankkiyhteyden vaihtoehtona on yrityksen Internetissä toimiva selaimella käytettävä verkkopankki - Yritysverkkopalvelu. Yritysverkkopalvelulla yritysasiakas voi linjasiirron tapaan hoitaa yrityksen maksuliikenteen, konekielisten aineistojen lähettämisen ja vastaanottamisen. Yritysverkkopalvelun käyttöön otosta ja tarvittavista tunnuksista sovitaan Yritysverkkopalvelusojimuksella. SEPA ei aiheuta välittömiä muutoksia voimassa oleviin Yritysverkkopalvelusojimuksiin.

Pankkiyhteysojeluojen käyttö perustuu joko PATU- tunnistautumiseen ja aineistojen suojaukseen, jota käytetään linjasiirtoyhteydessä, tai uudempaan Web Services -yhteysojytäntöön ja PKI-varmenteen käyttöön. PKI on lyhenne sanoita Public Key Infrastructure eli julkisen avaimen suojaus- ja salausmenetelmä. PATU on pankkiryhmiön yhteisesti sojima turvaratkaisu aineistojen suojaamiseksi. Pankkiyhteys tunnistaa asiakkaan PATU-avainten tai PKI-varmenteen perusteella. Yhteyden avaamisen jälkeen Pankkilinjassa tarkistetaan, että asiakkaalla on voimassa oleva linjasiirtosojimus tai vaihtoehtoisesti valtuutus Web Services -palveluihin ja että palvelukohtaiset liittymisilmoitukset ovat voimassa.

Linjasiirtosojimus

Linjasiirtosojimuksella sovitaan PATU-tunnuksien luovuttamisesta asiakkaalle sekä linjasiirtoon kytkettävistä maksuliikennepalveluista. Linjasiirto korvataan SEPAan siirryttäessä Web Services -yhteysojytäntöllä. Siirtymäaikataulu riippuu asiakkaan pankkiyhteysohjelmiston valmiudesta käyttää Web Services – yhteyttä.

Web Services –yhteys

Web Services -yhteysojytäntö linkittyy SEPA:n käyttöön ottoon Suomessa. Web Services -yhteysojytäntö ja siihen liittyvä julkisen avaimen suojaus PKI, on suunniteltu korvaamaan nykyinen pankkien käyttämä FTP-

tiedonsiirtomenetelmä ja PATU-turvamenettely. Web Services -yhteyksikäytännössä tietoliikenne on aina salattua. Asiakas tunnistetaan Web Services -tunnuksesta ja siihen liittyvästä varmenteesta. Varmenteen noutoon tarvittavan kertakäyttösalasanana asiakas saa kahdessa osassa. Ensimmäisen osan asiakas saa pankistaan tehdessään sopimuksen Web Services -yhteyden käytöstä. Toisen osan asiakas saa postitse. Mikäli asiakkaalla on sovellus, joka tukee sähköistä varmenteen käsittelyä, kertakäyttösalasanalla vahvistetaan varmenteen nouto Web Services -palvelukanavassa. Muussa tapauksessa asiakkaan varmennepyyntö ja pankin muodostama julkinen avain siirretään salatulla sähköpostilla.

Asiakas käyttää varmenteen kuvaamaa salaista ja julkista avainta, aineiston ja sen lähetyksen allekirjoittamiseen ja pankki asiakkaan tunnistamiseen. Allekirjoituksesta pankki voi todentaa, että aineiston on allekirjoituksellaan hyväksynyt taho, jolla on oikeus kyseisen varmenteen ja vastaavan palvelun käyttöön. Samalla todennetaan, että aineistoa ei ole muunnettu sen allekirjoittamisen jälkeen. Varmenne on voimassa kaksi vuotta, jonka jälkeen se uudistetaan aktiivisessa käytössä oleville sopimuksille. Internet-pohjaisessa yrityksen Yritysverkkopalvelussa asiakas tunnistetaan käyttäjätunnus – salasana – avaintunnus -yhdistelmällä.

Verkkolasku

Verkkolaskusopimuksella sovitaan yritysten välisten verkkolaskujen ja yritykseltä kuluttajien välisten e-laskujen lähettämisestä ja vastaanottamisesta. Verkkolaskusopimuksella on myös mahdollisuus tehdä valtuutus e-laskuosoitteiden vastaanotosta. Verkkolaskuja voidaan välittää linjasiirtona, Web Services -yhteydellä tai Yritysverkkopalvelulla. SEPAan siirryttäessä verkkolaskusopimukseen edellytetään hyvitystiliksi IBAN-muotoista tilinumeroa ja BIC-koodia.

3.6 Maksuliikenteen konekieliset palvelut

Yritysten konekielisten maksuliikennepalveluiden liittymisilmoitukset

Jokaisesta asiakkaan käyttöönsä ottamasta konekielisestä palvelusta tehdään yritysasiakkaalle liittymisilmoitus. SEPA vaikuttaa Laskujen maksupalvelun, LMP, Lähtevät maksut, LM, Ulkomaan lähtevien maksujen, LUM ja Toistuvaisuoritusten, TS (yleensä palkkojen maksu) liittymisilmoituksiin.

Laskujen maksupalvelu

Laskujen maksupalvelu, LMP, on eräsiirtopohjainen maksujärjestelmä yritysten laskujen maksamiseen. Palvelussa maksaja toimittaa maksutiedot konekielisenä pankkiinsa, joka välittää maksut saajien tileille kaikkiin pankkiryhmiin. Maksaja muodostaa maksutiedoston ostoreskontrassaan tai syöttää ne yksitellen pankkiyhteysohjelmaan. Maksaja vastaa antamiensa tietojen oikeellisuudesta. LMP-maksuaineisto lähetetään linjasiirtona pankkiyhteysohjelmalla tai Yritysverkkopalvelulla pankin käsittelyyn. SEPAan siirryttäessä Laskujen maksupalvelu korvataan Lähtevät maksut –palvelulla.

Lähtevät maksut, LM

Lähtevät maksut -palvelu (LM) on XML-pohjainen yritysten laskujen maksamiseen tarkoitettu palvelu. Maksuaineiston tekninen määrittely perustuu ISO 20022 -maksustandardiin. Lähtevät maksut -liittymisilmoitus tehdään yritysasiakkaalle, joka lähettää SEPA-tilisiirtoja tai ulkomaan maksuja XML-muodossa. SEPA-tilisiirtoina lähetettävät maksut ovat aina euromääräisiä, ulkomaanmaksut voivat olla muussakin valuutassa. Sekä maksajan että saajan tilinumero annetaan IBAN-muodossa. Maksajan ja saajan pankki yksilöidään pankin BIC-koodilla. Maksaja vastaa antamiensa tietojen oikeellisuudesta.

Maksaja muodostaa maksutiedoston ostoreskontrassaan tai syöttää maksut yksitellen pankkiyhteysohjelmaan. Lähtevät maksut –palvelussa maksaja antaa aineistossaan maksupäivän, jonka mukaan koko laskuerä menee maksuun. Maksu voi tapahtua vain pankkipäivinä. Jos annettu maksupäivä on muu kuin pankkipäivä esimerkiksi lauantai tai viikkopyhä, maksuerä menee maksuun seuraavana pankkipäivänä. Lähtevät maksut -palvelussa maksaja toimittaa maksutiedot konekielisinä XML-muodossa pankkiinsa, joka välittää maksut saajien tileille.

SEPA-alueelle maksettava SEPA-tilisiirto voi myös olla luonteeltaan palkka tai toistuvaissuoritus. Esimerkiksi palkkoja sisältävä maksuaineisto yksilöidään SALA Category Purpose -koodilla.

SALA Category Purpose eli SALA-aineistoa, kuten palkka- tai muita toistuvaissuoritusmaksuja maksuun lähetettäessä on huomioitava, että maksuaineisto käsitellään SEPA-tilisiirtona. Lähetettävässä aineistossa annetaan eräpäivä, jolloin maksujen kate veloitetaan maksajan tililtä. Maksut kirjataan saajien tileille seuraavana pankkipäivänä. Palkanmaksajan on huomioitava aineistoa muodostaessaan, että aineistossa annetaan veloituksen päivämäärä, joka on oltava pankkipäivä ja se on ajoitettava siten, että sitä seuraava pankkipäivä on varsinainen palkanmaksupäivä. Myöhässä maksamisen aiheuttamista seurauksista vastaa maksaja.

Lähtevät maksut -aineistosta annetaan palautteena erittely eräsiirtotiliotteella, jos maksaja on pankkinsa kanssa näin sopinut. SALA-aineistosta ei kuitenkaan muodosteta erittelyä. Ulkomaan maksut yksilöidään yksitellen maksajan tiliotteella. Hylätystä maksuaineistosta annetaan XML-muotoinen virhepalautte aineiston lähettäjälle. Hylätty maksuaineisto voi tarkoittaa, että vain osa aineistosta on hylätty. Tässä tapauksessa asiakas saa virhepalautteen yksittäisestä hylätystä maksusta. Mahdollisesti virheellistä aineistoa sisältäneen kokonaan hylätyn SEPA-maksuaineiston on aineiston lähettäjän korjattava ja lähetettävä uutena maksueränä Oy Samlink Ab:n käsittelyyn.

Jos maksaja haluaa peruuttaa SEPA-tilisiirtona lähettämänsä maksuerän, maksajan on oltava yhteydessä Oy Samlink Ab:n Maksuliikeselvittelyyn. Peruutuspyyntö on aina tehtävä kirjallisena. Jos maksuerä ei ole vielä mennyt Oy Samlink Ab:ssä maksuun, se on peruutettavissa. Maksuun siirtynyt SEPA-maksu on peruuttamaton. SEPA-maksuaineisto lähetetään pankkiyhteysohjelmalla pankin käsittelyyn käyttäen joko linjasiirtoa, Yritysverkkopalvelua tai Web Services -palvelukanavaa.

Ulkomaan lähtevät maksut, LUM

Lähtevä ulkomaan maksu -liittymisilmoitus tehdään yritysasiakkaalle, joka

lähettää ulkomaan maksunsa konekielellisesti eräsiirtona. Ulkomaanmaksuja voi lähettää pankin käsittelyyn joko Yritysverkkopalvelulla tai pankkiyhteysohjelmalla. SEPAan siirryttäessä ulkomaanmaksut maksetaan SEPA-tilisiirtoina eli Lähtevinä maksuina. Säästöpankkien Web Services – palvelukanava ei toistaiseksi tue lähteviä ulkomaanmaksuja.

Toistuvaissuoritus, TS

Toistuvaissuorituksia ovat palkat, eläkkeet ja muut vastaavat samoille saajille toistuvasti maksettavat maksut. Palvelussa pankki välittää maksajan maksuaineiston mukaiset suoritukset saajien tileille maksupäivän aamuksi rahalaitoksesta riippumatta. Maksaja vastaa siitä, että saajien tilinumerot ovat oikein. Maksuun liittyvän erittelyn maksaja toimittaa suoraan saajalle joko paperisena palkkalaskelmana tai verkkopalkkapalvelun kautta sähköisenä. Verkkopalkkapalvelun käyttöönotosta on palkanmaksajan sovittava erikseen verkkopalkkaoperaattorin kanssa. Toistuvaissuorituksia voi lähettää linjasiirtona tai Yritysverkkopalvelulla. Nykymuotoinen toistuvaissuoritus korvataan pysyvästi SEPA-tilisiirrolla 1.11.2011 alkaen

Siirryttäessä XML-tiliraportointiin vuonna 2012, tulee muutoksia Eräsiirtotiliotteen, KTO, Saapuvien viitemaksujen, SVM, liittymisilmoituksiin.

Eräsiirtotiliote

Tiliotepalvelu tarkoittaa palvelua, jossa kirjanpitovelvollinen saa maksutapahtumatiedot yksilöityinä eräsiirtotiliotteella. Tiliotepalvelu perustuu Kirjanpitolautakunnan lausuntoon n:o 1114/1990, jossa todetaan, että tiliotteella olevat tiedot tapahtumasta ovat riittävät. Riittävät yksilöintitiedot ovat tapahtuman arkistointitunnus, välitystapa, maksajan ja saajan nimitiedot sekä tapahtumalle annettu viestitieto. Eräsiirtotiliotteen lisäksi asiakas voi saada pankistaan tiliotteen myös verkkotiliotteena tai perinteisesti paperitiliotteena. Eräsiirtotiliotteen voi noutaa joko linjasiirtona, Yritysverkkopalvelulla tai Web Services -palvelukanavasta pankin kanssa tehdyn sopimuksen perusteella.

Saapuvat viitemaksut

Viitenumerojärjestelmä on kehitetty helpottamaan saatavien käsittelyä maksunsaajalla. Laskuttava yritys saa pankistaan tiedot tilille saapuneista maksuista konekielisessä muodossa. Myyntireskontran päivitys saapuvien viitemaksujen tiedoilla nopeuttaa yrityksen taloushallintoa ja saatavien valvonta nopeutuu. Laskuttava yritys voi tarvittaessa saada tiedot saapuneista suorituksista myös paperilistalla.

Saapuvat viitemaksut -liittymisilmoitus tehdään asiakkaalle, joka käyttää laskutuksessaan viitteellisiä tilisiirtoja. Tilille saapuneet suoritukset hyvitetään tilille yhteisvientinä, josta tehdään saapuvat viitemaksut -luettelo.

Maksajalle on viitteen käytöstä etua, sillä se mahdollistaa maksun nopean ja varman käsittelyn maksunsaajalla. Kun asiakas suorittaa maksun käyttäen suoraveloitusta tai verkkolaskua, myös nämä maksut sisältyvät Saapuvat viitemaksut -luetteloon. Saapuvat viitemaksut -aineiston voi noutaa joko linjasiirtona, Yritysverkkopalvelulla tai Web Services -palvelukanavasta.

Suoraveloitus

Suoraveloitus tullaan suomalaisissa pankeissa korvaamaan e-laskutekniikkaan pohjautuvalla automaattisella maksamisella tai SEPA-suoraveloituksella. Vielä käytössä oleva kansallinen suoraveloitus on käytössä vuoden 2013 loppuun.

Suoraveloituksen liittymisilmoitus tehdään yritykselle, joka laskuttaa asiakkaitaan suoraveloituksena. Maksajat antavat laskuttajalle valtuutuksen veloittaa laskut suoraan tililtä. Maksaja antaa pankkinsa välityksellä laskuttavalle yritykselle valtuutuksen, joka oikeuttaa laskuttajaa lähettämään pankin käsittelyyn maksajan kanssa sovitut laskut. Pankki veloittaa laskuttajalta saamillaan tiedoilla laskujen määrän maksajien tileiltä ja siirtää varat laskuttajan tilille.

Suoraveloituksen käyttö laskutuksessa edellyttää myös, että laskuttaja toimittaa ennakkoilmoituksen veloituksesta maksajalle joko laskutusjaksoittain tai esimerkiksi kerran vuodessa, jos tulevien veloitusten summat ovat tiedossa.

Laskuttaja lähettää suoraveloituspyyntöaineiston linjasiirtona tai Yritysverkkopalvelulla pankin käsittelyyn. Web Services –palvelukanavaan suoraveloituspalvelut toteutetaan 31.10.2011 mennessä.

SEPAan siirryttäessä sopimuksista joudutaan uusimaan konekielisten palvelujen sopimusehdot sisältävä Pankkiyhteys sopimus niille asiakkaille, joilla on käytössään maksuliikenteen konekielisiä palveluja. Kaikkien pankkiyhteysohjelmistoja käyttävien yritysasiakkaiden linjasiirtosopimukset pitää lähivuosina korvata Web Services –sopimuksilla.

Korttimaksamisen ja maksupäätelä palvelun erityispiirteitä SEPAan siirryttäessä

Maksupäätelä palvelussa hoidetaan asiakkaan lähettämän maksupääteläaineiston käsittely. Asiakas lähettää maksukorttiaineiston, noutaa aiemmin lähetetystä aineistosta palautteen ja debit-, credit- ja muiden maksukorttien varoitustiedot maksupääteläelle ennen myyntipäivän aloitusta. Kaikki hyväksytyt korttiosot hyvitetään kaupalle tilityseräkohtaisina yhteisvienteinä.

Luottokorttiyhtiöiden korteilla tehdyt ostot välitetään luottokorttiyhtiöihin seuraavaksi päiväksi. Luottokorttiyhtiöt hyvittävät korttitapahtumat myyntipisteen tilille oman käytäntönsä mukaisesti vähennettynä mahdollisella provisiolla. Luottokorttiyhtiöt hyvittävät kauppiaille korttimaksutapahtumat muutaman päivän viiveellä.

3.7 Liedon Säästöpankin pankkiyhteysohjelmistot ja palvelut asiakkaille

Perustapauksessa yritysasiakkaalle avataan verkkopankki eli internet-pohjainen Yritysverkkopalvelu, jolla yritysasiakas pystyy hoitamaan yrityksensä peruspankkipalvelut. Yritysverkkopalvelulla asiakas pystyy maksamaan laskuja, tarkistamaan tiliensä saldot ja tilitapahtumat, noutamaan kirjapitovelvollisen tiliotteen, välittämään eräsiirtoaineistoja taloushallinnon sovelluksesta edelleen pankin käsittelyyn. Yritysverkkopalvelussa on mukana myös yksinkertainen laskutusohjelma, jolla voi muodostaa, lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja.

Suuremmat yritykset ja tilitoimistot tarvitsevat verkkopankkia monipuolisemman pankkiyhteysohjelmiston, jolla pystyy liikennöimään useampaan pankkiin. Pankkiyhteysohjelmisto on yleensä yrityksen tietojärjestelmään paikallisesti asennettava ohjelma. Toistaiseksi Liedon Säästöpankin yritysasiakkailta on pankkiyhteysohjelmistoina käytössään Sp-Mikropankin säästöpankki- tai monipankkiversio. Pankki on toimittanut yritysasiakkailleen jonkin verran myös Mikropankin korvaajaksi suunniteltua Sp-maksuliikenneohjelmistoa. Sp-maksuliikenneohjelmistolla voi liikennöidä ainoastaan säästöpankkeihin. Liikennöinti pankkiin tapahtuu joko linjasiirto- tai Web Services –yhteydellä.

3.8 Taloushallinnon ohjelmistot osana SEPAan siirtymistä

Maksuliikenteen eräsiirtojen kansallisen standardin muuttuminen ISO 20022 XML –standardiksi merkitsee suuria muutoksia yritysten taloushallinnon järjestelmiin. Samoin muutoksia aiheuttaa kansallisten tilinumeroiden korvautuminen tilinumeron kansainvälisellä esittämistavalla IBANilla (International Bank Account Number) ja saajan pankin BICillä (Bank Identification Code). Kaikkiin taloushallinnon järjestelmiin, joissa tilinumeroita käsitellään, pitää tehdä SEPAn edellyttämät muutokset. (FK 2010a.) Yrityksissä SEPAan siirtyminen vaikuttaa maksuliikenteen, ostoreskontran, palkanlaskennan, matkalaskusovellusten, kassajärjestelmän ja laskutuksen tuottamiin pankkiaineistoihin (Mäki-Petäjä & Rönkkö, 2009, 18-19).

Perinteisesti eräsiirtoaineistoja käyttävät yritykset ovat hoitaneet pankkiyhteydet paikallisesti asennetuilla pankkiyhteysohjelmistoilla. Pankkiyhteysohjelmisto voi olla erillinen ohjelmisto tai se voi olla integroituna taloushallinnon ohjelmistoon. Suomessa toimii useita taloushallinto- ja pankkiyhteysohjelmistojen valmistajia. SEPA-aikaan siirtyminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikkien käytössä olevien pankkiyhteysohjelmistojen toimivuus on varmistettava, joko ohjelmistopäivityksin tai ohjelmistoa vaihtamalla SEPA-yhteensopivaksi. Suomessa toimivat ohjelmistotalot ovat reagoineet SEPAn vaatimiin muutoksiin eri aikatauluilla. Suurille yrityksille ja julkishallintoon ohjelmistoja toimittavat Opus Capita Oy ja Basware Oyj ovat edelläkävijöitä, tarjoten SEPA-

yhteensopivia pankkiyhteysohjelmistoja ja taloushallinnon järjestelmiä.

Pankkiyhteysohjelmaa nykyaikaisempi tapa hoitaa taloushallinnon rutiinit ja maksuliikenne pankkiin ovat eri ohjelmistovalmistajien Internet-pohjaiset ASP-palvelut. ASP on lyhenne sanoista Application Service Provider. ASP-palvelussa asiakas ja tilitoimisto jakavat näkymän yhteiseen taloushallinnon järjestelmään, jolla voidaan korvata perinteinen yritysohjelmisto ja usein myös pankkiyhteysohjelmisto. ASP-pohjaisia taloushallinnon ja maksamisen sovelluspalveluja tarjoavat muun muassa Netvisor Oy ja Oy Finvalli Finland Ab.

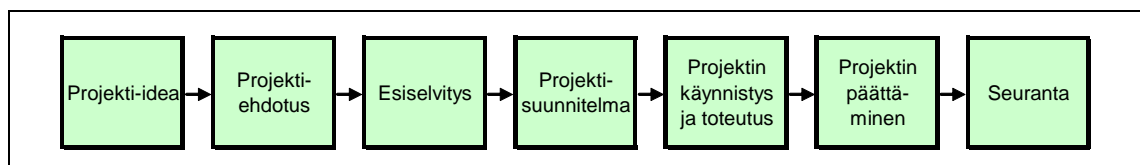
Ajankohtaisia tietoja eri ohjelmistovalmistajien pankkiyhteysohjelmistojen SEPA-yhteensopivuudesta on Finassialan Keskusliiton Internet-sivuilta www.fkl.fi (FK 2010d).

4 PROJEKTIN JOHTAMINEN

4.1 Projektin johtamisen teoriaa

Projektimuotoisella työskentelyllä tarkoitetaan ihmisresurssien ja aineellisten ja rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitellusti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsenneily prosessi alkaen ideasta johtaen sen toteutumiseen. Suunnittelulla on tarkoitus lyhentää aikaa ja kustannuksia, joita tarvitaan sekä laadullisesti että määrällisesti laadukkaan muutoksen aikaansaamiseksi. (Löow 2002, 16.) Projektimuotoisella työskentelyllä voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet usein tavanomaista työskentelyä nopeammin. Projektit ovat yleensä tulossuuntautuneita, joka helpottaa projektitehtävien jäsentelyä ja asettamista tärkeysjärjestykseen. Henkilöstön kannalta projektit ovat mielekkäitä, kun henkilöstöllä on oikeanlaista osaamista ja kiinnostusta projektitehtäviin. (Löow 2002, 18.)

Projektimuotoinen työskentely edellyttää että projektilla on tilaaja, projektin pitää olla ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu eli projektille on määritettävä aloitus- ja lopetuspäivät. Lisäksi projektilla on oltava resurssi- ja toimenpidesuunnitelma. Projektilla on oltava selkeä tavoite ja projektin eteneminen on dokumentoitava. Projektista pitää laatia prosessikuvaus (kuvio 14) sekä varmistaa, että projektissa käytetään tulosten saavuttamisen takaavia työskentelymuotoja.



Kuvio 14. Projektisuunnitelman prosessikuvaus (Löow 2002, 54).

Projektiin liittyviä työskentelymuotoja ovat usein projektipäällikön johdolla vedetyt projektikokoukset, tiedottaminen sidosryhmille, välitavoitteiden ja

tarkistuspisteiden asettaminen, toimenpidesuunnitelmat, joissa määritellään mitä projektissa pitää tehdä, kuka tekee, miten tehdään, kuka on vastuussa mistäkin tehtävästä ja milloin annetut tehtävät pitää olla tehtynä. (Löow 2002, 17.)

Esiselvitys

Joihinkin projekteihin tarvitaan esiselvitystä ennen pääprojektin käynnistämistä. Esiselvityksen tarkoituksena on varmistaa pohjatietojen riittävyys pääprojektin läpiviemiseksi. (Löow 54.) Esiselvitys voi sisältää projektiehdotuksen syventämisen alustavaksi projektisuunnitelmaksi, projektianalyysin eli onko projekti kannattava ja toteutettavissa, esiselvitysraportin suosituksen siitä, aloitetaanko pääprojekti vai ei (Löow 2002, 55).

Sidosryhmä- ja riskianalyysi

Sidosryhmäanalyysin tavoitteena on selvittää, mitä sidosryhmiä projektilla on ja minkälaisia tavoitteita, motiiveja, pyrkimyksiä ja odotuksia projektiin liittyy. Sidosryhmäanalyysissä kartoitetaan projektin hyödyt, käydään läpi projektista tiedottamista ja tuloksien julkaisemista sidosryhmille sopivalla tavalla, sitoutetaan sidosryhmät projektiin ja määritetään projektin onnistumiselle ratkaisevat menestystekijät. (Löow 2002, 56-57.) Riskianalyysissä käydään läpi projektiin liittyviä mahdollisia riskejä jo ennen projektin käynnistämistä. Mahdollisia riskejä voivat olla tuotteiden tai ideoiden toimimattomuus, aikataulu- tai resurssiongelmät. Riskianalyysin perusteella voidaan varautua pahimpiin tilanteisiin ja kehittää varalle jo ennen projektin käynnistämistä korvaavia strategioita. Yleensä sidosryhmä- ja riskianalyysin laatii projektiryhmä projektipäällikön ohjauksessa. (Löow 2002, 59.)

Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma luo projektiryhmän jäsenille, karttaan verrattavissa olevan, yhteisen pohjan projektin läpiviemiseen. Projektisuunnitelmalla varmistetaan ajan, resurssien ja toimintojen riittävyys sekä tärkeysjärjestykseen asettaminen. (Löow 2002, 63.)

Projektisuunnitelma voi sisältää seuraavia pääkohtia:

1. Projektin tausta, tarkoitus ja tavoitteet
2. Rajoitukset
3. Toimenpide- ja resurssisuunnitelman
4. Aikataulu
5. Projektioorganisaatio
6. Tiedottaminen

(Löow 2002, 63.)

Projektin tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Projektin taustaa käsiteltäessä käydään läpi toimeksiantajan esittelemiä tarpeita ja ongelmia, mahdollisia aikaisempia selvityksiä ja niiden tuloksia, kartoitetaan tarve sidosryhmä- ja riskianalyysille ja perustellaan syy projektin käynnistämiseksi. Projektin tavoitteet eli haluttu lopputulos täsmennetään siten, että projektiryhmä ymmärtää ja sitoutuu projektin tavoitteisiin. Tarvittaessa projektille määritetään välitavoitteita. (Löow 2002, 64.)

Rajoitukset ja projektin rajaaminen

Projektin ja mahdollisten välitavoitteiden rajaaminen on tärkeää, jotta projekti pysyy annetussa aikataulussa eikä pääse rönsyilemään ja muodostu näin ”ikuisuusprojektiksi” (Löow 2002, 66).

Toimenpide ja resurssisuunnitelma, budjetti

Toimenpide- ja resurssisuunnitelmasta selviää, mitä projektin erivaiheissa tapahtuu. Toimenpidesuunnitelmasta tulee selvittää, kuka vastaa kyseessä olevan toimenpiteen tekemisestä. Toimenpidesuunnitelmaan voi myös lisätä kommentteja ja tavoiteaikatauluja. (Löow 2002, 67.) Resurssisuunnitelmaan liittyy myös projektin budjetti eli tulo- ja menoarvio (Löow 2002, 68).

Aikataulu

Projektissa aikatauluilla on tärkeä merkitys, koska projektin eteneminen on usein riippuvainen muista projektiin liittyvistä toiminnoista. Aikataulut myös helpottavat projektin toimintojen koordinoitua, seuranta ja tiedottamista. (Löow 2002, 69.)

Projektiorganisaatio

Projektilla voi olla ohjausryhmä, joka päättää projektin kokonaistavoitteista, määrittää puitteet ja lähtökohdat projektille. Ohjausryhmä antaa projektiryhmälle toimeksiannon eli projektiehdotuksen. (Löow 2002, 29.)

Projektisuunnitelmassa kuvataan projektiorganisaatio, mainitaan projektiorganisaation jäsenten nimet, tehtävät ja yhteystiedot (Löow 2002, 75). Jos projektiorganisaatio koostuu henkilöistä, jotka pystyvät tekemään päätöksiä, esittämään luovia mielipiteitä ja ovat sitoutuneita projektiin, on projektilla hyvä mahdollisuus onnistua (Löow 2002, 76).

Tiedottaminen ja viestintä.

Projektista tiedottaminen on eräänlaista myyntiä. Tiedottamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että sidosryhmät tietävät kuinka projekti etenee ja miten se mahdollisesti vaikuttaa sidosryhmien toimintaan. Tiedottamiseen voi käyttää perinteisen tiedottamisen, kuten messut, lehti-ilmoittelu ja esitteet lisäksi erilaisia sähköisiä kanavia, kuten sähköpostia, intranet-palveluja tai esitellä projektin etenemistä yrityksen Internet-kotisivuilla. (Löow 2002, 77.)

4.2 Projektin käynnistys ja toteutus

Ohjausryhmä käynnistää projektin sen jälkeen kun se on ensin perehtynyt projektisuunnitelmaan. Käynnistysvaiheessa on hyvä olla tarkistuspiste ja käydä läpi projektisuunnitelma ja tarkistaa, että se vastaa alkuperäistä ajatusta projektin tarkoituksesta. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota työ- ja vastuujakoon, suunniteltuihin aikatauluihin, resurssien riittävyyteen ja sidosryhmien odotuksiin. Projektin tuloksen kannalta on selvitettävä mitkä ovat

tärkeimmät tulostavoitteet ja mittarit; aika, tulos vai kustannukset. (Löow 2002, 87-88.) Projektin käynnistyttyä tärkeintä on noudattaa projektisuunnitelmaa ja jos poikkeamia ilmenee, tulee niihin reagoida välittömästi. Projektin välitavoitteita voidaan muokata projektin edetessä. Projektin päätavoite säilyy yleensä muuttumattomana. (Löow 2002, 89.) Mahdollisista muutoksista ja lisäyksistä päätetään projektia ohjaavissa projektiryhmän kokouksissa (Löow 2002, 92).

Projektin päättäminen ja loppuraportti

Projekti päättyy, kun projektipäällikkö esittelee projektin tulokset ohjausryhmän kokouksessa. Loppuraportin tehtävänä on toimia myös tulevien projektien ohjauskeinona. Projektin lopputulos luovutetaan toimeksiantajalle ja samalla huolehtien siitä, että projektin tuloksista ja päättymisestä tiedotetaan projektiin liittyville sidosryhmille. (Löow 2002, 106-107.)

Seuranta

Oppivan organisaatioon periaatteisiin kuuluu projektin seuranta. Seurannassa saadaan palautetta projektin vaikutuksista ja pystytään seuraamaan projektin tavoitteiden toteutumista, onnistumisia ja arvioida kriittisesti, mitä olisi voinut tehdä toisin. (Löow 2002, 107.)

4.3 Muutosjohtaminen

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa muutoksen tarpeen lähtökohtien perusteellinen ymmärtäminen. Organisaation kulttuurin analysointi auttaa määrittämään muutoksen oikein ja varautumaan sen mahdollisesti kohtaamiin pulmiin jo ennakolta. Ennakotarkastelu voi paljastaa mahdollisia piileviä heikkoja kohtia tai vielä hyödyntämättömiä organisaation vahvuustekijöitä. Muutokseen valmistautumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yhteinen käsitys organisaation tilanteesta ja haasteista, henkilöstöresurssit, käytettävissä olevat taloudelliset resurssit, johtamisjärjestelmä, henkilöstön ja johdon kehityshalu ja taidot sekä sisäisen viestinnän taso ja nopeus. (Mattila 2007, 107.)

Henkilöstön kokemukset aiemmista muutoksista vaikuttavat myös uusien muutoshankkeiden läpiviemiseen. Aikaisemmat menestyneet muutoshankkeet kannustavat ja sitouttavat henkilöstöä myös uusien muutoshankkeiden läpiviemisessä. (Mattila 2007, 108.) Jos yrityksen johto on onnistunut luomaan selkeän vision ja strategian siitä, mihin muutoksella pyritään on lähtöasetelma muutokselle jo varsin hyvä. Johdon kyky viestiä muutoksen tuomista visioista yhdistettynä selkeään strategiaan ovat avainasemassa muutoskyvyn luomisessa. Muutoshankkeeseen varatuilla taloudellisilla ja henkilöstöresursseilla on suora yhteys muutoshankkeen onnistumiseen. (Mattila 2007, 109.)

Organisaation vallitseva kulttuuri voi joko vahvistaa tai heikentää resurssien käyttöä. Avoimessa ja innostuneessa ilmapiirissä voi saada suhteellisen pienilläkin resursseilla suunniteltuja tuloksia. Mikäli organisaatiossa muutoksiin suhtaudutaan vihamielisesti tai vältellen, ei runsaskaan resurssointi takaa riittäviä tuloksia. (Mattila 2007, 109.) Mattilan mukaan, mitä keskitetyemmin ja nopeammin organisaatiossa pystytään tekemään päätöksiä, sitä helpompaa suurtenkin muutosten toteuttaminen on (Mattila 2007, 110).

Henkilöstön osaaminen ja valmiudet

Muutoksen vaatiman osaamisen lisäksi organisaatioon on olennaista luoda jatkuvan oppimisen malli. Mallin tulisi olla sellainen, että koulutusta ja valmennusta ei käytetä ilmenneisiin puutteisiin vaan suunnitelmallisesti ja ennakoivasti. (Mattila 2007, 111.)

Viestintä

Henkilöstö kokee sisäisen viestinnän onnistumisen muutoksen johtamisessa erittäin tärkeänä. Muutoskykyisen ja –myönteisen organisaatiokulttuurin kehittyminen edellyttää, että työntekijöille annetaan riittävä kokonaiskuva muutoksesta sekä oman tehtäväkentän kannalta riittävästi täsmällistä tietoa. (Mattila 2007, 112-113.) Muutoksen kestolle parhaat vaihtoehdot ovat lyhyt ja nopeasti vaikuttava kertarysäys tai vaiheistettu käyttöönotto. Mitä selkeämmästä ja nopeammin hahmotettavasta muutoksesta on kysymys, sitä

helpommin se on omaksuttavissa asemasta riippumatta. (Mattila 2007, 114.)

4.4 Strategioiden suhde henkilöstön kehittämiseen

Yrityksen strategiset valinnat ovat suoraan yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarat taas ovat yhtenä lähtökohtana tehtäessä yrityksen strategisia valintoja. Tämä painottuu erityisesti asiantuntijavaltaisissa yrityksissä. Lisäksi yrityksen liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstön ja muun liiketoiminnan johtaminen linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Strategia on yrityksen tai organisaation toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa ne aikovat menestyä. (Viitala 2009, 59.)

Yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat ovat kolme strategian tasoa. Yritysstrategiaan on kirjattu se, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään se miten yritys varmistaa menestymisensä markkinoilla. Liiketoimintastrategian toteuttamiseksi laaditaan operatiivisia strategioita, joita ovat esimerkiksi henkilöstö-, markkinointi-, tutkimus-, kehitys- ja tuotantostrategia. Strategioiden avulla määritellään, miten yrityksen tahtotilaan eli visioon aiotaan päästä. (Viitala 2009, 61.)

Suuntaviivat, joiden avulla varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen, kirjataan henkilöstöstrategiaan. Tässä strategiassa otetaan kantaa yrityksen tai organisaation tarvitsemaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä siihen, miten ne varmistetaan. Henkilöstöjohtamisella pyritään kohti yrityksen visiota. Tätä varten voidaan laatia henkilöstövisio. Henkilöstövisiossa määritellään täsmällisemmin minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa visio aiotaan saavuttaa. (Viitala 2009, 61-62.) Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen ylläpitämistä, kehittämistä ja uudistamista. Henkilöstön kehittäminen ei käytettynä ilmauksena ole enää kovinkaan kuvaava, koska se korostaa liiaksi henkilöstöä kehittämistoimenpiteiden kohteena eikä huomioi tarpeeksi sitä, että jokainen on vastuussa omasta ja työyhteisönsä kehittämisestä. Organisaation on luotava henkilöstön oppimiselle

edellytyksiä ja mahdollisuuksia. (Viitala 2009, 182-183.)

4.5 Henkilöstöstrategia osaamisen johtamisen viitekehyksenä

Osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen ovat henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita. Henkilöstöstrategiaan määritellään ne keskeiset periaatteet, joita konkretisoidaan päivittäisjohtamisessa ja henkilöstökäytännöissä. Nämä sisältyvät yrityksen tai organisaation henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikkaa ovat esimerkiksi yrityksen rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Henkilöstöpolitiikan avulla määritellään ne käytännön toiminnan toimenpiteet, vastuut ja aikataulut, joilla yrityksen tai organisaation strategiaa toteutetaan. (Viitala 2009, 62.)

Projektikohtainen henkilöstösuunnitelma laaditaan silloin, kun henkilöstövoimavarojen suunnittelu kohdistuu tiettyyn projektiin. Projekteissa huomioidaan alusta alkaen projektiin tarvittavan henkilöstön määrä ja osaaminen sekä määritellään vastuualueet. (Viitala 2009, 72-73.)

Tiimit ja projektityöskentely

Tiimityöskentely liittyy yritysten erilaisten projektien ja kehittämishankkeiden toteutuksiin. Tiimillä tarkoitetaan järjestäytyneitä ryhmää, jonka jäsenet toimivat koordinoitusti ja vastavuoroisesti päästäkseen yhteisesti asettamiinsa tavoitteisiin. Siirtyminen tiimityöskentelyyn on usein pitkä kehitysprosessi, joka edellyttää runsaasti organisaation sisäistä koulutusta. (Sydänmaanlakka 2006, 47.)

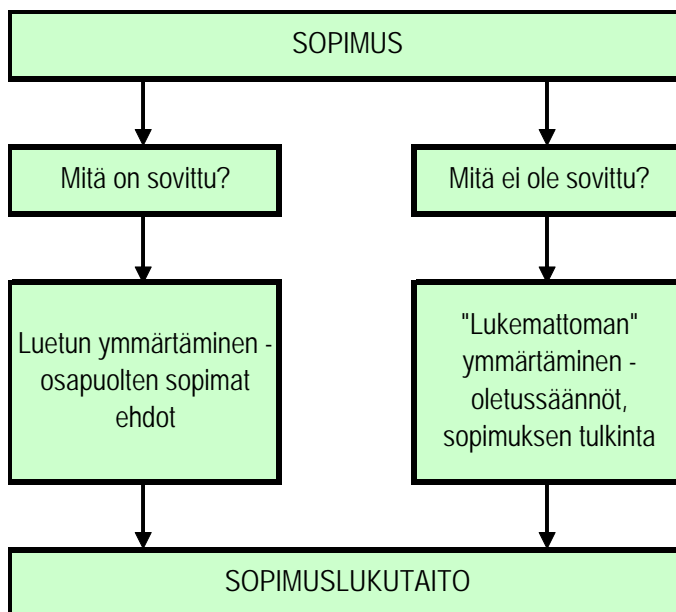
4.6 Vakiosopimukset ja liitteet

Vakiosopimuksilla on nykyisessä vaihdannassa suuri merkitys. Useat elinkeinoalat, kuten pankki- ja vakuutusalat käyttävät sopimuksissaan pääasiassa vakioehtoja. (Hemmo 2008, 93.) Yritykset eivät aina miellä tekevänsä sopimuksia, vaan ne käyvät kauppaa. Sopimukset syntyvät yleensä

asiakirjaketjun kautta, tarjouksesta tilaukseen ja edelleen tilausvahvistukseen. Jos ei ole olemassa ”Sopimus”-nimistä asiakirjaa, ei asiakirjoja mielletä sopimuksiksi eikä myöskään havaita niihin liittyviä riskejä. (Haapio ym. 2002, 215.) Sopimus voi perustua myös viestinvaihtoon tai puhelinkeskusteluun tai olla suullinen tai syntyä tosiasiallisen toiminnan tai vakiintuneen käytännön kautta. Näissä tapauksissa asiakirjaa ei edellytetä. (Haapio 2008, luentomateriaali.) Monilla yrityksillä on myynti- ja ostotoimintaan vakioehdot, jotka voivat olla yrityskohtaiset tai toimialan järjestöjen laatimat (Haapio ym. 2002, 41-43).

Sopimukset syntyvät ihmisten ja tietojärjestelmien työn tuloksena (Haapio ym. 2002, 4). Sopimus syntyy tarjouksen ja siihen annetun hyväksyvän vastauksen tuloksena (Haapio ym. 2002, 13). Sopimussisältöön kuuluu myös liiteaineisto, kuten tekniset erittelyt, määrittelyt, piirustukset, aikataulut ja suorituskykytakuu (Haapio ym. 2002, 15).

Sopimuksen lukeminen vaatii taitoa. Mitä on sovittu ja mitä ei ole sovittu. Usein se, mitä sopimuksesta puuttuu, on vaikeampaa havaita kuin se, mitä sopimuksessa on (kuvio 15). Sopimusten sisällön tarkempi arviointi edellyttääkin aivan omanlaistaan lukutaitoa, jota kutsutaan sopimuslukutaidoksi. (Haapio ym. 2005, 55-56.)



Kuvio 15. Sopimuslukutaito (Haapio ym. 2002, 61).

Luottolaitosten sopimusehtojen valvonta

Luottolaitoslain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten noudattamista valvoo Finanssivalvonta. Säästöpankkeja valvoo lisäksi säästöpankkitarkastus ja osuuspankkien yhteenliittymään kuuluvia osuuspankkeja ja muita jäsenluottolaitoksia yhteenliittymän keskusyhteisö. Tässä laissa oleva viittaus Rahoitustarkastukseen tarkoittaa viittausta Finanssivalvontaan. (Laki luottolaitostoiminnasta 9.2.2007/121.)

Finanssivalvonta

Finanssivalvonta, lyhenne Fiva, on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, jolle pääosin siirtyivät 1.1.2009 alkaen entisten Rahoitustarkastuksen ja Vakuutusvalvontaviraston tehtävät. Finanssivalvonnan valvottavia ovat pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt sekä muut vakuutuslalla toimivat, sijoituspalveluyritykset, rahastoyhtiöt ja pörssi. Finanssivalvonnan toiminnan rahoittaa valvottavat 95-prosenttisesti, jäljelle jäävä viisi prosenttia rahoituksesta tulee Suomen Pankilta. Hallinnollisesti Finanssivalvonta toimii Suomen Pankin yhteydessä, ja on päätöksenteossaan itsenäinen. Finanssivalvonnan toimipisteet sijaitsevat Helsingissä. (Finanssivalvonta, 2011a.)

Finanssivalvonnan toiminnan tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-,vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottavien vakaa toiminta sekä vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen finanssimarkkinoiden toimintaan. Finanssivalvonta valvoo myös hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla ja yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. Finanssivalvonnan tavoitteet ja tehtävät on kirjattu lakiin Finanssivalvonnasta. (Finanssivalvonta, 2011a.)

Finanssivalvonnan tehtävänä on valvoa että valvottavien toiminta on terveellä pohjalla eli valvottavilla on pääomia toiminnasta aiheutuvien riskien ja tappioiden kattamiseen sekä kyky selviytyä sitoumuksista, ja eivät ota toiminnassaan kohtuutonta riskiä. Valvoa, että asiakkaille ja sijoittajille tuotteista, palveluista, palveluntarjoajista ja pörssiyrityksistä annettu informaatio on laadultaan hyvää ja menettelytavat finanssimarkkinoilla ovat asialliset. Finanssivalvonnan tehtävänä on myös valvoa, että valvottavien maksujärjestelmät ovat toimivia. (Finanssivalvonta, 2011b.)

Laki luottolaitostoiminnasta 9.2.2007/121 pykälä 126 § määrää pankkien käyttämistä sopimuksista seuraavaa:

Luottolaitos ei saa toiminnassaan käyttää sopimusehtoa, joka ei kuulu luottolaitoksen toimintaan tai jota sen sisältö, osapuolten asema tai olosuhteet huomioon ottaen on pidettävä asiakkaan kannalta kohtuuttomana. Kohtuuttomana sopimusehtoa on pidettävä aina, jos luottolaitoksen toiminnan ulkopuolisten hyödykkeiden hankkiminen tai käyttö asiakkaan kannalta kokonaisuutena arvioiden asiattomasti vaikuttaa luoton saamiseen, sopimuksen voimassaoloon tai muihin sopimuksen ehtoihin taikka jos asiakkaan oikeutta ryhtyä sopimussuhteeseen muun elinkeinonharjoittajan kanssa rajoitetaan. Luottolaitoksen on toimitettava Rahoitustarkastukselle luottolaitoksen toiminnassa käytettävien vakioehtoisten sopimusten ehdot.

Vakioehtoiset sopimukset

Vakioehtoja laadittaessa laatijaosapuolen tarkoituksena on soveltaa niitä lukuisiin tuleviin sopimuksiin. Vakioehtoisten käyttö alentaakin sopimuskohtaisia transaktiokustannuksia. Vakiosopimusten ehtojen suunnittelussa on usein perusteltua pyrkiä pidemmälle vietyyn yksityiskohtaisuuteen kuin vastaavan kokoluokan yksilöllisesti neuvoteltavissa sopimuksissa. On kuitenkin mahdollista, että yleisten sopimusehtojen monimutkaistuminen voi vähentää

sopimuskumppanin halukkuutta sopimuksen tekemiseen, koska sopimusehtojen sisällön arviointi edellyttää tutustumisaikaa. Tämän näkökohdan merkitystä käytännössä vähentää se, että sopimuskumppani ei aina tutustu vakioehtoihin kunnolla. (Hemmo 2005, 91.)

Usein sopimustekniikka perustuu vakioehdoille silloin, kun suoritteita myydään suurelle asiakaskunnalle. Yksilöllisen sopimisen transaktiokustannukset voivat muodostua niin suuriksi, että ne voisivat pilata yrityksen kilpailukyvyn. Kaikkein tyypillisimpien massasopimusten kohdalla yksilöllistä sopimista ei juurikaan voi käyttää, muuten kuin välttämättömien hintaa, määrää, toimitusaikaa ym. koskevien kohtien osalta. (Hemmo 2005, 91.)

Vakioehtojen käyttäminen tehostaakin myös samantyyppisiä sopimuksia tekevän yrityksen sopimushallintoa, koska sopimusten voimassaoloaikana ei jouduta kiinnittämään huomiota tehtyjen sopimusten keskinäisiin eroihin (Hemmo 2005, 91).

Tämä vaikuttaa vakioehtojen suunnitteluun kahdessa suhteessa: Yrityksen kannattaa yleensä pyrkiä siihen, että sen erilaisissa sopimuksissa käyttämät ehdot rakentuisivat mahdollisimman laajalti samalle pohjalle. Esimerkiksi niin, että eri suoritteita koskevissa sopimusehdoissa on yhtenäiset määräykset takuista, reklamaatioista ja vastuunrajoituksista. Toisaalta ehtojen uudistaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen sopimuskannassa on sekä vanhoilla että uusilla ehdoilla tehtyjä sopimuksia, joiden erillään käsittely voi lisätä sopimushallinnon kustannuksia. Erityyppisten vakiosopimusten käyttö korottaa kynnystä vakioehtojen laaja-alaisiin tarkistuksiin silloin, kun vakioehtoja käyttämällä on tehty runsaasti pitkäkestoisia sopimuksia. (Hemmo 2005, 91.)

Harkittaessa vakioehtojen asemaa sopimuskäytännöissä on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että yksipuolisesti laadittuja sopimusehtoja tulkitaan laativan osapuolen vahingoksi. Vaikka vakioehtojen käyttämiseen liittyy monia sopimuksenteon helpottumiseen ja valmistelukustannuksiin liittyviä etuja, haittapuolena on muun muassa se, että yleisiin sopimusehtoihin turvautuvan tulisi kyetä muotoilemaan sopimuksen sanamuodot omien tarkoitustensa kannalta aukottomiksi, tai muuten on mahdollista, että sopimuksen tulkintariski uhkaa realisoitua. (Hemmo 2005, 91-92.)

Kysymys siitä, onko sopimus vakiosopimus vai yksilöllisesti laadittu, voi osoittautua merkittäväksi, mikäli sopimus johtaa oikeudellisiin selvittelyihin. Jos sopimuksessa on käytetty erikseen painettua vakioehtolomaketta, on ehtojen vakioluonteisuus siltä osin selvä. Atk-tulosteiden osalta ei ulkoasun perusteella useinkaan pysty päättämään, onko kysymyksessä vakiosopimus vai yksilöllisten neuvottelujen tuloksena syntynyt yksilöllinen sopimus. Tämän vuoksi, erityisesti sopimuksen vahvemman eli laatijaosapuolen on syytä välttää tilannetta, jossa aidosti neuvoteltua sopimusta voitaisiin pitää hänen laatimanaan vakioehtoperusteisena sopimuksena. Yksilöllisissä sopimuksissa on varmistettava, että sopimuksen yksilöllinen luonne kyetään tarvittaessa osoittamaan, ellei se sopimuksen sisällöstä muuten ilmene. Sopimuksen yksilöinnin varmistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi ottamalla sopimuksen johdantoon nimenomainen lausuma siitä, että sopimus on perusteellisten neuvottelujen tulos ja että kummankin osapuolen on katsottava tasaveroisesti vaikuttaneen sen sisältöön. Neuvottelujen aikana kertynyt kirjeenvaihto ja muu aineisto yleensä selventää sopimuksen syntytaustaa. (Hemmo 2005, 92.)

Yritykset laativat mielellään yksilöllisetkin sopimukset omilla logoillaan varustetuille kirjepapereille. Tätä käytäntöä ei kuitenkaan suositella, koska se saattaa antaa ulkopuoliselle arvioijalle aiheutta olettama kyseisen, logo-paperia käyttäneen osapuolen päättäneen ensisijaisesti ehtojen sisällöstä. (Hemmo 2005, 92.)

Vakioehtojen laatiminen kannattaa siinä tapauksessa, että alalla ei ole valmiina omien intressien kannalta tyydyttäviä ehtoja. Vakioehtojen käyttö on hyvä keino vahventaa neuvotteluasemaa tulevissa sopimuksissa. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että vakioehdot ovat standardiratkaisuja, eivätkä ne siksi ota huomioon yksittäiseen sopimukseen liittyviä erityispiirteitä. (Hemmo 2005, 92.) Vakioehtoja käytettäessä on huolehdittava siitä, että vakioehtojen käyttäjä on itse selvillä sopimusehtojensa sisällöstä ja sopivuudesta kyseiseen sopimussuhteeseen (Hemmo 2005, 94). Jos vakioehdoin päätettävästä sopimuksesta keskustellaan asiakkaan kanssa useammassa yhteydessä, pitää asiakkaalle varata tilaisuus tutustua ehtoihin kaikessa rauhassa

neuvottelutilaisuuksien välillä. Sopimuskumppanin kannattaa varmistaa, että asiakas on tutustunut sopimusehtoihin. Näin toimien asiakkaan on sopimuksen teon jälkeen vaikeampi vedota sopimusehtojen sisältöä koskevaan tietämättömyyteen tai sopimusta koskevan harkintansa puutteellisuuteen. (Hemmo 2005, 96.)

Vakioehtoisten sopimusten allekirjoittaminen tapahtuu tyypillisesti molempien osapuolten läsnäollessa. Vaihtoehtoisesti sopimuskumppanille voidaan lähettää postitse omalta puolelta allekirjoitettu täysimittaiset ehdot sisältävä sopimus, jonka toinen kappale pyydetään palauttamaan asiakkaan allekirjoittamana. Tässä tapauksessa on muistettava seurata, että allekirjoitetut sopimuskappaleet todella palautuvat lähettäjälle. (Hemmo 2005, 95.)

Vakioehdoista poikkeaminen ja siihen liittyvät todistelukysymykset

Monesti vakioehtoihin liittyvät erimielisyydet saavat alkunsa siitä, että asiakas katsoo sopineensa elinkeinonharjoittajan edustajan kanssa jotakin vakioehdoista poikkeavaa. Tällainen sopiminen sivuuttaa vakioehdot yksilöllisten ehtojen etusijaperiaatteen mukaisesti, jos sopimisesta saadaan näyttöä ja jos elinkeinonharjoittajan edustajalla on ollut kelpoisuus poiketa ehdoista. (Hemmo 2005, 98.)

Kun asemavaltuutusta tulkitaan asiakkaan perusteltujen odotusten näkökulmasta, sidonnaisuus ei yleensä esty edustusvallan puuttumisen vuoksi kuin siinä tapauksessa, että poikkeamisella on erityisen suuri taloudellinen merkitys. (Hemmo 2005, 98.)

Sopimuksia tekevän henkilökunnan menettelyvirheet asiakaspalvelutilanteessa ovat riski sekä sopimuksen saaman sisällön että yrityksen imagon kannalta. Sopimushäiriöiden välttämiseksi on panostettava henkilöstön koulutukseen ja opastukseen. Ongelmien ehkäisemiseksi on syytä korostaa henkilökunnalle, että he eivät saa luvata mitään vakioehdoista poikkeavaa eikä myöskään suorituksen soveltavuudesta asiakkaan ilmoittamaan käyttötarkoitukseen pidä antaa lupauksia, ellei niiden paikkansapitävyydestä ole täyttä varmuutta. (Hemmo 2005, 98.)

Jos vakioehdoista poikkeava asiakaskohtainen sopiminen on joiltakin osin

tarpeen, kannattaa luoda vakiintuneet menettelytavat sen suhteen, kuinka tällainen sopimuksen yksilöiminen tehdään. Asiakkaan kanssa asioivat henkilökunnan edustajat on ohjeistettava siitä, millaisia poikkeuksia tai lisäyksiä he itse saavat tehdä sopimusehtoihin sekä kenen puoleen on käännyttävä niissä tapauksissa, että mahdollisuutta muunlaiseen yksilölliseen sopimiseen lähdetään selvittämään. (Hemmo 2005, 99.)

Vakioehdoista poikkeavan yksilöllisen sopimisen väitetään yleensä tapahtuneen suullisesti. Näyttövelvollisuus on lähtökohtaisesti aina sillä sopijapuolella, joka väittää jostakin sovituksen. Esimerkiksi asiakkaan pitää pystyä esittämään näyttöä siitä, mitä asiointitilanteessa yrityksen edustajan kanssa on sanottu. Yleensä asiakkaan esittämä näyttö on pääosin hänen oman kertomuksensa varassa. Vastaavasti sopimuksen päättämisen hoitanut elinkeinonharjoittajan edustaja ei monestikaan enää pitkän ajan kuluttua muista kyseistä asiointitilannetta. Riitatilanteessa asetelma saattaa muotoutua sellaiseksi, että asiakas väittää asianosaista vapaasti kuultaessa olevansa ehdottoman varma siitä, mitä sopimuksentekotilanteessa on hänen mukaansa tapahtunut, kun taas elinkeinonharjoittajan edustaja kertoo todistajana, ettei hän muista asiointitilannetta kunnolla, mutta asiakkaan väitteen mukaista menettelyä ei hänen tietääkseen ole koskaan sovellettu. Vaikka näyttötilanne on näissä tapauksissa monesti asiakkaalle epäedullinen, olisi vakioehtojen käyttäjän kannalta eduksi, jos yksittäisen sopimuksentekotilanteen kulusta voitaisiin tarvittaessa esittää näyttöä. (Hemmo 2005, 99.)

Ankarat ja yllättävät ehdot vakiosopimuksissa

Vakiosopimukseen sisältyviä ankaria ja yllättäviä ehtoja on erityisesti korostettava sopimuksen päättämisvaiheessa, jotta ne tulisivat sopimuksen osaksi, ellei toinen osapuoli ole niistä muuten tietoinen (Hemmo 2005, 101).

Ankarien ja yllättävien ehtojen korostamisvaatimus on huomioitava sopimustekniikan suunnittelussa. Vakioehtojen käyttäjän tulee

- tunnistaa sopimusehtoihinsa sisältyvä mahdollisesti ankarana tai yllättävänä pidettävä aines,
- huolehtia tällaisten ehtojen säännönmukaisesta esilletuomisesta, ja

- varmistettava että ehtoja koskevan erityisen tiedonannon toimeenpaneminen voidaan tarvittaessa näyttää toteen. (Hemmo 2005, 101.)

Lukuisten asiakkaalle epäedullisten ehtojen erityinen korostaminen saattaa luoda yrityksen imagon ja sopimuskumppanin kiinnostuksen kannalta kielteisen käsityksen sopimuksen mahdollisesta epätasapainoisuudesta (Hemmo 2005, 101).

Ankarien ja yllättävien ehtojen korostamisen toteuttamistavasta ei ole muodostunut aivan yksiselitteistä kantaa. Hyväksyttävänä toteuttamistapana voitaneen pitää yhtä hyvin suullista tiedonantoa kuin kirjallisenakin tapahtuvaa informointia. Sopimuksentekotilanteessa tapahtuvaan suulliseen huomautukseen liittyy näyttöongelmien vaara, kun asiakaspalvelusta vastaava henkilö ei useinkaan kykene jälkeempään muistamaan yksittäisiä palvelutilanteita. Suullista informointia on hyvä vahventaa muilla menetelmillä, joihin kuuluvat muistiinpanojen tekeminen sekä yrityksessä poikkeuksettomasti noudatettavien informointikäytäntöjen luominen, joita seurattaessa työntekijä voi tarvittaessa todistaa antaneensa aina kaikille asiakkaille samat tiedot. Joissakin sopimusasiakirjoissa on myös asiakkaan allekirjoituksen yhteyteen liitettyjä "vahvistan tutustuneeni erityisesti ehtoihin x ja y" -tyyppisiä mainintoja. Nämä ehdot voivat olla käyttökelpoisia, mutta edellä mainitun sopimustekniikan tehokkuutta vähentää se, että vakiomuotoinen lausuma ei sellaisenaan ole peräisin itse asiakkaalta eikä siten aidosti ilmennä asiakkaan sitoutumistarkoituksen vahvuutta millään tavoin. (Hemmo 2005, 101.) Tehokas keino olisi kehottaa asiakas omakätisesti kirjoittamaan sopimusasiakirjaan, että hänelle on huomautettu tietyistä ehdoista tai että hän on muuten tutustunut niihin (Hemmo 2005, 102).

Ankarat ja yllättävät ehdot henkilöyrityksien sopimuksissa

Ankarien ja yllättävien ehtojen korostamisvaatimus on yleensä liittynyt kuluttajasuhteisiin. Oikeuskäytännön perusteella ei ole aivan varmaa, mikä merkitys ankarien ja yllättävien ehtojen korostamisella on yritysten välisissä suhteissa. Silloin kun sopimuskumppanina on pienyrittäjä, ei korostamisvaatimusta ole syytä unohtaa. Suurten yritysten ollessa asiakkaina

voidaan melko turvallisesti lähteä siitä, että tarjolla oleviin sopimusehtoihin tutustuminen on vastapuolelle itselleen kuuluva asia ja ettei yksityiskohtien selostavaa läpikäymistä edellytetä. (Hemmo 2005, 102.) Jos asiakkaan kanssa täytetään jokin lomake tai käytetään muuta asiakirjaa kuin varsinaista sopimusta, on viittaus sopimusehdoista syytä ottaa mukaan (Hemmo 2005, 95).

Toimivallan ja sopimuskäytäntöjen ohjeistus sopimuksia tekeväälle henkilöstölle

Vakiomuotoisia massasopimuksia päätettäessä ongelmia voi seurata siitä, että sopimuksia yrityksen lukuun päättävä henkilöstö ei ole tarkasti selvillä siitä, millaisin ehdoin ja millaisia sopimuskäytännöitä noudattaen heidän tulee näitä sopimuksia tehdä. Hyvään sopimushallintoon kuuluu henkilöstön riittävä koulutus ja ohjeistaminen sopimusten laadinnassa. Ohjeistuksessa tulee selvästi määritellä kunkin yrityksen edustajan toimivalta. Ohjeistus voidaan toteuttaa esimerkiksi sopimusten rahamääräisen arvon perusteella ja/tai sopimustyypeittäin, tai niin, että tietynlaatuiset sopimukset rajataan vain ennalta määrättyjen henkilöiden päätettäväksi. Jotta toimivaltakäytännön hallinta on tehokasta, on huolehdittava siitä, että toimivaltarajoja ei ylitetä. (Hemmo 2005, 311.)

Monissa sopimuksissa se, mitä tietoja asiakkaalle sopimuskäytännön-tilanteessa annetaan tai jätetään antamatta, on jokseenkin yhtä tärkeää kuin sopimusehtojen laatiminen (Hemmo 2005, 311).

Tiedonantovelvollisuuden täyttämisen osalta pitää varmistaa, että yrityksen edustajilla on riittävät valmiudet tarpeellisten tietojen antamiseen. Yrityksen edustajille on annettava yksityiskohtainen kirjallinen ohjeistus, jossa selvitetään vaiheittain, mitä suullista informaatiota ja kirjallista aineistoa asiakkaalle tarjotaan. Sopimuksia tekeville yrityksen edustajille on korostettava näiden menettelytapojen merkitys ja se, että niistä ei saa poiketa ajan säästämiseksi tai muista mukavuussyistä. Asiakkaalle luovutettavan kirjallisen esite- ja ehtoaineiston osalta on huolehdittava siitä, että asiakas kuittaa tämän informaation vastaanotetuksi. Sopimuskäytännön-tilanteessa läpikäytyjen suullisten tietojen osalta edustajia voidaan kehottaa laatimaan lyhyet muistiinpanot asiakastapaamisista. Muistiinpanojen kohteeksi on syytä ottaa erityisesti kunkin

asiakstapaamisen erityispiirteet, kuten asiakkaan esittämät lausumat tavoitteistaan ja tuotetta koskevat kysymykset. (Hemmo 2005, 311.)

Henkilökunnalle on selvitettävä voivatko he yksittäisten asiakkaiden kohdalla poiketa yrityksen käyttämistä yleisistä ehdoista tai tiedonantoprosesseista. Yleensä poikkeamismahdollisuus halutaan pitää suppeana tai vain valikoidun henkilökunnan oikeutena. Siltä osin kuin edustajien tulee noudattaa yrityksen vakiintuneita ehtoja, on huolehdittava myös siitä, että he eivät esitä sopimuksetilanteessa asiakkaille sopimusehtoja vähätteleviä lausuntoja. Erityisesti massasopimuksissa useat riidat ovat saaneet alkunsa siitä, että asiakas on väittänyt hänelle kerrotun, että yleiset ehdot ovat pelkkä muodollisuus, joista ei tarvitse välittää, tai että asiakasta kiinnostaneella yksittäisellä ehdolla ei ole merkitystä. Edustajien tulisi pikemminkin viestittää asiakkaalle käsitystä ehtojen tärkeydestä ja siitä, että asiakkaan on syytä tutustua niihin huolellisesti. (Hemmo 2005, 312.)

Henkilökunnan ohjeistuksessa tulee tehdä selväksi myös toimivaltakysymykseen välittömästi liittyvä seikka eli milloin edustajan tulee kääntyä esimiehensä, yrityksen lakimiehen tai muun tahon puoleen ja kuka hänen kontaktihenkilönsä tässä tapauksessa on. Yleisinä toimintaperiaatteina on, että edustajan pitää tehdä yhteydenotto, jos asiakkaan kanssa tehtävään sopimukseen liittyy sellaisia erityistarpeita, joista päättäminen ei kuulu edustajan toimivallan piiriin. Samoin tulee menetellä, mikäli sopimukseen näyttää liittyvän normaalista asiakassuhteesta poikkeavia riskejä. Kynnys sopimuksetekoprosessin pysäyttämiseksi ja lisäohjeiden hankkimiseksi kannattaa mitoitaa melko alhaiseksi, koska lisäohjeiden hankinnasta johtuva sopimuksetekoprosessin hidastuminen on yleensä haittana pienempi kuin ne riskit, joita huonosti harkittuun sopimukseen voi liittyä. (Hemmo 2005, 313.)

4.7 Henkilöstökoulutus

Koulutus on suosittu henkilöstön kehittämisen toteutustapa. Koulutusta on kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, joka järjestetään erillään työnteosta, erillisissä tiloissa ja määrättyinä ajankohtana. Tällaisia tilaisuuksia

ovat esimerkiksi lyhyet luennot, päiväkoulutukset tai pitkiäkin aikoja kestävät, tutkintoon johtavat koulutukset. Kouluttajina voivat olla oman yrityksen tai organisaation edustajat tai ulkopuoliset kouluttajat. (Viitala 2009, 194.)

Usein osaamisen kehittäminen ymmärretään kapeasti vain koulutukseksi. Yksilön osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen tapoja ovat myös perehdyttäminen, työkierto, haasteelliset erityistehtävät, projektit, työkomennukset, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, tiimityö, tutorointi, mentorointi, työnohjaus ja toimintaoppiminen. (Viitala 2009, 189-193.)

Moilasan mukaan oppimisen keinoja voivat olla yrityksen sisäinen ja ulkoinen koulutus, erilaiset tai uudet työtehtävät tai projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu (Moilanen 2001, 95). Yrityksissä työntekijän oppimisympäristö on työympäristö ja muutospaineet liittyvät yleensä juuri työssä tapahtuviin muutoksiin (Moilanen 2001, 96).

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selvät tavoitteet. Tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä ja viime kädessä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2009, 201.)

4.8 Työpaikkakoulutus

Työpaikkakoulutus, jonka tarkoituksena on osaamisen ja hiljaisen tiedon tallentaminen ja siirtäminen työnantajan käyttöön koetaan yrityksissä tärkeäksi (Järvensivu 2006, 72). Erityisesti suurten ikäluokkien eläköityminen ja työntekijöiden monitaitoisuuden lisääminen edellyttävät hiljaisen tiedon siirtämistä yrityksen käyttöön (Järvensivu 2006, 73).

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tiedostamatonta ei sanallista tietämystä ja se saavutetaan kokemuksen kautta (Virtainlahti 2008, 54-55). Hiljaisen tiedon avulla työnteosta saadaan mielekkäämpää, työn sujavuus ja työnlaatu paranevat. Lisäksi hiljainen tieto tehostaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelutilanteita. (Virtainlahti 2008, 47.)

Työpaikkakoulutuksen tavoitteena on saada aikaan luonteeltaan pysyvä vaikutus työpaikan ja työntekijöiden oppimiselle ja uuden kehittämiseksi. Tavoitteeseen päästäkseen keskeistä on, että työpaikkakoulutuksissa keskitytään työn organisointiin ja varsinaisiin työprosesseihin. (Järvensivu 2006, 100.) Järvensivun mukaan työntekijät kokevat työpaikkakoulutuksen mahdollisuutena irrottautua rutiinitehtävistä kehittämään työtä ja työpaikkaa (Järvensivu 2006, 85).

Järvensivu mainitsee eri lähteisiin viitaten, että työpaikalla tapahtuvan koulutuksen onnistumiseen eli koulutuksen tavoitteisiin pääsemiseen vaikuttavat ainakin seuraavat tekijät:

- Työtehtävät, joiden pitää olla sopivan haasteellisia, pitkäkestoisia ja monipuolisia sekä mielellään sopivasti itsenäisiä.
- Työprosessit, työntekijällä pitää olla käsitys työprosessien kokonaisuudesta.
- Vuorovaikutusmahdollisuudet työhön liittyviin sidosryhmiin, työkavereihin johtoon, esimiehiin ja asiakkaisiin.
- Selkeät ohjeet ongelmatilanteiden käsittelyyn, esimiesten tuki ja palaute.
- Oman työn osuus tuloksen muodostumisessa, palkkaus ja työehdot koetaan myös erittäin tärkeiksi.

(Järvensivu 2006, 100.)

Työpaikalla tapahtuvan koulutuksen onnistumisen ja oppimisen kannalta ratkaisevassa asemassa ovat työprosessit. Työprosesseja pidetään erittäin tärkeinä työssä oppimisen kohteina ja työntekijät kokevat ne oppimista tuottavina. Toisaalta työprosessit rajoittavat ja suuntaavat oppimista tehokkaasti. Työprosessit vaikuttavat työpaikkakoulutuksen järjestelyihin ja aikataulutukseen. (Järvensivu 2006, 105.) Työprosessiosaaminen liittyy läheisesti monitaitoisuuden lisäämiseen, joka taas mahdollistaa työntekijän ymmärryksen työpaikan kokonaisprosesseista ja edelleen osaamisen

syventämisen. Työprosessitiedon lisääminen on Järvisen mukaan työntekijöiden intressien mukaista toimintaa. (Järvensivu 2006, 111.)

Ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäästi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita. Organisaation johtamisen todellinen koetinkivi on kaikkien työntekijöiden johtamisessa. (Grönroos, s. 431).

Työprosessitieto on keskeinen tekijä työntekijöiden välisen yhteistoiminnan sujumiseksi, koska työprosessien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asioiden välisiä yhteyksiä ja yhteistyön merkitystä. Ristiriidat työpaikalla vähenevät kun koko henkilöstöllä on riittävät tiedot työpaikan kokonaisprosesseista. (Järvensivu 2006, 120.)

4.9 Benchmarking muutosjohtamisen välineenä

Benchmarking on yrityksen jatkuva kehittämisprosessi, jossa vertaillaan yrityksen oman tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuutta markkinoiden parhaiden, valioluokan yritysten toimintamalleihin (Karlöf & Östblom 1993, 7). Benchmarking edistää operatiivista ja strategista tehokkuutta, koska se kohdistetaan yrityksen toiminnan sisältöön. Tästä seuraa kulttuurin muutos kohti oppimista, osaamisen kehittämistä ja tehokkuuden paranemista. (Karlöf & Östblom 1993, 10.)

Benchmarkingin tavoitteena on selvittää ne valmistus- ja työprosessit, joita yrityksen tulee edelleen kehittää. Benchmarkingin tavoitteena on selvittää erot omissa ja samat prosessit tehokkaammin suorittavan yrityksen välillä. Selvitystä varten vertaillaan samankaltaisia yrityksiä, jotka suoriutuvat vastaavista prosesseista selvästi omaa yritystä paremmin. (Karlöf & Östblom 1993, 33.)

Suositus on, että benchmarking-prosessissa edetään vaiheittain. Ennen prosessin aloittamista tulee selvittää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Benchmarking-prosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkennetaan ne toiminnan alueet, joita benchmarkingilla voidaan kehittää. Seuraavassa vaiheessa voidaan siirtyä konkreettisiin toiminnan parannusehdotuksiin. (Karlöf & Östblom 1993, 42.)

Hyvin toteutettuna benchmarking parantaa organisaation kykyä ratkaista

ongelmia, koska organisaation on kehitettävä ilmitulleeseen ongelmaan ratkaisu. Uudet ratkaisut ongelmiin kehittävät luovuutta ja auttavat kytkemään tutut menetelmät innovatiivisesti uusiin menetelmiin. Organisaation jatkuvan oppimisen kannalta on tärkeää, että benchmarking ei jää yksittäiseksi kokeiluksi, vaan sitä jatketaan niin kauan, että saadaan aikaan haluttu vaikutus eli oppiva organisaatio. (Karlöf & Östblom 1993, 44.)

Oppivan organisaation määritelmiä

Termi oppiva organisaatio yhdistetään usein henkilöstön kouluttamiseen, henkilöstöjohtamiseen, laatujohtamiseen tai tiimiorganisaatioon. Organisaation muuttaessa toimintatapojaan, tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota. (Moilanen 2001, 13.) Oppiva organisaatio on määritelmän mukaan tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin (Moilanen 2001, 69). Tiivistettynä voidaan sanoa, että oppiva organisaatio on kokonaisvaltainen rakennelma, joka tarjoaa edellytykset oppimiselle ja sitä kautta muutokselle (Moilanen 2001, 15).

Benchmarkingin lähestymistavat

Karlöf ja Östblomin mukaan benchmarkingin soveltamisessa käytettävät mallit ja lähestymistavat ovat tilannesidonnaisia. Benchmarking voidaan käsittää kolmesta eri lähestymistavasta, joita ovat laatu, tuottavuus ja aika. Laatonäkökohdat koskevat toimintaa silloin, kun on tarkoitus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, kustannuksista riippumatta. Tuottavuus liittyy toiminnan volyyymiin eli tarkoituksena on tuottaa tietty määrä tuotteita tai palveluja mahdollisimman pienillä resursseilla. (Karlöf & Östblom 1993, 46.)

Kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamisesta syntyneet kustannukset. Laatu on keino luoda järjestelmä, joka tuottaa parhaan arvon. Parhaan arvon tuottamiseksi on organisaation henkilöt, tiedot ja prosessit linkitettävä järjestelmällisesti toimivaksi kokonaisuudeksi. Laatonäkökulmasta benchmarking sopii asiakkaan kokeman laadun, sisäisen laadun sekä organisaation toimintojen vertailuun ja

kehittämiseen. Asiakkaan kokema laatu on se taso, joka varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden ja josta asiakas on valmis maksamaan. Benchmarkingin avulla selvitettäviä asiakkaan kokemaa laatua selvittäviä asioita ovat esimerkiksi asiakassuhteiden laatu, asiakastyytyväisyys ja kilpailijavertailut. Sisäinen laatu selvittää niitä sisäisiä pää- ja tukitoimintojen tasoja, jotka yrityksen on saavutettava minimoidakseen riski, että asiakas ei olisi tyytyväinen saamaansa toimitukseen. Sisäiseen laatuun kuuluvia osa-alueita ovat muun muassa toimintaprosessit, tuotanto- ja jakeluprosessit ja tukiprosessit. Tukiprosesseista voidaan erikseen mainita rahoitus, henkilöstöhallinto sekä tiedotustoiminta. (Karlöf & Östblom 1993, 52-53.)

Organisaation kehittämisen tarkoituksena on luoda organisaatio, jonka osaamistaso mahdollistaa korkealuokkaisen sisäisen ja ulkoisen laadun tuottamisen. Benchmarkingia voidaan käyttää organisaation toiminnan sisällön kehittämiseen esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla: liiketoiminnan kehittäminen, työntekijöiden kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen sekä henkilöstökoulutus. (Karlöf & Östblom 1993, 54-55.)

Tuottavuuden benchmarkingissa selvitetään toimintaa ohjaavien resurssipanosten erinomaisuutta. Hyvä laatu ei automaattisesti tarkoita toiminnan kykyä tuottaa voittoa, vaan arvoa. Tuottavuudella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita tehdään arvon tuottamiseen käytettävien resurssipanosten minimoimiseksi. (Karlöf & Östblom 1993, 55-56.)

Aika

Ajankäytön tehostaminen on muuttunut yhä tärkeämmäksi kehitettäessä tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tuottavasta ajasta saadaan käsitys vertaamalla prosessiin käytettyä aikaa tehottomaan odotusaikaan. Analysoitaessa prosessien kokonaisläpimenoaikoja, on ne tarkasteltava kokonaisuuksina alusta loppuun eli asiakkaan tilauksesta siihen hetkeen kun rahat on saatu. Aikaan keskittyvät kehittämishankkeet voivat koskea sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkuuksia.

Asiakasnäkökulmasta katsottuna nopeat läpimenoajat ovat osa asiakkaalle tarjottavaa laatua ja luovat näin laatumielikuvaa. (Karlöf & Östblom 1993, 66.)

4.9.1 Benchmarking-tyypit

Sisäinen benchmarking

Sisäiseksi benchmarkingiksi kutsutaan toiminnan rajojen sisäpuolella tapahtuvaa vertailua. Esimerkiksi yrityksen eri yksiköiden toimintojen vertailussa löytyy lähes poikkeuksetta kehittämiskohteita. Yleensä sisäiseen benchmarking-vertailuun tarvittavat tiedot ovat hyvin saatavissa. Järjestelmällisesti käytettynä sisäinen benchmarking johtaa sekä yksiköissä tapahtuviin parannuksiin että yksiköiden välisten erojen supistumiseen. Sisäinen benchmarking voi toimia myös perustana ulkoiselle benchmarkingille. (Karlöf & Östblom 1993, 67-69.)

Ulkoinen benchmarking

Ulkoisessa benchmarkingissa yrityksen toimintaa verrataan samanlaiseen toimintaan muussa yrityksessä. Yritysten ei tarvitse olla saman toimialan yrityksiä. Ulkoisessa benchmarkingissa vertaillaan yritysten välillä vastaavia ja vertailukelpoisia toimintoja. (Karlöf & Östblom 1993, 70.)

Toiminnallinen benchmarking

Toiminnallinen benchmarking tarkoittaa omien palveluiden, tuotteiden ja työskentelyprosessien vertaamista erinomaisiksi osoittautuneiden eli valioluokan yritysten kanssa. Toiminnallisella benchmarkingilla yritys voi saavuttaa erinomaista menestystä, koska sen avulla on mahdollista saada uusia tietoja ja oivalluksia. (Karlöf & Östblom 1993, 72-73.)

Benchmarking-vertailu ja valioluokan yritys

Benchmarking-vertailua varten on osattava tunnistaa valioluokan yritys. Tunnusomaisina piirteinä valioluokan yrityksille ovat:

- Suorituskeskeisyys

Yrityksen toiminta on joka tasolla ja alueella suorituskeskeistä. Yrityksen

kaikessa toiminnassa keskitytään työn sisällön kehittämiseen.

- Kustannustietoisuus

Yrityksen toiminnan kustannukset mukaan lukien pääomakustannukset ovat hyvin hallinnassa, ja yritys on tietoinen siitä, mitkä kustannukset tuottavat asiakkaalle arvoa ja mitkä kustannukset ovat turhia.

- Läheiset suhteet asiakkaisiin

Yritys mittaa ja seuraa järjestelmällisesti asiakkaidensa käsityksiä yrityksestä. Yritys käyttää toimintolaskentaa selvittääkseen asiakkuuksien kannattavuutta.

- Läheiset suhteet tavarantoimittajiin ja yhteistyökumppaneihin

Valioluokan yritys huomioi tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit kehitysprojekteissa ja yhteistyökumppaneiksi valitaan vain niitä yrityksiä, jotka pystyvät tuottamaan lisäarvoa palveluketjuun.

- Huomion kiinnittäminen sekä laadun että tuottavuuden parannukseen

Valioluokan yrityksessä kiinnitetään erityistä huomiota toimitustäsmällisyyden parantamiseen sekä puutteellisesti käsiteltyjen tilausten lukumäärän pienentämiseen.

- Nykytekniikan korkea käyttöaste

Valioluokan yritys käyttää tehokkaasti nykyaikaisia tietojärjestelmiä ja niiden mukanaan tuomia toiminnan parannusmahdollisuuksia. Valioluokan yrityksessä panostetaan henkilöstön kouluttamiseen.

- Ydinosaamisen korostaminen

Valioluokan yrityksen tunnistaa siitä, että se keskittyy siihen ydintoimintaan, jonka asiakas kokee tärkeäksi, lisäarvoa tuovaksi ja joka tuo yritykselle kilpailuetua. (Karlöf & Östblom 1993, 74-75.)

4.9.2 Benchmarkingin käytännön toteutus

Usein benchmarking toteutetaan projektimuotoisena viisivaiheisena kehittämishankkeena. Projektimuotoinen työskentely sopii benchmarkingiin erityisen hyvin, koska se joustavana työskentelymuotona antaa mahdollisuuden koota optimaalisen tiimin projektiin. (Karlöf & Östblom 1993, 77-78.)

Benchmarking-prosessi vaiheittain

1. Benchmarking kohteen valinta

Aluksi on selvitettävä, mitkä ovat ne kriittiset tekijät, joita on mahdollisuus vertailla benchmarking- kumppanin kanssa? Onko benchmarkingin kohteena asiakkaiden kokema laatu vai tuottavuus? (Karlöf & Östblom 1993, 92.)

2. Benchmarking-kumppanin valinta

Valittavan benchmarking-kumppanin tulee edustaa valioluokkaa omalla alueellaan. Lisäksi sen toiminta pitäisi olla mahdollisimman hyvin verrattavissa omaan toimintaan. (Karlöf & Östblom 1993, 93.)

3. Tiedon kerääminen

Tiedon keräämiseen kuuluvat kvantitatiivisen ja rahamääräisen tiedon kerääminen sekä työn sisällön ja niiden työprosessien määrittäminen ja dokumentointi, jotka selittävät ja auttavat ymmärtämään toiminnan suoritusta (Karlöf & Östblom 1993, 93).

4. Analysointi

Analysointivaiheessa määritetään yhtäläisyydet ja eroavaisuudet ja niiden kytkeytyminen työn sisältöön benchmarking yritysten toimintojen välillä. Lisäksi analysointivaiheessa pitää selvittää ne tekijät, joita ei voi vertailla. (Karlöf & Östblom 1993, 93-94.)

5. Toteuttaminen

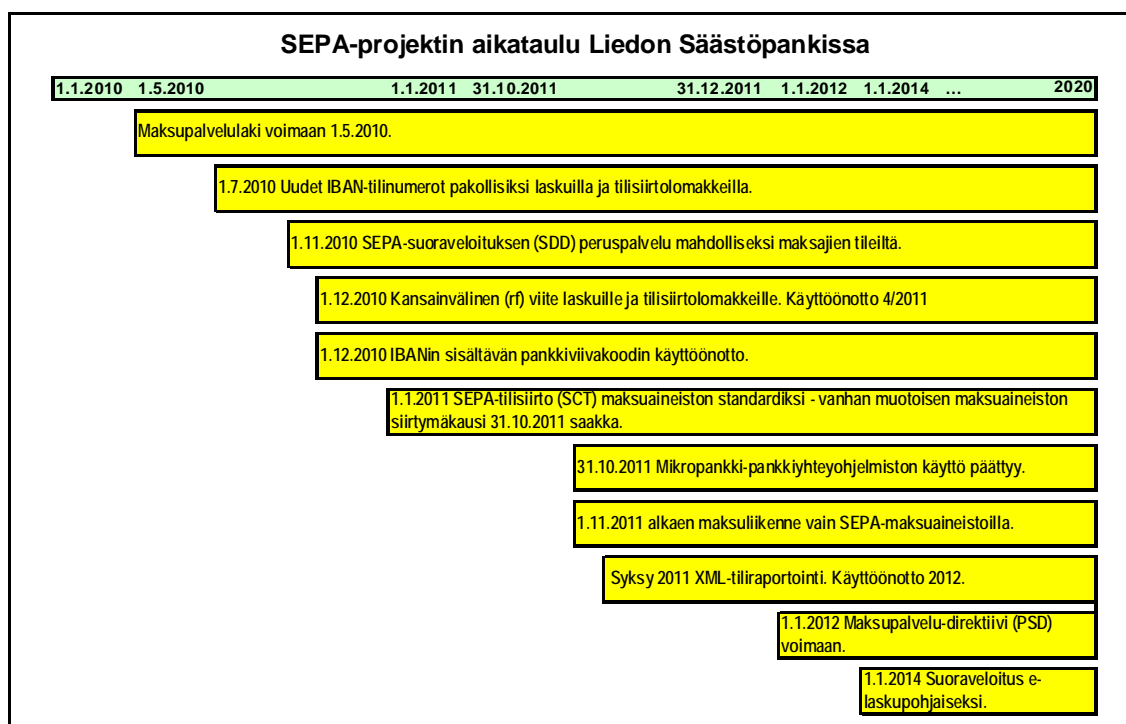
Benchmarkingin viides vaihe johtaa tulosta parantavien toimenpiteiden

toteutukseen, organisaation kehittymiseen ja toiminnan suorituskeskeisyyden kasvamiseen. Benchmarkingin perusteella löytyvien kehittämiskohteiden perusteella organisaatioon on laadittava realistiset kehittämistavoitteet. Kehittämistavoitteet kannattaa jakaa osatavoitteisiin ja sopeutettava organisaatorakenteeseen. Benchmarking-projektin etenemisestä ja tuloksista viiteryhmille tiedottaminen on tärkeä osa menestyksellistä benchmarking-projektia. Benchmarking-projekti on onnistunut vasta sitten kun havaitut parannusmahdollisuudet on toteutettu ja saavutettu toivottu tulos. (Karlöf & Östblom 1993, 94.)

5 SEPA-PROJEKTI

5.1 SEPA-projekti Liedon Säästöpankissa

Tilanneanalyysin ja esiselvitysten jälkeen Liedon Säästöpankin SEPA-projekti käynnistettiin vuoden 2010 tammikuussa tekemällä alustava projektisuunnitelma huomioiden tulevat SEPA-muutokset (kuvio 16). SEPA-projektissa etenimme Löow:n mallin mukaisesti, soveltaen mallin palvelu yrityksen tarpeisiin.



Kuvio 16. SEPA-projektin aikataulu Liedon Säästöpankissa.

Tammikuussa 2010 projektisuunnitelma oli vielä alustava ja esimerkiksi SEPA-projektin ensimmäisen vaiheen päättämispäiväksi tavoiteltiin tuolloin tiedossa

olevaa, pankkien yhteisesti sopimaa SEPAan siirtymispäivää 1.1.2011.

SEPA-muutoksiin liittyvien useiden toimijoiden erilaisista valmiuksista johtuen, aikataulun tiedettiin muodostuvan kriittiseksi tekijäksi. SEPA-projektin etenemiseen vaikuttaisi merkittävästi pankin yritysasiakkaiden taloushallinnon ohjelmistojen päivitysaikataulu SEPA-yhteensopiviksi, koska SEPA-muutokset pankin kanssa tehtäviin palveluihin ja maksuliikenteen sopimukseen linkittyvät keskenään. Muutokset asiakkaan ja pankin välillä tehtäviin maksuliikennesopimukseen voitaisiin tehdä vasta sitten, kun asiakkaalla on tiedossa taloushallinto-ohjelmistonsa päivitysaikataulu.

5.2 SEPAsta johtuvia muutoksia Liedon Säästöpankin yritysasiakkaiden pankkiyhteysohjelmistoihin

Liedon Säästöpankin maksuliikenneasiantuntija Ismo Koivunen on vuodesta 1993 alkaen toimittanut ja asentanut pankin yritysasiakkaille Oy Samlink Ab:n valmistamia ja ylläpitämiä Sp-Mikropankki -ohjelmistoja. Mikropankki-ohjelmistoista on kaksi versiota. Yhden pankin eli säästöpankkiversio vain säästöpankkiin liikennöiville asiakkaille ja monipankkiversio niille asiakkaille, joilla on maksuliikennettä useamman eri pankin kanssa. Monipankkiversioita käyttävät pääasiassa tilitoimistot ja pankin suurehkot, yli 50 henkilöä työllistävät, yritysasiakkaat. Uudessa toimintamallissa pankin henkilökunta ei tee pankkiyhteysohjelmistoasennuksia asiakkaan tietojärjestelmiin, vaan asiakkaat ohjataan hankkimaan pankkiyhteysohjelmiston asennuspalvelut suoraan ohjelmiston toimittajalta.

Oy Samlink Ab on päättänyt luopua ohjelmistokehityksestä ja ylläpidosta SEPAan siirtymisen myötä, eikä Mikropankkien versioita enää päivitetä SEPA-yhteensopiviksi. Tämä tarkoittaa sitä, että Mikropankeilla ei voi muodostaa eikä välittää 1.11.2011 jälkeen uusia XML-muotoisia eräsiirtoaineistoja, eikä Mikropankeissa ole SEPA-muunninta, jolla voisi muuntaa vanhan standardin muotoisen aineiston XML- eli SEPA-muotoiseksi aineistoksi.

Oy Samlink Ab on sopinut ohjelmistoyhteistyöstä Basware Oyj:n kanssa siten,

että Basware muokkaa säästöpankeille yhden pankin version Baswaren maksuliikenneohjelmistosta. Säästöpankkiversion tuotenimi on Sp-maksuliikenne. Vastaavaa monipankkiversioita ei ole tulossa säästöpankkien kautta jakeluun. Ohjelmisto on pankin yritysasiakkaille maksullinen. Kustannuksia asiakkaalle syntyy ohjelmiston hankintahinnasta, palvelun kuukausihinnasta sekä ohjelmiston asennuksesta ja käyttöönotosta.

SEPA-siirtymäkauden aikana käyttöönotettavat maksuliikenneohjelmistot vaativat jatkuvaa ylläpitoa, ohjelmistopäivityksiä ja asiakastukea. Sp-maksuliikenneohjelmistosta ei toistaiseksi ole sellaista asiakaskonseptia, joka tukisi sen ylläpitoa tai ohjelmistopäivityksiä pankin asiakkaalla. Asiakastukeen liittyvät yhteydenotot on ohjattu Oy Samlink Ab:lle. Mikäli pankki haluaa tarjota asiakkailleen Sp-maksuliikenneohjelmistoa pitäisi pankin toimia ohjelmistotalon tapaan eli tarjota asiakkaalle molemmat, ohjelmiston ylläpidon ja ohjelmistopäivitykset. Pankeilla ei tyypillisesti ole tällaisia resursseja.

Alustavan SEPA-projektisuunnitelman mukaisesti, pankki tiedotti helmikuussa 2010 tärkeimmille sidosryhmilleen tulevista SEPA-muutoksista sisäisin ja ulkoisin tiedottein. Sisäinen tiedotus toteutettiin pankissa intranet-tiedottein ja henkilöstön sisäisellä koulutuksella. Ensimmäisen vaiheen ulkoinen tiedotus SEPA-muutoksista tehtiin asiakasyrityksille yhteistyössä Oy Samlink Ab:n kanssa. Ulkoinen tiedotus toteutettiin lähettämällä viesti yritysasiakkaille joko sähköisesti yritysasiakkaan verkkopankkiin tai kirjeitse.

Keväällä 2010 pankki järjesti kuusi SEPA-muutoksiin liittyvää yritysasiakastilaisuutta pankin toiminta-alueella. Asiakastilaisuuksien kohderyhmänä olivat ne pankin yritysasiakkaat, jotka liikennöivät pankkiin pankkiyhteysohjelmistoilla tai joilla on käytössä maksuliikenteen konekielisiä palveluja. Kaikkiaan asiakastilaisuudet saivat hyvän vastaanoton yritysten edustajilta. Tilaisuuksiin osallistui noin kahdensadan yrityksen tai yhteisön edustajaa. Asiakastilaisuudet ajoittuvat välille 15.4. 2010 – 5.5.2010.

SEPA-projektin ohjaus- ja projektiryhmä Liedon Säästöpankissa

SEPA-projektin ohjausryhmään kuuluvat pankin toimitusjohtaja, yrityssektorista

vastaava pankinjohtaja, konttoreista vastaava pankinjohtaja, rahoitusjohtaja, rahoituspäällikkö ja yrityspalveluyksikön asiantuntijat. Varsinainen projektisuunnitelma, johon sisältyy tärkeimmät tavoitteet, aikataulut, resurssointi, projektiryhmän rakenne, työskentelytavat ja raportointimenetelmät hyväksyttiin ohjausryhmän kokouksessa 24.6.2010. Projektiryhmään kuuluvat pankin yrityssectorista vastaava pankinjohtaja, rahoitusjohtaja sekä maksuliikenne- ja yritysasiantuntijat. Projektin eteneminen raportoidaan yrityspalveluyksikön viikkopalavereissa. Projektin dokumentoinnista ja tiedotuksesta vastaa yritysasiantuntija. Projektin tavoitteiksi määriteltiin asiakkaan SEPA-muutosten kiireellisyysjärjestys sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen huomioiden kansallisen SEPA-siirtymäsuunnitelman aikataulu.

Riski- ja sidosryhmäanalyysi

SEPA-projektin riskianalyysissä projektiryhmä kävi läpi projektin onnistumisen kannalta kriittisimpiä kohtia. Riskikohtia muodostivat muun muassa projektin henkilöresurssien vähäisyys sekä eri ohjelmistotalojen valmiudet toimittaa SEPA-yhteensopivia pankkiyhteys- ja taloushallinnon ohjelmistoja. Jos SEPA-yhteensopivia ohjelmistoja ei ole saatavana, niin SEPA-projektilla ei ole mahdollisuutta pysyä suunnitellussa aikataulussa. Pankkiyhteysohjelmistojen vaihtotapauksissa ovat toimitusajat toistaiseksi olleet viikosta kahteen vaihdettavasta pankkiyhteysohjelmistosta riippuen. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää huomioda, että asiakasnäkökulmasta katsottuna nopeat läpimenoajat ovat osa asiakkaalle tarjottavaa laatua ja luovat näin laatumielikuvaa (Karlöf & Östblom 1993, 66).

Sidosryhmäanalyysissä varmistettiin, että projektin tiedotus kohdistetaan mahdollisimman tarkasti valikoiduille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Sisäinen tiedottaminen toteutettiin säännöllisillä intranet-tiedotteilla koko pankille. Lisäksi suoritettiin tarkempaa ohjeistusta ja koulutusta konttoreiden yrityspalvelujen yhteyshenkilöille. SEPA-projektin ulkoinen tiedottaminen sidosryhmille tehtiin lehti-ilmoituksin, sähköisesti, kirjeitse sekä järjestämällä yritysasiakastilaisuuksia.

Syksyllä 2010 pankissa päätettiin ryhtyä selvittämään vaihtoehtoja, miten voidaan varmistaa, että pankin yritysasiakkaiden maksuliikennepalvelut siirtyvät vaivattomasti SEPAan. Olennaisia ja selvitettäviä asioita olivat muun muassa yrityspalveluyksikön strategian merkitys pankin palvelujen saatavuudessa, asiakkaalle tarjottava palvelukokonaisuus, yrityspalvelujen yhteyshenkilöiden koulutus sekä ohjelmistovaihtoehtojen selvittäminen Mikropankin tilalle. Mietittäväksi tuli myös mahdollisen strategisen ohjelmistokumppanin kartoittaminen.

Pankin asiakkaille SEPAan siirtyminen tarkoittaa nykyisten taloushallinto- ja pankkiyhteysohjelmistojen sekä niihin liittyvien rutiinien ja prosessien uudistamista. Pankin asiakasnäkökulman huomioiden pankin päämääränä on varmistaa, että pankin välityksellä tarjottavat uudet SEPA-palvelut ja esimerkiksi uuteen pankkiyhteysohjelmistoon siirtyminen aiheuttavat mahdollisimman vähän pankista johtuvia muutoksia asiakkaan nykyisiin taloushallinnon prosesseihin.

Marraskuussa 2010 projektiryhmän asiantuntijat saivat mahdollisuuden tutustua Säästöpankki Optian SEPA-projektiin, jossa käytiin läpi muun muassa pankkiyhteysohjelmistojen vaihtaminen Mikropankista SEPA-yhteensopivaan pankkiyhteysohjelmistoon. Suomen suurimmalla säästöpankilla, Säästöpankki Optialla, on 16 konttoria, jotka sijaitsevat Ylä-Savon talousalueella, Oulussa, Jyväskylässä, Kuopiossa, Joensuussa, Kajaanissa, Torniossa, Rovaniemellä ja Kuusamossa. Säästöpankki Optian pääkonttori sijaitsee Iisalmessa. (Säästöpankki Optian vuosikertomus, 2009.)

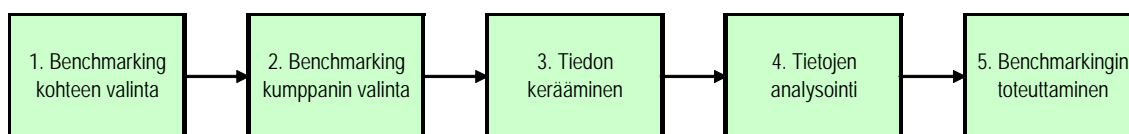
Säästöpankki Optia oli valinnut Mikropankin korvaavaksi pankkiyhteysohjelmistoksi Visma Software Oy:n Visma Monipankin. Optia Säästöpankin konseptissa Visma Monipankin toimittaa asiakkaalle Visma Oy:n paikalliset jälleenmyyjät. Optia säästöpankin rooli SEPA-muutoksessa on asiakkaiden kouluttaminen, pankin ja asiakkaan välisten sopimusten uusiminen ja asiakkaiden ohjaaminen edelleen Visma Monipankkia toimittaville paikallisille jälleenmyyjille.

5.3 Benchmarking osana Liedon Säästöpankin SEPA-projektia

Projektiryhmän kokouksessa marraskuussa 2010 projektiryhmä teki päätöksen testata benchmarkingin avulla eri vaihtoehtoja selvittääksemme mitä tuotteita ja prosesseja pitää huomioida pankkimme SEPA-projektissa. Karlöf & Östblom mukaan benchmarking on yrityksen jatkuva kehittämisprosessi, jossa vertaillaan yrityksen oman tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuutta markkinoiden parhaiden, valioluokan yritysten toimintamalleihin (Karlöf & Östblom 1993, 7). Benchmarking-vertailuun päädyttiin, koska se edistää operatiivista ja strategista tehokkuutta, ja se kohdistetaan yrityksen toiminnan sisältöön. (Karlöf & Östblom 1993, 10.)

Benchmarkingin tavoitteena on selvittää ne valmistus- ja työprosessit, joita yrityksen pitää kehittää. Benchmarkingin vertailun tavoitteena on selvittää erot omissa ja samat prosessit tehokkaammin suorittavan yrityksen välillä. (Karlöf & Östblom 1993, 33.) Ulkoisessa benchmarkingissa yrityksen toimintaa verrataan vastaavanlaiseen toimintaan muussa, yleensä kilpailevassa yrityksessä. Hyvin toteutettuna benchmarking parantaa organisaation kykyä ratkaista ongelmia, koska organisaation on kehitettävä ilmitulleeseen ongelmaan ratkaisu. (Karlöf & Östblom 1993, 44.)

Benchmarking-prosessissa edettiin vaiheittain Karlöf & Östblom mallin mukaisesti (kuvio 17).



Kuvio 17. Benchmarking-prosessin eteneminen Liedon Säästöpankissa.

1. Benchmarking-kohteen valinta

Liedon Säästöpankin SEPA-projektin kriittisiksi tekijöiksi muodostuivat aika ja asiakkaan kokema laatu. Aikataulun tiedettiin jo ennalta muodostuvan kiireiseksi. Benchmarking kohdennettiin pääasiassa pankkiyhteysohjelmistojen

vaihtamisprosessiin, henkilöstöresurssointiin ja ulkoiseen tiedottamiseen.

2. Benchmarking-kumppanin valinta

Benchmark-kumppaniksi valikoitui Suomen säästöpankkiryhmän suurin ja menestynein Säästöpankki Optia. Valintaa helpotti huomattavasti se, että Optialla oli jo aikaisempaa kokemusta SEPAan liittyvästä maksuliikenneohjelmiston vaihtoprojektista.

3. Tiedon kerääminen

Yhteisessä neuvottelussa Optian maksuliikennepäällikö Pertti Laajalahden kanssa jaoimme taustatietoja työprosesseista, maksuliikennepalvelujen resursseista, ulkoisesta tiedotuksesta, saavutetuista tuloksista sekä asiakaspalautteesta.

4. Tietojen analysointi

Tietojen analysointia teimme projektiryhmän sisällä. Vertailtaviksi sopivat tiedot liittyivät pankkiyhteysohjelmistoihin, SEPA-projektin henkilöresurssointiin ja ulkoiseen tiedottamiseen. Optian toimintamallissa maksuliikenteen sopimukset tehdään pankin konttoreissa ja taustatoimintoina kymmenen henkilön voimin. Optiassa maksuliikenneasioita hoitaa päätoimisesti kaksi henkilöä. Liedon Säästöpankissa maksuliikenteen sopimuksia tekevät yrityspalveluyksikön asiantuntijat. Ulkoisen tiedottamisen osalta vertailtiin ilmoittelua paikallisissa yrittäjä- ja kaupunkilehdissä sekä SEPA-muutoksiin liittyvien yritysasiakastilaisuuksien suunnittelua ja toteutusta. Vertailtavien pankkien toimintamallien eroista johtuen benchmarking-analyysin ulkopuolelle rajattiin henkilöstön kouluttaminen.

5. Benchmarkingin toteuttaminen

Benchmarkingin toteuttaminen aloitettiin tutustumalla Säästöpankki Optialta saatuihin arvioihin asiakkaiden valmiuksista siirtyä Mikropankeista uusiin SEPA-yhteensopiviin pankkiyhteysohjelmistoihin. Seuraavaksi kävimme läpi Säästöpankki Optian kokemuksia ja yritysasiakkailtaan saamaa palautetta

Visma Monipankki -pankkiyhteysohjelmistosta. Kolmannessa vaiheessa vertailimme kokemuksia yritysasiakastilaisuuksien järjestämisestä. Ulkoisesta SEPA-tiedotuksesta Säästöpankki Optialla oli selkeä konsepti. Vastaavalla konseptilla voidaan kehittää myös Liedon Säästöpankin ulkoista SEPA-tiedotusta. Optian kokemusten kannustamana ja Visma Software Oy:n kanssa käytyjen neuvottelujen jälkeen SEPA-projektin viiteryhmä valitsi Mikropankin korvaavan pankkiyhteysohjelmiston toimittajaksi Visma Software Oy:n.

Liedon Säästöpankin SEPA-projektin tärkeimmät erot Säästöpankki Optian SEPA-projektiin olivat pankkiyhteysohjelmistoja toimittavan yhteistyökumppanin valinnassa. Kun Säästöpankki Optia operoi Visma Software Oy:n paikallisten jälleenmyyjien kanssa, niin Liedon Säästöpankki asioi suoraan Visma Software Oy:n kanssa. Eroavaisuuksia on myös toimitettavien pankkiyhteysohjelmistojen vaihtoehtoissa. Liedon Säästöpankki tarjoaa Visma Monipankin lisäksi pankkiyhteysohjelmistovaihtoehdoksi Sp-maksuliikenneohjelmistoa ja Yritysverkkopalvelua.

Taustatietoja Visma Software Oy:stä

Visma toimittaa toiminnanohjauksen ja asiakkuuksienhallinnan tietojärjestelmiä sekä taloushallinnon ulkoistamispalveluita. Suomen Visma on osa pohjoismaista Visma-konsernia, jossa työskentelee noin 4 300 eri osa-alueiden asiantuntijaa. Visma Software Oy kehittää ja myy ohjelmistoja sekä niihin liittyviä palveluita. Suomessa Vismalla on viisi tytäryritystä. Visma-konserni palvelee 240 000 asiakasta. (Visma Software Oy, 2011.)

Visma Monipankki

Visma Monipankki on Windows-pohjainen pankkiyhteysohjelma, joka on suunniteltu erityisesti pk-yritysten tarpeisiin. Visma Monipankilla voi hoitaa yrityksen ja pankkien välisen maksuliikenteen kaikkien suomalaisten pankkien kanssa myös SEPAan siirryttäessä. (Visma Software Oy, 2011.)

5.4 Maksuliikenneasioiden ja SEPA-muutosten sisäinen koulutus

Pankin 2010 uudistetun strategian mukaan pankin konttoreissa on hallittava asiakkaan maksuliikennepalvelutarpeiden tunnistaminen sekä tunnistettava yrityksille suunnatut maksuliikenteen palvelut ja tuotteet mukaan lukien SEPAn edellyttämät muutokset yritysasiakkaille. Lisäksi pankin konttorien yrityspalvelujen yhteyshenkilöiden on ymmärrettävä yrityspalveluyksikön tehtävät ja palveluratkaisut.

Yrityspalvelujen yhteyshenkilöiden koulutussuunnitelmassa päätettiin keskittyä lähitulevaisuuden SEPA-muutoksiin. Ajankohtaisten pankkia ja pankin yritysasiakkaita koskevien SEPA-muutosten ja maksuliikenneasioiden osalta koulutusohjelman runko muodostui otsikkotasolla seuraavaksi:

- SEPA-projektin aikataulu
- Uudet SEPA-tuotteet ja -palvelut
- SEPAn edellyttämät sopimukset ja liittymisilmoitukset
- Asiakasprosessien muutokset ja työnjako pankin konttoreiden ja yrityspalveluyksikön välillä
- SEPA-projektin seuranta, raportointi ja tiedotus

Yrityspalvelujen yhteyshenkilöiden koulutus aloitettiin alkuvuodesta 2011. Jatkossa koulutusta pitää tarkentaa siten, että painopiste siirretään teoriasta lähemmäksi käytännön työtehtäviä. Tämä edellyttää muutoksia koulutuksen sisältöön ja koulutusjärjestelyihin. Koulutuksen toteutuksessa on huomioitava koulutettavien erilainen maksuliikenneasioiden osaamisen lähtötaso.

5.5 Asiantuntijahaastattelut ja haastattelujen tulokset

SEPAn siirtyminen edellyttää runsaasti muutoksia pankkien ja yritysten maksuliikennejärjestelmissä. Asiantuntijahaastattelujen tarkoituksena oli syventää tietoja SEPA-palvelujen käyttöönoton viime hetken aikatauluista ja teknisestä toteutuksesta.

Tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella projektiryhmä viimeisteli Liedon Säästöpankin SEPA-projektin aikataulun, työpaikalla tapahtuvan maksuliikenteen koulutussuunnitelman sekä suunnitelman sisäisestä ja ulkoisesta tiedotuksesta.

Haastateltaviksi valittiin SEPA-muutokset tuntevia asiantuntijoita sellaisista yrityksistä ja pankeista, jotka päivittäisessä työssään ovat tekemisissä säästöpankkiryhmän SEPA-muutosten kanssa.

Haastatteluihin osallistuivat seuraavien yritysten edustajat:

Visma Software Oy, senior account manager, Heimo Pönkkö. Henkilökohtainen haastattelu 4.2.2011. Pönkkö vastaa muun muassa Visma Monipankin myynnistä Suomessa.

Säästöpankki Optia, maksuliikennepäällikkö Pertti Laajalahti. Puhelinhaastattelu 7.3.2011. Laajalahti vastaa Suomen suurimman säästöpankin, Säästöpankki Optian, maksuliikenteen sujuvuudesta.

Oy Samlink Ab, tekninen asiantuntija Petri Tammelin. Puhelinhaastattelu 9.3.2011. Hänen vastuullaan on Oy Samlink Ab:n toimittamien ja ylläpitämien pankkiyhteysohjelmistojen päivitysprojekti SEPA-yhteensopiviin pankkiyhteysohjelmistoihin. Esimerkkinä Mikropankki- ja Sp-maksuliikenne -ohjelmistojen tuotteistaminen ja tukipalvelut.

9.3.2011. Merja Turunen, maksuliikennejohtaja, Aktia pankki Oyj. Turunen on mukana koko säästöpankkiryhmää koskevissa SEPA-uudistuksissa ja vastaa Aktia pankin osalta SEPA-projektin läpiviemisestä.

24.3.2011. Ismo Koivunen, maksuliikenneasiantuntija, Liedon Säästöpankki. Koivunen on työskennellyt säästöpankkiryhmässä vuodesta 1975 alkaen ja Liedon Säästöpankin maksuliikenneasiantuntijana vuodesta 1993. Koivunen osallistuu koko säästöpankkiryhmää koskeviin maksuliikenteen hankkeisiin.

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina 4.2. – 24.3.2011 välisenä aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Kunkin

haastattelun kesto oli keskimäärin 30 minuuttia. Osa haastatteluista tehtiin henkilökohtaisesti ja osa puhelimitse. Haastatteluajat sovittiin haastateltavien kanssa ennakkoon. Kaikki haastattelut sujuivat positiivisessa ilmapiirissä.

Haastattelujen painopistealueita olivat:

- Näköpiirissä olevat suurimmat SEPA-muutokset vuonna 2011.
- Toteutuvatko suomalaisten pankkien yhteisesti sopimat SEPA-muutokset 31.10.2011 mennessä?
- Visma Software Oy:n edustajalta kysyttiin SEPA-muutosten lisäksi näkemystä Visma Monipankki pankkiyhteysohjelmistojen kehityksestä.

Haastattelujen tuloksia

Heimo Pönkkö valotti Visma Monipankin tulevia muutoksia. Vuoden 2011 alusta alkaen Visma Monipankki toimitetaan asiakkaalle Internet-yhteyden välityksellä ladattavina tiedostopaketteina. Latauspaketit koostuvat Visma Monipankista ja ohjelmiston lisäosista. Visma-Monipankin ja yhden pankin säästöpankkiversio ovat yksi ja sama ohjelma. Monipankki- ja säästöpankkiversion erot ovat sopimusteknisiä.

Tarkastelujaksolla kolme-neljä vuotta eteenpäin, Visma Monipankin arkkitehtuuri muuttuu ASP-pohjaiseksi eli ohjelmistoa käytetään verkossa Internet-selaimella. Pönkkö pitää todennäköisenä, että lähivuosina myös muiden valmistajien pankkiyhteysohjelmistot tarjotaan ASP-ohjelmistoina. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset paikallisesti asennettavat pankkiyhteysohjelmistot vähitellen poistuvat markkinoilta.

Vuoden 2011 aikana PATU-yhteys korvataan Visma Monipankissa Web Services –yhteydellä. Muutosaikataulu on pankkiryhmäkohtainen. Tällä hetkellä Visma Monipankkiin on toteutettu Nordea pankin Web Services –yhteys. Nykyisellä SEPA-siirtymäkaudella Visma Monipankilla voi lähettää sekä XML-muotoista että vanhan standardin mukaista eräsiirtoaineistoa.

Säästöpankki Optiasta Pertti Laajalahden mukaan näyttää siltä, että SEPAan

siirtymisen aikataulu on toteutumassa. Lähtevien aineistojen osalta pankkien ja yritysten maksuliikennepalvelujen on oltava valmiina SEPAan 31.10.2011, pois lukien suoraveloitus. Suomalainen suoraveloitus muutetaan jatkossa e-laskutekniikkaan pohjautuvaksi automaattisesti tapahtuvaksi maksuksi. SEPAn seuraavaan vaiheeseen liittyvä saapuvien aineistojen XML-tiliraportoinnin aikataulu on vielä avoinna, mutta toteutunee vuosien 2012 ja 2013 aikana. Optiassa Mikropankin vaihtoprojekti on joidenkin asiakasyritysten osalta vielä kesken. Optian suunnitelman mukaan niille asiakkaille, joilla siirtyminen SEPA-yhteensopivaan pankkiyhteysohjelmistoon on vielä tekemättä Optia lähettää Visma Monipankin ja Optia Säästöpankin pankin esitteen, jossa muistutetaan tulevista SEPA-muutoksista. Uutena hankkeena Optiassa on käynnistetty yritysasiakkaiden asiointi ammattimaiseksi –projekti. Projektin tavoitteena on kasvattaa Optian tunnettuutta yritysten pankkina ja lisätä pankin henkilöstön yritysasioiden osaamistasoa.

Merja Turunen selvitti SEPAn taustoja ja eri toimijoiden, kuten Euroopan komission, suomalaisten pankkien ja Finanssialan Keskusliiton roolia SEPAn käyttöönotossa. Suomalaisten pankkien ja muiden toimijoiden SEPA-foorumissa oli päätetty antaa pankeille lisääaikaa SEPAan siirtymiseen 31.10.2011 asti. Turunen painotti, että SEPAan siirtymisen aikataulu on sitova. Maksupalveludirektiivin edellyttämä SEPA-alueen rajat ylittävien maksujen aikataulu (toimeksiantopäivä + 1 pankkipäivä) on vaativa. Turusen mukaan XML-tiliraportoinnin käyttöönotto aloitetaan säästöpankkiryhmässä vuoden 2011 lopussa. Eurooppalaisesta näkökulmasta katsottuna Suomalaiset pankit ovat edelläkävijöitä SEPAan siirtymisessä. Muissa SEPA-alueen maissa pankit ovat ainakin SEPA-tilisiirron osalta kohtuullisen hyvässä valmiudessa. Samoin kuin Suomessa, niin myös Euroopassa yritysten siirtyminen SEPA-palveluihin on käynyt keskimäärin verkkaisesti. Kansallisia eroja on kuitenkin paljon. SEPA-suoraveloituksen käyttöönotto puhuttaa eurooppalaisia pankkeja. Erityisen mielenkiintoinen yksityiskohta oli Aktia pankin tekemä asiakaskysely, jonka mukaan noin 20 prosenttia yrityksistä aikoo siirtyä SEPAan vasta kun se on pakollista.

Samlinkin tekninen asiantuntija Petri Tammelin kertoi, että näköpiirissä on runsaasti muutoksia pankkiyhteys- ja taloushallinnon ohjelmistoihin. Opus Capita ja suurimmat ohjelmistotalot ovat tekemässä XML-tiliraportointiin SEPA-muuntimet.

Sp-maksuliikenne -pankkiyhteysohjelman lataussivu ohjelmiston käyttöönottoa ja ohjelmistopäivityksiä varten on tuotannossa ja käytettävissä. Ohjelmiston lataamiseen yritysasiakkaan tietokoneelle tarvitaan voimassa oleva linjasiirtotai Web Services –sopimus. Sp-maksuliikenne -ohjelmiston lataus- ja käyttöohje löytyvät lataussivulta. Mahdolliset asiakkaiden tukipyynnöt ohjataan Oy Samlink Ab:n ohjelmistotukeen. Päivitetty Web Services -tuki toteutettiin Sp-maksuliikenneohjelmistoon huhtikuun 2011 päivityksessä. Kansalliset, vanhan standardin mukaiset suoraveloituspalvelut toteutetaan myös Web Services –palvelukanavaan vuonna 2011. Sp-maksuliikenneohjelmistosta on tuotantoversion lisäksi käytössä myös testiversio, jolla voidaan testata uusia XML-tiliraportointiaineistoja. Tammelinin mukaan ehdoton takarajapäivä SEPAn käyttöönottoon yrityksissä on 31.10.2011.

Liedon Säästöpankin maksuliikenneasiantuntija Ismo Koivunen ei pidä realistisena SEPAan siirtymisen aikataulua 31.10.2011, koska pankin yritysasiakkaat eivät ole riittävästi aktivoituneet. Asiakkaat perustelevat passiivisuuttaan sillä, että SEPAan siirtymisestä ei ole kotimaan kauppaa käyvälle yritykselle juurikaan hyötyä, lähinnä syntyy ”ylimääräisiä” kustannuksia. Onkin haasteellista perustella Liedon Säästöpankin pienille yritysasiakkaille SEPAan siirtymisen tarpeellisuutta. Pienissä yrityksissä SEPA-muutos koetaan mutkikkaana ja tarpeettomana. SEPA-tiedotuksesta vastaavan Finanssialan Keskusliitto ry:n pitäisi tiedottaa SEPAn eduista aktiivisemmin myös muissa medioissa ja kanavissa kuin www-sivuilla.

Ajankohtaisina Liedon Säästöpankin SEPA-projektiin liittyvinä hankkeina Koivunen mainitsee maksuliikenteen sopimusten uudistamisen ja arkistoinnin. Liedon Säästöpankissa maksuliikenteen sopimukset tehdään pääsääntöisesti Yrityspalveluyksikössä, osa sopimuksista tehdään pankin konttoreissa. Työmäärältään suurimpana SEPA-projektiin liittyvänä hankkeena on

päivitettyjen sopimusten tallentaminen palvelusopimusjärjestelmään. Aikataulusta on tulossa haastava, koska monet yritysasiakkaat aktivoituvat vasta viime hetkellä. Uudistetuille sopimuksille tarvittaisiin selkeää järjestelmätuki. Esimerkiksi pankkiyhteys sopimuksen kohdalla joudutaan edelleen manuaalisesti tarkistamaan, että onko kyseessä vanha ennen joulukuuta 2009 tehty sopimus, vai jo uudistettu sopimus. Koska SEPA-projektin resurssit ovat rajalliset, niin maksuliikenteen sopimusten hallinta ja arkistointi pitää suunnitella tarkasti. Niiden asiakkaiden kohdalla, joiden vanhoja sopimuksia uudistetaan, selvitetään mahdollisuutta lähettää uudistetut sopimukset postitse.

Vuoden 2011 lokakuun 31. päivään mennessä, yritysten pitäisi ottaa käyttöön SEPA-tilisiirron korvaava Lähtevät maksut –palvelu. Huhtikuussa 2011 voidaan aloittaa linjasiirtoyhteydet korvaavan Web Services –palvelukanavan käyttöönotto. Koivunen pitää tärkeänä, että pankki kykenee edelleen säilyttämään hyvän palvelutason tässäkin tilanteessa ja mukautumaan asiakkaiden tarpeisiin ja aikatauluihin.

Mikropankkiasiakkaille pitäisi pystyä takaamaan selkeä konsepti siirryttäessä SEPA-yhteensopivaan pankkiyhteysohjelmaan ”avaimet käteen” -periaatteella. Palveluprosessissa pitää huomioida myös korvaavan pankkiyhteysohjelmiston asennus ja käyttöönotto. Asiakasyrityksen on mahdollista asentaa pankkiyhteysohjelmisto myös itse. Koska usein pienehköillä yrityksillä tietotekniikan osaamistaso ei ole riittävä ohjelmistoasennuksiin, pankki suosittelee ulkopuolisen toimittajan asennuspalvelua.

XML-tiliraportoinnin käyttöönotto eli niin sanotut SEPA-tiliote ja SEPA-viite vaikuttavat loppuvuoden 2011 aikatauluihin. Myös vuoden 2013 lopulla käynnistyvä siirtyminen nykyisestä kansallisesta suoraveloituspalvelusta SEPA-suoraveloitukseen tai e-laskupalveluun tulee olemaan pitkä projekti. Yhteenvedossaan Koivunen korostaa, että pankin kyky palvella yritysasiakkaita pitää säilyttää myös muutostilanteessa.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yrityksillä riittää kiirettä uusien

SEPA-palvelujen käyttöönotossa. Samoin pankeissa ja ohjelmistotaloissa eletään jatkuvassa muutoksessa. Mielenkiintoiseksi SEPAan siirtymisen tekee sekin, että Aktia Pankki Oyj:n tekemän asiakaskyselyn mukaan 20 prosenttia yrityksistä siirtyy käyttämään SEPA-palveluja vasta sitten, kun se on aivan pakollista. Aktia Pankki Oyj:n arviota tukee myös Basware Oyj:n tammikuussa 2011 tekemä asiakaskysely.

6 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

6.1 Yhteenveto kehittämishankkeen tuloksista

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää SEPA:n aiheuttamia muutoksia pankin yrityspalveluyksikön toiminnoissa, maksuliikenteen prosesseissa, vaikutuksia pankin ja yritysasiakkaan välisiin maksuliikenteen sopimuksiin ja liittymisilmoituksiin sekä muutoksia pankin yritysasiakkaiden pankkiyhteysohjelmistoihin. Lisäksi tavoitteena on tuottaa materiaalia pankin sisäisiin henkilöstökoulutuksiin ja ulkoisiin, pankin asiakasyrityksille suunnattuihin SEPA-koulutuksiin. Kehittämishanke on työelämälähtöinen ja kytkeytyy täysin toimeksiantajan Liedon Säästöpankin SEPA-projektin läpiviemiseen.

Yrityspalveluyksiköllä on monta roolia. Pankin strategian mukaan yrityspalveluyksikön tärkeimpinä tehtävinä on tukea pankin konttoreita rahoituksen ja maksuliikenteen erityiskysymyksissä, kouluttaa pankin henkilöstöä, osallistua sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen sekä pankin palveluiden myyntiin uusille ja nykyisille asiakkaille.

SEPAan siirtyminen on sekä pankeissa että yrityksissä euroon siirtymistä suurempi maksuliikenteen muutosprosessi. SEPAan siirtyminen koskee jokaista yritystä ja edellyttää muutoksia kaikissa taloushallinnon järjestelmissä, joissa käsitellään tilinumeroita. Yritysten käyttämät pankkiyhteysohjelmistot on vaihdettava tai päivitettävä SEPA-yhteensopiviksi. Monella yrityksellä siirtyminen SEPAan on vasta käynnistymässä.

Suomessa SEPAan siirtymisen ehdoton takarajapäivä 31.10.2011 tulee vastaan nopeasti. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää mahdolliselta, että kaikki yritykset eivät olisi SEPA-valmiita vielä 31.10.2011. Marraskuun 1. päivänä

maksamisen ainoaksi standardiksi otetaan käyttöön vain SEPA-tilisiirto, jolloin laskujen ja palkkojen maksaminen ei enää onnistu vanhentuneilla ohjelmistoilla eikä ilman IBAN-tilinumeroa.

Pankin näkökulmasta on tärkeää varmistaa, että pankin yritysasiakkaiden siirtyminen SEPAan käy mahdollisimman vaivattomasti häiritsemättä asiakkaan nykyisiä taloushallinnon prosesseja. Liedon Säästöpankin Mikropankkeja käyttävät yritysasiakkaat odottavat pankin toimittavan vanhojen ohjelmistojen tilalle uudet SEPA-yhteensopivat pankkiyhteysohjelmistot. Toisaalta asiakkaan etu on päästä sellaisen selkeän palvelukonseptin piiriin, johon kuuluvat pankkiyhteysohjelmiston ylläpito ja asiakastuki. Tämä taas edellyttää, että asiakkaalle pankkiyhteysohjelmiston toimittava taho toimii kuten ohjelmistotalo. Asiakkaan edun mukaiseksi vaihtoehdoksi näyttäisi jäävän pankin Mikropankkeja käyttävien yritysasiakkaiden ohjaaminen pankkiyhteysohjelmistoja toimittavien ohjelmistotalojen asiakkaiksi.

Asiakkaat ansaitsevat enemmän kuin hyvän palvelupaketin. Heille pitää tarjota myös toimiva palveluprosessi. (Grönroos, 223).

SEPA:n edellyttämät uudet palvelut tarkoittavat käytännössä uusia maksuliikennesopimuksia pankin ja asiakkaan välillä. Pankin tehtävänä on huolehtia siitä, että yritysasiakkaita pystytään palvelemaan SEPA:n siirtymisessä pankin strategian mukaisesti myös asiakkaan omassa tilikonttorissa.

Liedon Säästöpankissa laajemmat näköpiirissä olevat SEPA-muutoksiin liittyvät asiakasprojektit ovat Liedon pääkonttorissa ja Turun Kauppatorin konttorissa. Molempien konttoreiden yritysasiakkaiden odotukset pankin yhteistyöstä SEPA:n siirtymisessä tarkoittaa sitä, että pankin on otettava aikaisempaa aktiivisempi rooli pankkiyhteysohjelmistojen SEPA-päivityksissä. Yritysasiakkaiden tyytyväisyyden ja asiakassuhteen syventämisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että pankin uuden strategian mukaisesti konttoreihin valittujen yrityspalveluiden yhteyshenkilöiden pitkäjänteistä työpaikkakoulutusta kehitetään edelleen.

Yrityspalvelujen yhteyshenkilöiden kanssa on käytävä läpi SEPA-projektisuunnitelma, heille on tarjottava SEPA-muutoksiin liittyvää koulutusta ja varmistettava riittävät resurssit yhteistyöhön yrityspalveluyksikön asiantuntijoiden kanssa. SEPA-projektin eteneminen välillä 1.1.2011-31.10.2011 tarkentui alla olevan kuvion mukaiseksi (kuvio 18).

SEPA-projekti	SEPA-projektin aikataulu + vastuut	Liedon Säästöpankki - SEPA-projektin eteneminen kausi 1.1.2011 - 31.10.2011											
Kausi	1.1. - 31.10.2011												
Vastuuhenkilö	JK												
Toiminto	Vastuuhenkilö(t)	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Sisäinen tiedotus	JK, IK												
Benchmarking	JK												
Asiakastiedotus, suoramarkkinointi, LISp	JK, IK, markkinointipääll.												
VS:n yrittäjä -lehti ilmoittelu	JK, markkinointipääll.												
Asiakastiedotus Samlink Oy	JK, IK												
Yritysassiastilaisuus	JK, IK,												
Henkilöstökoulutus	JK, IK, SS												
Pankkiyhteisöjelmistojen vaihtaminen (yr.asiakas)	JK, IK												
SEPA-projektin väliraportti	JK												

Kuvio 18. SEPA-projektin eteneminen Liedon Säästöpankissa

Yhteistyön sujuminen pankin konttoreiden ja yrityspalveluyksikön välillä voidaan huomioida koulutuksessa keskittymällä konttoreiden työ- ja kokonaisprosesseihin. Työpaikkakoulutuksen maksuliikenneasioiden painopistealueita tulisi olla uusien SEPA-palvelujen ja niihin liittyvien yritysten vakiosopimusten, liittymisilmoitusten ja sopimusliitteiden yhtenevä käyttö kaikissa pankin konttoreissa.

Pankin uudet palvelutuotteet ja SEPA-muutokset edellyttävät uusia, palvelukohtaisia sopimuksia tai liittymisilmoituksia. Varsinkin ankarat ja erityiset ehdot sopimuksissa tulee käydä yhdessä läpi asiakkaan kanssa. Sopimuksen allekirjoittamiseen on asiakkaalle varattava aikaa riittävästi, jotta asiakas ehtii tutustua sopimusehtoihin ja mahdollisiin liitteisiin. Yritysassiakkaiden maksuliikenteeseen liittyvistä asiakasneuvotteluista tehtävien muistiinpanojen

käyttöä ja dokumentointia asiakashallintajärjestelmään voisi tehostaa sekä yrityspalveluyksikössä että pankin konttoreissa.

Linjasiirtosopimuksen allekirjoittaminen on syytä selvittää myös pankin puolelta. Tämä koskee myös uutta Web Services –sopimusta, jolla korvataan Linjasiirtosopimus. Pankin konttoreiden henkilöstö on koulutettava uudistetun Pankkiyhteyssopimuksen käyttöön.

Valtuudet vakioehdoista poikkeavien maksuliikenteen sopimusehtojen käyttöön on syytä rajata yrityspalveluyksikön henkilöstön lisäksi konttori- ja pankinjohtajatasolle. Lisäksi on tarkennettava toimihenkilöiden nimenkirjoitusoikeus ja se, että pitääkö kahden pankin toimihenkilön allekirjoittaa maksuliikennesopimukset. Kaikki vakioehdoista poikkeavat sopimusmuutokset tai lisäykset on kirjattava pankin asiakashallintajärjestelmään.

SEPA-muutokset tulevat jatkossa kuormittamaan yrityspalveluyksikön asiantuntijoita erittäin paljon, koska uusittavia maksuliikenteen sopimuksia ja liittymisilmoituksia voi kertyä tuhansia. Tästä syystä sopimusten hallinta ja itse sopimusten tekeminen eri palvelutilanteissa pitäisi saada mahdollisimman joustavaksi. Myös se, voidaanko pankin allekirjoittamat sopimukset lähettää postitse asiakkaan allekirjoitettavaksi pitäisi selvittää. Pankin sisäinen ohjeistus maksuliikennesopimuksien liitteiden käytöstä ja maksuliikenteen sopimusten arkistoinnista onkin syytä tarkistaa kokonaisuudessaan.

Yrityksille suunnatussa viestinnässä on painotettava yritysten SEPAan siirtymisaikataulun kiireellisyyttä. Vastaavasti pankin yritysasiakkaiden pitää huolehtia siitä, että pankki saa hyvissä ajoin tiedon asiakkaiden SEPAan siirtymissuunnitelmista. Viestinnässä tulee huomioida, että käytännössä yritysten SEPAan siirtymisaikataulu linkittyy asiakkaan taloushallinnon ohjelmiston SEPA-päivityksen käyttöönottoon, joka taas edellyttää jo ennalta pankissa tehtyjä muutoksia asiakkaan ja pankin välisiin maksuliikennesopimuksiin. SEPA-muutoksiin liittyvän ulkoisen viestinnän tehostaminen kytkeytyy pankin muuhun viestintään ja se tehdään yhteistyössä

pankin markkinointipäällikön kanssa.

Yritysasiakkaiden aktivoimiseksi SEPA-muutoksiin, Liedon Säästöpankki ja Visma Software Oy ovat järjestäneet yhteisiä asiakastilaisuuksia ja tiedotusta pankin yritysasiakkaille. Asiakastilaisuuksien tavoitteena on huolehtia siitä, että pankin yritysasiakkaat saavat ajantasaiset SEPAan siirtymistiedot. Lisäksi tarkoituksena on tarjota Mikropankkiasiakkaille Visman pankkiyhteysohjelmistoratkaisuja ja saada asiakkaiden pankkiyhteysohjelmistot Visma Software Oy:n ylläpidon ja päivitysten piiriin. Visma Monipankin rinnalla Liedon Säästöpankki tulee tarjoamaan vaihtoehdoksi Mikropankkia käytäville yritysasiakkaille pääasiassa Internet-pohjaista Yritysverkkopalvelua.

Hyväksyttävä lopputulos on hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys, mutta muista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun takaa erinomainen palveluprosessi. (Grönroos 2001, 97).

SEPA-muutoksiin osallistuvien useiden eri toimijoiden SEPA-valmiuksista johtuen Liedon Säästöpankki ei oleellisesti pysty kiirehtimään yritysten SEPAan siirtymistä, vaan ainoastaan elämään muutoksessa mukana. SEPAan siirtymisen aikataulu on monilta osin vielä avoin ja näköpiirissä on jatkuvia muutoksia yritysten käyttämissä pankkiyhteys- ja taloushallinnon ohjelmistoissa sekä pankin maksuliikennepalveluissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on ydinasioita selittävää ja kuvailevaa tutkimusta. Kehittämishankkeen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että kyseessä on yksittäisen tapauksen tutkiminen, johon vaikuttavat tutkijan omat kokemukset ja havainnot. Tutkimusongelman ratkaisemiseen käytettiin aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Se tarkoittaa erilaisten menetelmien, aineistojen ja teorioiden käyttöä tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen tietoperusta tukeutuu SEPA-hankkeen virallisten toimijoiden, kuten Euroopan komission ja Finanssialan Keskusliiton viestintään ja julkaisuihin.

Projektijohtamisen ja benchmarkingin osioissa käytetyt teoriat ovat pääasiassa peräisin alansa tunnetuilta, ruotsalaisilta asiantuntijoilta. Tutkimuksen empiirisen osan muodostivat asiantuntijahaastattelut ja oma havainnointi.

Tutkimuksen toistettavuutta eli reliabilitettia on vaikea arvioida, koska tässä tutkimuksessa on kyseessä yhden ainutkertaisen tapauksen tutkiminen. Mahdollisia arvioita voitaisiin tehdä vertaamalla tämän tutkimuksen tuloksia muiden pankkien SEPA-projektisuunnitelmiin ja SEPA-projektien toteutuksiin.

Tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin tarkoituksena on selvittää mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tämän tutkimuksen validiteettia voitaneen pitää hyvänä, koska tutkimuksen perusteella annetut suositukset on jo suurilta osin otettu käyttöön tutkimuksen toimeksiantaneessa organisaatiossa. Asia- ja tulkintavirheiden minimoimiseksi kehittämishankkeen tekstin ovat tarkistaneet kehittämishankkeeseen haastatteluja antaneet asiantuntijat sekä toimeksiantajan edustaja, rahoitusjohtaja Rauno Tuominen.

6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset

Tämä kehittämishanke kuvailee Liedon Säästöpankin käynnissä olevan SEPA-projektin ensimmäistä vaihetta. SEPA:n seuraavassa vaiheessa, vuosien 2012-2013 aikana säästöpankeissa siirrytään käyttämään XML-pohjaista tiliraportointia.

Vuonna 2014 Suomessa siirrytään nykyisestä kansallisesta suoraveloituksesta SEPA-suoraveloitukseen tai sen korvaavaan automaattisen maksamisen – palveluun. SEPAan liittyviä muutoshankkeita onkin lähivuosina tulossa runsaasti. Jokin tulevista SEPA-muutoshankkeista voisi olla uuden tutkimuksen aihe.

Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi se, miten Liedon Säästöpankin SEPA-projekti onnistui asiakasyrityksen näkökulmasta. Toisen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla työpaikkakoulutuksen onnistuminen ja siihen liittyvä yrityspalvelujen yhteyshenkilöiden maksuliikenneasioiden osaamistason kehittyminen.

LÄHTEET

Aktia pankki Oyj 2011. SEPA-maat. Viitattu 9.3.2011 www.aktia.fi > Tilit ja maksaminen > Maksutavat > SEPA > SEPA-maat.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8., uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

European Central Bank 2010. Transactions processed in SEPA format. Viitattu 9.3.2011 <http://www.ecb.europa.eu> > [paym](#) > [sepa](#) > [about](#) > [indicators](#) > [html](#) > [index.en.html](#)

Euroopan Keskuspankki 2009. Yhtenäinen euromaksualue (SEPA) – Yhtenäiset vähittäismaksujen markkinat. Viitattu 9.3.2011 <http://www.ecb.europa.eu> > [pub](#) > [pdf](#) > [other](#) > [sepa_brochure_2009fi.pdf](#)

Euroopan komissio 2010. Maksupalveludirektiivi – Mitä etua kuluttajalle? Viitattu 27.6.2010 <http://ec.europa.eu> > [internal_market](#) > [payments](#) > [docs](#) > [framework](#) > [psd_consumers/psd_fi.pdf](#)

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2010/0373.

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2009. Yhtenäinen euromaksualue yrityksille. Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [Finanssiala](#) > [Yhtenäinen euromaksualue SEPA](#) > [Vaikutukset yrityksille ja kunnille](#) > [Yhtenäinen euromaksualue yrityksille, 5/2009 \(pdf\)](#)

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2010a. Yhtenäisen euromaksualueen toteutuminen Suomessa. Suomen kansallinen SEPA-siirtymäsuunnitelma, versio 4. Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [Finanssiala](#) > [Yhtenäinen euromaksualue SEPA](#) > [Yhtenäisen euromaksualueen toteutuminen Suomessa - Suomen kansallinen SEPA-siirtymäsuunnitelma, 17.2.2010.](#)

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2010b. Maksupalveluihin liittyvä lainsäädäntö. Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [Finanssiala](#) > [Yhtenäinen euromaksualue SEPA](#) > [Lainsäädäntö.](#)

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2010c. Pankkien maksujenvälitys ja konekielisyyssaste. Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [Finanssiala](#) > [Maksujärjestelmät](#) > [Maksujenvälityspalvelut.](#)

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2010d. Vaikutukset ohjelmistotaloille. Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [Finanssiala](#) > [Yhtenäinen euromaksualue SEPA](#) > [Vaikutukset ohjelmistotaloille](#)

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2011a. Miten maksaminen muuttuu? Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [Finanssiala](#) > [Yhtenäinen euromaksualue SEPA](#) > [Miten maksaminen muuttuu?](#)

FK. Finanssialan Keskusliitto ry 2011b. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 9.3.2011 <http://www.fkl.fi> > [FK.](#)

Finanssivalvonta 2011a. Tietoa Finanssivalvonnasta. Viitattu 20.3.2011 <http://www.finanssivalvonta.fi> > [Tietoa Finanssivalvonnasta.](#)

Finanssivalvonta 2011b. Tietoa Finanssivalvonnasta. Viitattu 20.3.2011 <http://www.finanssivalvonta.fi> > [Tietoa Finanssivalvonnasta](#) > [Finanssivalvonnan yleisesite.](#)

Gröönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Service Management and Marketing. Kääntäjä. Tillman, M. Helsinki: WSOY.

Haapio, H.; Haavisto, H.; Keskitalo, P.; Lintumaa, P.; Nygren, P.; Nystén-Haarala, S.; Rudanko, M. Taskinen, T. 2002. Ennakoiva Sopiminen – Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Haapio, H.; af Hällström, E.; Järvinen, M.; Koivu, S.; Lehto, J.; Leskinen, J.; Lintumaa, S.; Nystén-Haarala, S.; Pohjonen, S.; Salmi-Tolonen, T.; Taivalmaa, P. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut – Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Haapio, H. 2008. Palvelu- ja toimitussopimukset yritysten välillä. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu

Hemmo, M. 2005. Sopimusoikeus 3. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. 2008. Sopimusoikeuden oppikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

JKN Consulting Oy 2011. SEPA-sanakirja. Viitattu 13.4.2011 <http://www.jknc.fi> >SEPA sanakirja.

Järvensivu, A. 2006. Koulutus työpaikalla: Legitimointia vai luovaa toimintaa?. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Benchmarking – vägvisare till mästernskap i produktivitet och kvalitet. Kääntäjä. Tillman, M. Helsinki: Weilin + Göös.

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

Laki luottolaitostoinnasta 9.2.2007/121.

Liedon Säästöpankki. Liedon Säästöpankin vuosikertomus 2010.

Löw, M. 2002. Onnistunut projekti. Att leda och arbeta i projekt – en praktisk handbok om att lyckas i project. Kääntäjä. Tillman, M. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Maksupalvelulaki 30.4.2010/290.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Nieminen, N, 2007, Yhtenäinen Euromaksualue SEPA – Case Liedon Säästöpankin yrityspalvelut. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön Menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs Johtajuus. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Säästöpankki Optia. Säästöpankki Optian vuosikertomus 2009. Viitattu 11.3.2011. Saatavissa https://www.saastopankki.fi:443/optia/c/document_library/get_file?uuid=38175ed4-841f-4216-a3c5-a001731530d0&groupId=4600

Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Visma Software Oy, 2011. Tietoa Vismasta. Viitattu 10.3.2011. <http://www.visma.fi> > Tietoa Vismasta.

Artikkelit

Mäki-Petäjä, M. & Rönkkö, A. 2009. SEPA tuo suuren muutoksen. Basware Update 2/2009. 18-19.

Luoto, M. 2008. Sepa on selvää säästöä. Talouselämä 9.5.2008. Viitattu 10.3.2011 <http://www.talouselama.fi> > sivullinen > article167625.ece

Välikoski, A. 2010. Forward one end-date at a time. Opus Capita Journal 2/2010, 16-18.