



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Digitalisaation kehittyminen ja vaikutukset työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajien keskuudessa

**Development and impacts of digitalization amongst
employee benefit payment service suppliers**

Kandidaatintyö

Marja Oikarinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Marja Oikarinen

Työn nimi: Digitalisaation kehittyminen ja vaikutukset työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajien keskuudessa

Vuosi: 2018

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

37 sivua ja 1 liite

Tarkastaja: Kirsi Kokkonen

Hakusanat: Palveluinnovaatio, digitalisaatio, työsuhde-etuus, maksuväline

Keywords: Service innovation, digitalization, employee benefit, payment tool

Osaavasta työvoimasta on kova kilpailu ja siksi työsuhde-etuuksista on tullut yksi keino houkutella ammattitaitoista henkilöstöä organisaatioihin. Tässä työssä on tutkittu digitalisaation kehittymistä ja vaikutuksia työsuhde-etuusmaksuvälineisiin ja tarjoajien palveluihin. Työssä on tunnistettu mitä työsuhde-etuuksia yrityksissä on käytössä, ja mitkä sidosryhmät työsuhde-etuuksiin liittyvät. Tavoitteena oli myös kartoittaa työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajat Suomessa, heidän palveluportfolionsa ja ansaintamallinsa sekä niihin liittyvät innovaatiot. Tulevaisuutta koskien työssä on tutkittu työhyvinvoinnin trendejä, muutoksia toimijoiden rooleissa ja liiketoimintamalleissa ja muutostarvetta mentäessä kohti digitaalisia palveluita.

Tutkimus osoitti, että palveluiden digitalisoitumisessa, palveluportfoliossa, hinnoittelussa ja palveluinnovaatioissa on selkeää eroa pitkään markkinoilla olleiden ja markkinahaastajien kesken. Digitalisaatio ja palvelullistuminen ovat muuttaneet markkinassa toimijoiden rooleja ja liiketoimintamalleja ja mahdollistaneet kokonaan uuden maksualustan syntymisen markkinaan.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	4
1.1	Työn tausta	4
1.2	Määritelmät	5
1.3	Työn tavoitteet ja rajaukset	5
1.4	Työn rakenne ja menetelmät	6
2	Työsuhde-etuuksien nykytila	8
2.1	Työsuhde-etuuksien käyttö yrityksissä ja julkishallinnossa	8
2.2	Työsuhde-etuuksien sidosryhmät.....	9
2.3	Työsuhde-etuuksien verotus Suomessa	9
2.4	Maksuvälineelle asetetut vaatimukset veroetuuden saamiseksi.....	11
2.5	Työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajat Suomessa ja heidän ansaintamallinsa.....	12
2.5.1	Edenred Finland	12
2.5.2	Smartum	13
2.5.3	EazyBreak	13
2.5.4	ePassi Payments Oy	14
3	Digitalisaatio ja palveluinnovaatiot työsuhde-etuusmaksuvälinemarkkinan muuttajina.....	16
3.1	Teknologia, uuden palvelun kehittäminen ja uudet liiketoimintamallit	19
3.2	Yhteenveto	21
4	Digitalisaation vaikutukset työsuhde-etuuksien käytössä.....	22
4.1	Digitalisaation vaikutukset työsuhde-etuuksien maksuvälineisiin ja -järjestelmiin	22
4.2	Digitalisaation aiheuttamat muutokset työsuhde-etuussidosryhmien toiminnassa..	23
4.3	Tunnistetut innovaatiot digitalisoiduissa palveluissa.....	25
5	Tulevaisuuskuvaus	27
5.1	Työhyvinvoinnin trendit	27

5.2	Roolien ja liiketoimintamallien muutos ja muutostarpeet mentäessä kohti digitaalisia palveluita.....	28
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	31
7	Lähteet.....	33
Liite I	Hinnastot	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Osaavasta työvoimasta on kova kilpailu, ja siksi henkilökunta- ja työsuhde-etuuksista on tullut työnantajille yksi keskeinen keino houkutella ammattitaitoista henkilöstöä yrityksiin ja julkiselle sektorille. Kilpailun voidaan odottaa edelleen kovenevan meneillään olevan yhteiskunnallisen ikärakennemuutoksen myötä.

Yleisimmät markkinoilla olevat työsuhde-etuudet ovat lounas-, liikunta- ja kulttuuri- sekä työmatkaetuudet. Verohallituksen (2018a) mukaan työsuhde-etu on aina veronalaista ansiotuloa ja siksi siihen liittyvän palvelun ja rahaliikenteen toteutuksessa on aina huomioitava lainsäädäntö. Työsuhde-etuusmaksuvälinepalvelun tarjoajia onkin Suomessa vain erittäin vähän. Tarjoajista Edenred Finland (2018a) ja Smartum (2018a) ovat hallinneet maksuvälinealaa, mutta tällä vuosikymmenellä digitalisaatio on mahdollistanut uusien kilpailijoiden tulon markkinaan. Edelleen yleistyvät mobiililaitteet, erityisesti älypuhelimet, ja kehittyvät tietoliikenneteknologiat tarjoavat uusille yrityksille tilaisuuden haastaa Edenredin ja Smartumin paperiset setelit ja maksukortit digitaalisilla ratkaisuilla. Yhtäaikaa kuluttajien käyttäytymismuutos mobiilipalvelujen käyttämiseen on yleistynyt huomattavasti, mikä luo painetta perinteisille työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajille panostaa digitaalisiin ratkaisuihin tulevaisuudessa. Varmaa on, että sähköisten etuuksien käyttö lisääntyy.

Markkinoilla on nyt neljä maksuvälinetarjoajaa, yksi kansainvälinen toimija ja kolme suomalaista, jotka kaikki hakevat lisää uusia sopimusravintoloita ja -liikunta- ja kulttuuripaikkoja kumppaniverkostoonsa. Korttien selkeänä etuna paperiseteleihin verrattuna on nopea rahankierto ja automaattinen raportointi. Vaikuttaa siltä, että yksi suurimmista digitalisoitumisen esteistä on ollut työsuhde-etuuksien verotus. Verotukseen liittyvät prosessit on laadittu paperiseen maksuliikenteeseen, joten digitalisaatio on tarkoittanut 2000-luvun alussa lähinnä paperin siirtämistä sähköiseen muotoon, ennenkuin verotussääntöjä on saatu muutetuksi.

1.2 Määritelmät

Tässä työssä käytettävät etuuksiin liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät ovat Verohallituksen (2018b) määritelmien mukaisesti:

- Työsuhde-etu: Verotuksessa työsuhde-edut eli luontoisedut ovat yleensä osa työsopimuksen ehtoja ja ne ovat työntekijän muuna kuin rahana työstä saatavia etuja. Luontoisedusta voidaan sopia jokaisen työntekijän kanssa erikseen ja työntekijät voivat saada eri luontoisetuja keskenään. Työsuhde-etu on aina veronalaista ansiotuloa.
- Henkilökuntaetu: Henkilökuntaetuja tarjotaan yleensä koko henkilöstölle tasapuolisesti. Henkilökuntaedut eivät ole korvausta tehdystä työstä eli ne eivät ole osa palkkaa eivätkä yleensä osa työsopimusta. Tästä syystä työnantaja voi aika-ajoin muuttaa henkilökuntaetuja tarpeen mukaan. Henkilökuntaetuesimerkkejä ovat muun muassa henkilökunta-alennukset, työnantajan järjestämä terveydenhuolto, hieronta ja yhteiskuljetukset työpaikan ja asunnon välillä. Henkilökuntaedut voivat olla kokonaan tai osittain verovapaita tai kokonaan verotettavia. Verottomuuteen liittyy henkilökuntaetuuden kollektiivisuus.

1.3 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimustyön tavoitteena on tunnistaa digitalisaation kehittyminen ja vaikutukset työsuhde-etuuksien maksuvälinetarjoajien keskuudessa, mitä työsuhde-etuuksia yrityksissä on käytössä, ja mitkä sidosryhmät työsuhde-etuuksiin liittyvät. Työssä tunnistetaan kuinka työsuhde-etuuksia Suomessa verotetaan ja mitä työsuhde-etuusmaksuvälineiltä edellytetään veroedun saamiseksi. Työsuhde-etuuksista tutkitaan lounas – ja liikunta- ja kulttuurietuksia enemmän, sillä niillä on suurin vaikutus tällä hetkellä maksuvälinevalmistajien ansaintaan. Tavoitteena on myös kartoittaa työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajat Suomessa, heidän perinteiset ja digitalisoidut palveluportfolionsa ja ansaintamallinsa. Tulevaisuutta koskien työssä tutkitaan työhyvinvoinnin trendejä ja muutostarvetta kohti digitaalisia palveluita.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten digitalisaatio vaikuttaa työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajien palveluihin ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita digitalisaatio tarjoajille asettaa?

Päätutkimuskysymyksen alakysymyksinä ovat:

- Miten digitalisaatio on vaikuttanut työsuhde-etuusmaksuvälineisiin?
- Miten digitalisoituminen ja palvelullistuminen ovat vaikuttaneet palvelutarjoajien toimintaan?
- Mitä palveluita voidaan vielä digitalisoida ja mitä rajoitteita digitalisoinnille on?

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla tutkitaan, miten aiemmin paperiset maksuvälineet ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Toisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitetään miten digitalisaatio ja palvelullistuminen on vaikuttanut työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajien palveluihin, rooliin ja toimintaan ja kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla pohditaan mitä tulevaisuuden hyvinvointitrendiin liittyviä palveluita voidaan vielä digitalisoida ja mitä haasteita niiden sähköistämisessä on.

Työssä tutkitaan vain niitä työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajia, joilla on toimintaa Suomessa, koska työsuhde-etuuksissa on verotuksellisia eroja eri maiden kesken. Verotusta tutkitaan vain siltä osin mikä on sen vaikutus maksuvälinetarjoajien palvelutarjoamaan. Työverolaista tunnistetaan kohdennettujen maksuvälineiden vaatimukset. Maksuvälinetarjoajista on valittu neljä yritystä edustamaan riittävää kirjoa toimijoita muutenkin rajallisessa määrässä tarjoajia Suomessa. Kaksi tarjoajista on pitkään markkinoilla ollut toimijaa ja kaksi on uudehkoja markkinoiden haastajia. Koska pankit edustavat lähinnä rahaliikenteen taustalla olevaa järjestelmää, niitä ei tutkita lainkaan. Kunkin tarjoajan tulee tehdä strategiansa omista lähtökohdistaan ja tavoiteasiakaskunnastaan. Tästä syystä tulevaisuuskuvauksessa ei pureuduta syvemmin siihen kuinka digitalisaatio vaikuttaa tarjoajien strategiaan ja kyvykkyyksivaatimuksiin.

1.4 Työn rakenne ja menetelmät

Tämä tutkimustyö koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäisessä lukija johdatellaan tutkittavaan aiheeseen kuvaamalla työn taustaa ja läpikäymällä määritelmät, tutkimuksen

tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Tämän lisäksi johdannossa esitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät.

Toisessa luvussa kuvataan tutkittavan aiheen nykytilaa esittelemällä työsuhde-etuuksien käyttöä yrityksissä ja etuuksien käyttöön liittyvät sidosryhmät. Luvussa kuvataan lisäksi etuuksien verotukselliset asiat ja maksuvälineelle verohallinnon asettamat vaatimukset. Luvun loppuun käydään läpi maksuvälinetarjoajat Suomessa sekä heidän ansaintamallinsa.

Kolmannessa luvussa perehdytään tutkimusaiheeseen tieteiskirjallisuuden avulla. Luvussa katetaan palveluinnovaatiot ja digitalisoitumisen vaikutukset palveluihin. Neljännessä luvussa luvussa pohditaan tutkimusaiheen nykytilaa verrattuna teoriaan ja esitellään tutkimustyön tulokset. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimusaiheen tulevaisuuden näkymiä ja kuudennessa luvussa on yhteenveto johtopäätöksineen sekä jatkotutkimusaihe-ehdotus.

Tämä kirjallisuustyö on tehty perehtymällä tieteelliseen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin, tutkimalla internet-lähteitä sekä lukemalla ajankohtaislehtiä ja -uutisia. Tiedonhakuun on käytetty Scopus ja Finna-tietokantoja. Haut on tehty siten, että niiden tuloksina on saatu tietoa niin tuote- kuin palveluinnovaatioista, työntekijöiden työsuhde-etuuksista, etuuksien maksuvälinetarjoajista Suomessa, verotuksesta ja digitalisoitumisesta.

2 TYÖSUHDE-ETUUKSIEN NYKYTILA

2.1 Työsuhde-etuuksien käyttö yrityksissä ja julkishallinnossa

Työsuhde-etuuksien käytön lähtökohtana yrityksissä ja julkishallinnossa on työntekijöiden hyvinvointi. Liikunta- ja kulttuurisetelien käytöstä löytyy vielä varsin vähän tutkimustietoa, mutta työpaikkaruokailulla on pitkät perinteet Suomessa. Erityisesti 1970-luvulla työpaikkaruokailu lisääntyi valtavasti, kun sukupolvi, joka oli tottunut ilmaiseen kouluruokailuun, siirtyi työelämään. Tuolloin työpaikkaruokailu otettiin julkisessa sektorissa osaksi työ- ja virkaehtosopimuksia ja yrityksille tehtiin ruokailusta niin sanottu suositus sopimus. Lounassetelit tulivat Suomeen vuonna 1974. Verotusedun tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä säännölliseen ja monipuoliseen ruokailuun ja liikuntaan sekä ekologiseen työmatkustamiseen. Maissa, joissa veroetus on poistettu ruokailusta monet työntekijät ovat siirtyneet omien eväiden syöntiin. Ravintoloille ja liikuntapaikoille etuudet merkitsevät lisää asiakkaita, joten työsuhde-etuuksilla on merkittävä yhteiskunnallinen, kansanterveydellinen, ekologinen ja työllistävä vaikutus. Vainion & Kokkosen (2015) tutkimuksen mukaan lounasetuus aiheuttaa yhteiskunnalle noin 17 miljoonan euron veromenetyksen, mutta se tuo yhtäaikaan ravintoloille noin 67 miljoonan euron lisätulot. Vuositasolla lounasetumarkkinan arvo on noin 240-300 miljoonaa euroa. Lounaita, joihin käytettiin työsuhde-etuuksia syötiin noin 124000 päivässä vuonna 2015.

Yritysten työsuhde-etuuksien käyttö on lisääntynyt laajentuneen etuuksia tarjoavan palveluverkoston myötä. Palvelutarjoajia löytyy nyt pienemmiltäkin paikkakunnilta, joten yritykset ympäri Suomen voivat käyttää etuuksia. Palveluverkoston laajentamiseksi niin yritykset kuin työntekijätkin voivat ehdottaa uusia palvelutarjoajia maksupalvelun tarjoajalle, joka tekee rekrytointityön verkostoonsa. Edenredin (2018b) mukaan 98% yrityksistä uskoo päivittäisen lounaan nostavan työntekijöiden työtehoa.

2.2 Työsuhde-etuuksien sidosryhmät

Verohallinnon (2017a) mukaan työnantaja, työntekijä, maksuvälineen tarjoaja ja palveluntarjoaja osallistuvat työsuhde-etuusmaksuvälineiden käyttämiseen. Niin sanottua kohdennettua maksuvälinettä käytettäessä sidosryhmät määritellään seuraavasti:

- Työnantaja on edun antaja. Työnantaja vastaa verotukseen liittyvistä velvoitteista, kuten ennakonpidätyksestä, työnantajan sairausvakuutusmaksun suorittamisesta ja edun ilmoittamisesta vuosi-ilmoituksessa.
- Työntekijä on edun saaja ja häntä verotetaan saadun edun veronalaisesta osuudesta. Työntekijän tulee huolehtia siitä, että veronalainen etu on oikein veroilmoituksessa.
- Maksuvälineen tarjoaja on se yritys tai toimija, joka tuottaa maksuvälineen tai -palvelun.
- Palveluntarjoaja on taho, joka tuottaa työntekijän käyttämän palvelun esimerkiksi ravintola tai teatteri.

Toimintaperiaatteena on se, että työnantaja valitsee markkinoilla olevista maksuvälinetarjoajista sen, jolta se ostaa valitsemiaan maksuvälineitä toimitettaviksi työntekijöilleen. Maksuvälineet voidaan joko toimittaa työnantajalle edelleen jaettaviksi tai suoraan työntekijöille työnantajalta saatujen pohjatietojen mukaisesti. Nykyään, digitalisaation lisääntymisen myötä, toimitukset on mahdollista tehdä myös sähköisesti.

Saatuun kohdennettuihin maksuvälineisiin työntekijä voi valita lukuisista palveluntarjoajista sen tai ne, joilta hän hankkii luontoisetuuden. Palvelun työntekijä maksaa kohdennetulla maksuvälineellä. Palveluntarjoaja saa maksuväline-toimittajalta korvauksen työntekijälle tuotetusta palvelusta. Korvattava arvo on tyypillisesti maksuvälineen nimellisarvo, josta on vähennetty maksuvälinetarjoajan palkkio.

2.3 Työsuhde-etuuksien verotus Suomessa

Suomessa työsuhde-etuuksia eli niin sanottuja luontoisetuuksia on Verohallinnon (2017b) mukaan verotuksen kannalta kahdenlaisia. Ne, joihin verohallinto vahvistaa verotusarvon vuosittain ja ne, joihin käytetään edun käypää arvoa. Etuus lasketaan mukaan palkkatuloon. Vuosittain verohallinnon toimesta vahvistettavat etuudet ovat: auto-, puhelin-, asunto-, asunto,

jossa on sähköt, autotalli- ja ravintoetuudet. Työsuhdematkalippu on veroton vuosittain vahvistettavaan summaan asti ja tietyn summan ylittävältä osin. Vuonna 2018 ylärajan määrä oli 750 €. Käypää arvoa käytetään muun muassa palkintomatkoiissa, vene-etuudessa ja pääosin kodinhoitoetuudessa.

Tämän tutkimuksen kannalta, verohallinnon vahvistuksen alaisista nykyisistä etuuksista, olennaisin on ravintoetuuden arvo, joka Verohallinnon (2018c) mukaan määräytyy sen pohjalta, onko kyseessä työpaikka- tai laitospuoleinen ruokailu, työn luonteen mukaan hotelli-, ravintola- tai lentohenkilöstön ruokailu, ruokailun valvonnan yhteydessä saatu ravintoetu vai lounasseteli. Yleisin käytössä oleva, esimerkiksi toimistotyöläisen, ravintoetuuden arvo vuonna 2018 on 6,50 € ravintoannosta kohti, mikäli työnantajalle aiheutuu vähintään tämän arvon ja enintään 10,40 € mukainen kulu ravintopalveluiden järjestämisestä. Sairaalassa, koulussa, päiväkodissa tai vastaavassa työskentelevien ravintoetuuden arvo on 4,87 € ja hotelleissa, ravintoloissa sekä lentokoneissa työskentelevien etuuden arvo on 5,52 €. Mikäli ruokailu maksetaan ruokalipukkeella tai muulla sopimusruokailun ulkopuolisella maksutavalla, on edun arvo 75% lipukkeen arvosta, kuitenkin vähintään 6,50 €. Lipuketta voi käyttää vain ruokailuun, eikä siitä palauteta rahaa tai sitä vastaan saa elintarvikkeita tai muita hyödykkeitä. Työntekijä voi saada vain yhden lipukkeen per sellainen päivä, jolloin työntekijä ei ole kyennyt järjestämään sopimusruokailua työntekijälle esimerkiksi matkustusta toiselle paikkakunnalle vaativana työpäivänä.

Verohallinnon (2018d) mukaan liikunta- ja kulttuuritoiminta on verovapaata, kun se on työnantajan koko henkilöstölleen kollektiivisesti tarjoamaa omaehtoista liikuntaa tai kulttuuria. Etu katsotaan työnantajan järjestämäksi, kun se on tehnyt sopimuksen jonkun maksuvälinetarjoajan kanssa tai jos työnantaja maksaa edun käytöstä aiheutuneet kulut suoraan palveluntarjoajalle. Edun määrä saa olla enintään 400 € vuodessa työntekijää kohti. Laissa ei ole sanottu missä suhteessa etu tulee jakaa liikunnan ja kulttuurin kesken. Siitä saavat päättää työnantaja ja työntekijä. Tästä syystä käytössä on sekä yhdistelmäseteleitä että vain liikuntaseteleitä. Ravinto- ja liikunta- ja kulttuurietuuden arvoilla on vaikutusta työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajien ansaintaan, jota kuvataan alaluvussa 2.5 työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajat Suomessa.

Verotusta koskevat muutokset aiheuttavat muutoksia niin yritysten kuin maksuvälinetarjoajien toimintaankin. Ensi vuoden alussa otetaan käyttöön lakiin perustuva Tulorekisteri. Se on tietokanta, josta löytyvät jatkossa kansalaisten tulotiedot. Tulorekisterillä tulee olemaan vaikutusta yritysten toimintaan ateriointia koskien, sillä jatkossa työnantajan on ilmoitettava tiedot maksetuista ansiotuloista Tulorekisteriin sähköisesti viiden päivän kuluessa maksupäivästä.

2.4 Maksuvälineelle asetetut vaatimukset veroetuuden saamiseksi

Aterioinnin ja liikunnan- ja kulttuurin maksamiseen käytettävien välineiden määrä on viime vuosina lisääntynyt. Yleisesti käytettyjä välineitä ovat maksukortit, joille voi ladata rahaa, niin sanottua saldoa, ja työntekijän henkilökohtainen kulkukortti, jolla tunnistaudutaan, ja etuus veloitetaan työntekijältä palkan yhteydessä. Maksukortin käytön kiinnostavuus kasvoi, kun verohallinnon etuuskäyttöjakson päättymiseen liittyviä täsmäytysvaatimuksia kevennettiin vuodelle 2015.

Verohallinnon (2017a) mukaan niin sanotun kohdennetun maksuvälineen käytöstä on säädetty tuloverolaissa 1535/1992, TVL. Maksuvälinettä saa käyttää momentein säädettyihin virkistystai harrastustoimintaan, liikunta- tai kulttuuritoimintaan, ravintoetuun ja työsuhdematkalippuun. Työsuhde-etuuksien maksuvälineen on täytettävä Verohallinnon (2018b) sille asettamat ehdot veroetuuden saamiseksi. Maksuvälinetarjoajien tehtävänä on huolehtia maksuvälineen käyttöön liittyvien ehtojen täyttymisestä. Maksuvälineen on oltava henkilökohtainen, sillä etuus on työntekijälle henkilökohtainen ja siten maksuvälineeseen tulee liittyä henkilön tunnistaminen. Tämän lisäksi edellytyksenä on, että maksuvälineen käyttökohteesta saadaan tiedot. Maksuvälinetarjoajan tehtävänä on myös varmistaa, että palveluntarjoajaa koskevat edellytykset täyttyvät. Kohdennetulla maksuvälineellä voi maksaa vain tiettyjä Verohallinnon ennalta ilmoittamia etuuksia, eli maksuvälineen on oltava sellainen, ettei sitä voi käyttää muuhun tarkoitukseen. Palveluntarjoaja ei saa antaa maksuvälineestä rahaa takaisin, eikä työntekijä voi vaihtaa sitä rahaksi. Esimerkkejä nykyisistä kohdennetuista

maksuvälineistä ovat lounassetelit, maksukortit, kulunvalvontanapit, sähköiset arvolipukkeet, internet-palvelut ja mobiilisovellukset.

2.5 Työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajat Suomessa ja heidän ansaintamallinsa

Työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajia on vielä varsin vähän Suomessa. Vuonna 2018 markkinoilla on pitkään Suomessakin toiminut Edenred eli entinen Luottokunta, Smartum, täysin digitaalisiin palveluihin pohjautuva EazyBreak ja ePassi Payments Oy. Näistä kaksi viimeistä tulivat markkinaan haastamaan perinteisiä paperisia maksuvälineitä ja niiden tarjoajia hyödyntämällä vahvasti digitalisaatiota.

2.5.1 Edenred Finland

Edenred (2018a) on kansainvälinen yritys, joka toimii 45 maassa. Suomessa toimiva Edenred Finland on maan johtavia työsuhde-etuusmaksuvälineiden tarjoajia. Sillä on yli 15000 yritysasiakasta ja noin 300000 maksuvälinekäyttäjää ympäri Suomen. Edenredillä on henkilöstöä 56 ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 13,9 miljoonaa €. Liikevoitto kasvoi 4,1%:iin ollen silti markkinan alhaisin.

Edenredin (2018c) tarjoamaan kuuluvat lounas-, liikunta- ja kulttuuri- sekä työmatkaetuudet, jotka saa perinteisinä seteleinä, korttina tai mobiilimaksuvälineenä. Edenred tarjoaa Google Payn ja uutuutena maksuvälineen, jonka voi lisätä Apple Payhin. Näiden etuuksien lisäksi Edenred tarjoaa työntäjille kauttaan Delicardin laajan lahja- ja palkintovalikoiman työntekijöiden, asiakkaiden ja kumppanien muistamiseen.

Edenredin (2018d) hinnoittelu muuttui tutkimustyön aikana. Aiemmin Edenredin hinnasto vastasi Smartumin hinnastorakennetta. Uusi hinnasto kattaa sähköisten maksuvälineiden käytön ja perinteiset paperiset setelit sekä kiinteähintaisia erillistyöveloituksia. Edenredin hinnasto on esitetty Liitteessä I, 1 Hinnastot Taulukossa 1. Edenredin perimät palvelumaksut ladatun saldon määrästä työnantajayrityksiltä ovat lounaasta 2,5%, kulttuurista ja liikunnasta 5% ja työmatkasetuudesta 3%.

2.5.2 Smartum

Smartum (2018a) on kotimainen yritys, joka on perustettu vuonna 1995. Se on ollut alansa edelläkävijä Suomessa tarjoten hyvinvointiratkaisuja työelämälle. Smartumilla on yli 13000 työnantaja-asiakasta ja sen maksuvälineillä voi ostaa palveluita yli 19000 palveluntarjoajalta. Smartumilla on henkilöstöä viisi, ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 2,2 miljoonaa €. Sen liikevoitto oli korkea 35,2 %.

Smartumin (2018b) tarjoamaan kuuluvat lounas-, liikunta-, kulttuuri-, työmatka-, hieronta- ja smoothie-edut. Smartum tarjoaa lounasedun käyttöön niin paperisetelinä kuin sähköisenä Smartum-saldonakin. Samalla Smartum-kortilla voi olla ladattuna lounaita, liikuntaa ja kulttuuria. Kortille ladattu etuus on voimassa 15 kuukautta.

Smartumin (2018c) hinnat ovat riippuvaisia tilattavasta etuusmäärästä euroina ja työntekijämäärästä, jolle etuja tilataan. Kokonaishinnassa on mukana tilinhoitomaksu ja Smartum-maksukortin hinta. Uuden kortin kadotetun kortin tilalle voi tilata 10 €:lla. Lisäpalveluna tilattavan seteleiden nimeämispalvelun hinta on 0,07 € seteliltä, kuitenkin niin, että lisäpalvelusta veloitetaan vähintään 75 €. Tämän lisäksi tulee työnantajalle maksettavaksi tilauskohtainen hallinnointikulu 25 € tai 30 € toimitustavasta riippuen. Hallinnointikulu sisältää postimaksun. Smartumin perimät tilinhoitomaksut ladatun saldon määrästä työnantajayrityksiltä ovat lounaasta 1,5%, kulttuurista ja liikunnasta 5% ja työmatkasetuudesta 5% ja hieronnasta 5%.

2.5.3 EazyBreak

EazyBreak (2018a) on vuonna 2009 perustettu suomalainen yritys, jonka lähtökohtana on alusta lähtien ollut tarjota työsuhde-etuuspalvelut suoraan sähköisinä palveluina automatisoiden työsuhde-etuksien hallinnan, laskutuksen ja maksamisen. EazyBreakin palvelussa on huomioitu myös palvelutarjoaja siten, että palvelutarjoajan laskutus- ja tilitysprosessit hoituvat palvelussa automaattisesti ja kustannustehokkaasti. EazyBreak on saanut vuonna 2011 tasavallan presidentin myöntämän INNOSUOMI-palkinnon ja se panostaa palvelun jatkuvaan kehittämiseen ja innovaatioon. EazyBreakillä on palveluksessaan 10 henkilöä ja sen liikevaihto

vuonna 2017 oli 1,3 miljoonaa €. Liikevaihto kasvoi yli 50 % edellisvuoteen verrattuna ja liikevoitto kasvoi 9,8%:iin. EazyBreakillä uskotaan kasvun jatkumiseen ja lisää kasvua haetaan kansainvälistymisestä.

EazyBreakin (2018b) tarjoamaan kuuluvat lounasseteli-, sopimusruokailu-, liikunta- ja kulttuuri- ja työmatkaetuusmaksuvälinepalvelut. EazyBreak toi vuonna 2010 markkinoille sähköisen lounassetelin haastaen työsuhte-etuusmaksuvälinetarjoajien silloisen markkinan.

EazyBreakin (2018c) palveluhinnat perustuvat rekisteröityjen työntekijöiden määrään pohjautuviin kuukausiveloituksiin. Näiden lisäksi on yrityskohtainen kuukausittainen perusmaksu. Lisäpalvelut kattavat hallinnollisia palveluita, konsultointityötä ja IT-työtä. EazyBreakilla (2018d) on myös oma kannustejärjestelmänsä palveluntarjoajille eli ravintoloille, liikuntapaikan omistajille ja muille tahoille, jotka työsuhte-etuuspalveluita tarjoajat. Liitteessä I, 2 Hinnastot Taulukossa 2 on esitetty EazyBreakin palvelumaksut yrityksille. Ne poikkeavat muiden tarjoajien hinnoittelusta perustamalla hinnoittelumalliin € / kuukausi / rekisteröity työntekijä. Lisäpalveluhinnasto on esitetty Liitteessä I, 2 Hinnastot Taulukossa 3 ja palveluntarjoajille maksettavat provisiot myynnistä on esitetty Liitteessä I, 3 Hinnastot Taulukossa 4.

2.5.4 ePassi Payments Oy

ePassi Payments Oy (2018) on suomalainen vuonna 2007 perustetty yritys. Silloinen ePassin sisaryhtiö tarvitsi keinon omien työntekijöidensä hyvinvoinnin tukemiseen, mistä syntyi idea hävikittömästä matkapuhelimeen perustuvasta maksujärjestelmästä. Idea todettiin niin hyväksi, että sen ympärille perustettiin yhtiö. Kesäkuussa 2008 ePassi Payments lanseerasi sisaryhtiönsä tuottaman teknologian pohjalta SporttiPassin. Se on nykyisin laajentunut veroetujen johtavaksi mobiilimaksupalveluksi ePassiksi. ePassi Paymentsillä on henkilöstöä 15, ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 29,5 miljoonaa €. Sen liikevoitto laski edellisvuoden 6%:sta 4,6%:iin.

ePassi Paymentsin (2018b) tarjoamaan kuuluvat ePassi Lounas, Hyvinvointi, Sportti & kulttuuri, Työmatka, Resta, Alipay ja Tulorekisteri. ePassin piirissä on yli 5000 lounaspistettä ja 11 000 liikunta- ja kulttuurietuuden käyttöpaikkaa Suomessa. ePassin hyvinvointiedulla

tarkoitetaan kaikkia työnantajan tukemia verottomia hyvinvointipalveluita, kuten hieronta-, silmälääkäri-, hammaslääkäri- ja muita erikoislääkäripalveluita tavallisen työterveyshuollon ulkopuolelta. Tarjoamaan kuuluvaa Alipay-palvelua käyttävät erityisesti kiinalaiset Suomessa vierailevat turistit. Alipay-palvelussa kiinalainen Alipay ja ePassi ovat yhdistäneet mobiilimaksujärjestelmänsä. Kiinalaisturistien määrä Suomessa on kasvussa, ja he käyttävät mieluiten heille tuttua mobiilimaksutapaa. ePassin Resta-palvelua käytetään sopimusasiakkaiden maksuliikenteen ja Tulorekisteri-ilmoitusten automatisoituun hallintaan. Palvelussa sopimusruokailijan tiedot siirretään Tulorekisteriin ilman, että sopimusasiakkaan tai ravintolan tarvitsee tehdä mitään.

ePassin (2018c) hinnoittelu perustuu prosentuaaliseen palvelumaksuun, jonka työnantaja maksaa ladatun etuuden arvosta. Minimimaksuna on 9 € vuodessa kutakin palvelua kohti, jota henkilö käyttää. ePassin perimät palvelumaksut työnantajayrityksiltä ovat lounaasta 1,5 %, kulttuurista ja liikunnasta 4 % ja työmatkasetuudesta 3 % ja hieronnasta 5 %.

3 DIGITALISAATIO JA PALVELUINNOVAATIOT TYÖSUHDE- ETUUSMAKSUVÄLINEMARKKINAN MUUTTAJINA

Innovaatio on erittäin laaja konsepti, joka ymmärretään monella eri tapaa. (Trott 2012, s.15.) Myers ja Marquis (1969) esittävät, että innovaatio ei ole yksittäinen toimenpide, vaan kokonainen prosessi toisiinsa liittyviä alaprosesseja. Kyseessä ei ole vain mielikuva uudesta ideasta, uudesta laitekeksinnöstä tai uuden markkinan kehittämisestä, vaan kaikista näistä yhdessä integroituna toisiinsa. Tilastokeskuksen (2014) OECD-lähteen käsitteiden mukaan innovaatio on uusi tai oleellisesti parannettu tuote tai palvelu, käyttöön otettu prosessi, markkinointi- tai organisatorinen menetelmä liiketoimintatavoissa organisaation sisällä tai ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tilastokeskus korostaa innovaation uuttuutta yrityksen kannalta ja jakaa innovaatiot tuote- (tavara ja palvelu), teknologinen, prosessi-, organisaatio- ja markkinointi-innovaatioihin. Trott (2012, s.15.) kiteyttää innovaatiokäsitteen kaavaan: innovaatio = teoreettinen mielikuva + tekninen keksintö + kaupallinen hyödyntäminen. Seuraavassa tekstissä keskitytään tarkastelemaan innovaatioista palveluinnovaatiota.

Apilo et al.:n (2007, s. 170) mukaan tuoteinnovaatiot toteuttavat yrityksen strategiaa, kun taas palveluinnovaatioprosessissa keskeistä on strateginen tarkastelu, strategian päivittäminen ja mahdollinen uusi määrittely. Palveluinnovaatioprosessissa olennaista on ottaa asiakas vahvasti mukaan kehittämiseen ja tarkastella myös asiakkaan ydinosaamista ja prosesseja. Asiakkaalla on keskeinen rooli palveluinnovaatioprosessissa sen alusta loppuun saakka, kun taas tuoteinnovaatioprosessissa asiakkaan rooli on suurempi alussa ja se hiipuu prosessin edetessä tuotekehitysvaiheeseen. Saadakseen haluamansa hyödyt asiakkaan tulee osallistua ja integroitua kumppaneidensa palveluprosesseihin. Witell et al. (2016) esittää tutkimuksessaan, että palveluinnovaatiota kuvataan tieteisartikkeleissa useimmiten siten, että kyseessä on uusi palvelu.

Palveluliiketoiminta syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyönä. Palveluita innovoitaessa tulee ymmärtää mistä asiakkaalle syntyy lisäarvoa. Hyvä liiketoimintamalli vastaa Magrettan (2002) mukaan kysymykseen: Kuka on asiakas ja mitä hän arvostaa? Palveluntarjoaja ottaa yhtä transaktiota suuremman roolin asiakkaan toimintaympäristössä luoden näin lisäarvoa asiakkaalle. Palveluinnovaatioille tyypillistä on systeemisyyttä, mikä

näkyä myös loppuasiakkaalle prosessin eri vaiheissa. Interaktiivisuus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ja asiakkaan aktiivinen rooli tulee jatkuva prosessin alusta loppuun asti. Parhaimmillaan palveluinnovaatiot tapahtuvat palveluntarjoajan, asiakkaan ja muun sidosryhmäverkoston kesken. Palveluntarjoajan roolina on toimia integraattorina kolmikantayhteistyössä. (Apilo et al. 2007, s. 41.)

Apilo et al. (2007, s. 172-174) esittää, että palveluiden innovointi tapahtuu kolmessa tasossa: strategisella, liiketoimintaprosessien ja operationaalisella tasolla. Strategisen tason työn lopputuloksena saadaan toimittajan ja asiakkaan strategiset kehitystarpeet. Liiketoimintaprosessien osalta lopputuotoksena saadaan määriteltyinä yhteiset uudet prosessit ja ymmärrys niiden vaikutuksista verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Operationaalisella tasolla kuvataan työnkulut ja tehtäväjako, mittarit sekä tehokas, mutta laadukas toimintatapa.

Oliveira & von Hippel (2011) ovat tutkineet pankkien sähköisten palveluiden kehittymistä ja innovaatioita. Keskeisenä havaintona tutkimuksessaan pankkien sähköisiä palveluita koskien Oliveira & von Hippel (2011) esittävät, että usein käyttäjät kehittävät ja alkavat tuottaa itse omia palveluratkaisujaan paljon ennenkuin palveluntarjoaja reagoi tarjoamalla vastaavaa palvelua asiakkailleen. Tutkimuksessa nousi esiin käyttäjien merkittävä rooli palvelun kehittämisessä, mikä poikkesi vallinneesta käsityksestä tuotantokeskeisestä palvelun kehittämisestä. Toimittaja- ja tuotantokeskeinen kehittämisprosessi on käytössä tuotteiden kehitystyössä. Oliveiran & von Hippelin (2011) mukaan käyttäjien vahva rooli palvelun kehityksessä ei ole rajoittunut pankkisektoriin, vaan se on yleinen ilmiö. Yrityksille on tehokkainta tehdä palvelukehitysyhteistyötä johtavien palvelunkäyttäjien kanssa. Nämä käyttäjät eroavat muista palvelun käyttäjistä edelläkävijyydellään. He seuraavat trendejä ja odottavat saavansa huomattavaa etuutta saadessaan ratkaisun tarpeeseensa. Koska nämä käyttäjät ovat suunnan näyttäjiä, monet yritykset haluavat tehdä heidän kanssaan yhteistyötä ja kehittää palveluja, jotka voidaan helposti kaupallistaa.

Palveluinnovaatiot muuttavat yritysten toimintatapoja, rakenteita, yritysten välisiä prosesseja ja työnjakoa, mistä syystä innovointiin tulee sitouttaa organisaation useita eri tasoja. Palveluinnovaatio yhdessä palveluliiketoimintainnovaation kanssa muodostavat yritysmaailman innovaation. Palveluliiketoimintainnovaatiossa muodostuu uusi liiketoiminta-

ja ansaintalogiikka ja liiketoimintamalli. Osterwalder & Pigneur (2010) esittävät, että liiketoimintamalli kuvaa organisaation arvonluonnin-, arvonjakamis- ja arvon haltuunoton perusteet. Liiketoimintamalli-innovoinnilla siis luodaan arvoa yrityksille, asiakkaille ja yhteiskunnalle ja sen avulla korvataan vanhentuneita toimintamalleja. Magrettan (2002) mukaan hyvä liiketoimintamalli vastaa myös kysymykseen: Kuinka teemme rahaa tällä liiketoiminnalla? Liiketoiminta-ajatus voidaan Osterwalderin & Pigneurin (2010) mukaan kuvata yhdeksän osatekijän avulla, jotka kattavat liiketoiminnan neljä aluetta - asiakkaat, omistajat, infrastruktuurin ja rahoituksen:

1. Asiakassegmentit: Organisaatio palvelee yhtä tai useampaa asiakassegmenttiä.
2. Arvolupaukset: Yritys pyrkii ratkaisemaan asiakkaiden pulmat ja tyydyttämään asiakastarpeet arvolupauksillaan.
3. Kanavat: Arvolupaukset toteutetaan asiakkaille viestintä-, jakelu- ja myyntikanavien kautta.
4. Asiakassuhteet: Asiakassuhteita luodaan ja niitä ylläpidetään jokaisessa valitussa asiakassegmentissä.
5. Tulovirrat: Tulovirrat ovat onnistuneesti lunastettujen asiakasarvolupausten lopputulos.
6. Keskeiset resurssit: Keskeiset resurssit ovat voimavara joka tarvitaan, jotta voidaan tarjota ja toteuttaa edellä luetellut osa-alueet.
7. Keskeiset aktiviteetit: Resurssit tekevät keskeiset aktiviteetit.
8. Keskeiset kumppanuudet: Jotkut aktiviteeteista hankitaan yrityksen ulkopuolelta.
9. Kustannusrakenne: Liiketoimintamallin eri tekijät muodostavat kustannusrakenteen.

Nopeasti uusiutuva liiketoimintalogiikka vaatii niin palveluntarjoajan kuin asiakkaankin johdolta strategisen aseman pohtimista markkinassa ja vahvaa roolia muutoksen keskellä. Strateginen asemointi muuttaa myös markkinaa, sillä pohdittavana on tulevaisuuden roolitus ja tehtävät. On mietittävä kuka on asiakas ja kuka on loppukäyttäjä ja mitä kenenkin odotetaan tekevän uudessa toimintamallissa sekä mitä ostetaan ja mitä myydään. (Apilo et al. 2007, s. 42, s. 44.)

Trott (2012, s. 495) esittää, että palveluinnovaatiot eivät rajoitu vain uusien palveluiden kehittämiseen, vaan prosessissa voidaan kehittää täysin uusia liiketoimintamalleja ja muuttaa

jonkin toimialan toimintatavat. Tästä esimerkkinä on lentoyhtiö Ryanair, joka tunnisti, että se voi Euroopan lennoilla tarjota halvat lippuhinnat, kun palveluita, joita matkustajat eivät lyhyellä lennolla käytä, karsitaan hinnasta pois. Vastaavasti lentoyhtiö FlyBe tarjosi ensimmäisenä matkustajille online lennolle kirjautumisen mahdollisuuden ja internetissä istumapaikan valitsemisen.

3.1 Teknologia, uuden palvelun kehittäminen ja uudet liiketoimintamallit

Trottin (2012, s. 495) mukaan teknologiasta on tullut merkittävin yksittäinen palveluinnovaatioiden mahdollistaja. Tästä esimerkkinä on internetin käyttö ja eri teknologioiden yhdistely, jotka yhdessä loivat pohjan nykyiselle nettikaupalle ja uudella kuluttajien ostokäyttäytymiselle. Teknologian kehittyminen muuttaa monin tavoin palveluiden kehittämisen luonnetta – palvelunkehittäjien lisäksi kehitystyöhön osallistuvat myös asiakkaat. Tämä tarkoittaa sitä, että teknologian kehittyminen lisää organisaatioiden sisäistä ja keskinäistä yhteistyötä ja kanssakäyminen asiakkaiden kanssa tiivistyy. Palvelukehitysprosessi, joka aiemmin tapahtui markkinointiorganisaation toimesta, tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa tuekseen teknologiatiimin osaamisen teknologiapohjaisia palveluja kehitettäessä ja tuotettaessa. Chen et al. (2014) esittää, että informaatioteknologiaa pidetään tämän päivän nopeasti muuttuvassa ja kilpaillussa liiketoimintaympäristössä kriittisenä tekijänä yrityksen hakiessa kasvua. Yrityksen tarvitsema teknologiaosaaminen voidaan tuottaa omalla henkilökunnalla tai se voidaan ostaa ulkoistettuna palveluna.

Nylénin & Holmströmin (2015) mukaan 1990-luvulla IT-järjestelmien avulla tehostettiin pääasiassa yritysten sisäistä tehokkuutta ja luotiin mahdollisuuksia prosessi-innovaatioille. Viime vuosina digitaalitekniikka on luonut pohjan valtavalle määrälle tuote- ja palveluinnovaatioita ja se on jo muuttanut yritysten tuote- ja palvelutarjoamia. Tästä syystä yritykset tarvitsevat Nylénin & Holmströmin (2015) mukaan tuekseen dynaamisen työkalun, jolla hallita digitaalisia tuotteita, palveluinnovaatioita ja innovaatioprosesseja, joita on vaikea ennakoita ja kontrolloida. Prosessit ovat sen luonteisia, että ne pakottavat yritykset pohtimaan uusiksi myös tuote- ja palveluportfoliotaan, digitaalista toimintaympäristöään ja innovointityötään. Nylén & Holmström (2015) esittää tutkimuksessaan, että yritysten tulee

huomioita viisi keskeistä osa-aluetta arvioidessaan ja mitatessaan digitaalisia tuote- ja palveluinnovaatioitaan:

1. Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden tulee olla sellaisia, että niiden käyttö on helppoa ja niitä on tehokasta käyttää. Tämän lisäksi on merkitystä käyttäjäliittymällä eli käyttäjäkokemuksen on oltava hyvä. Yritys pystyy mittaamaan näitä käyttöasteen, käyttäjäliittymän esteettisyyden ja käyttöön sitoutumista arvioimalla.
2. Käyttäjille luotu lisäarvo: Kustakin palvelusta on pystyttävä kertomaan, mitä lisäarvoa se käyttäjälleen tai asiakassegmentille tuo. Tätä osa-aluetta voidaan mitata mm. tuotteiden ja palveluiden yhteiskäytön määrällä ja palvelukanavan komissioiden määrällä.
3. Teknologian kehittymisen ja uusien käyttäytymismallien seuraaminen ja tunnistaminen: yrityksen on varmistuttava siitä, että se on tietoinen siitä mitä uusia laitteita tulee markkinoille, mitä sosiaalisessa mediassa tapahtuu, mitä mobiilipohjaisia ratkaisuja on tulossa, mitä tapahtuu standardien rintamalla ja mitä järjestelmien rajapinnoissa.
4. Digitaaliset innovaatiot vaativat uusia kyvykkyyksiä. Yritysten tulee arvioida kuinka ne varmistavat jatkuvan kehityksen keskeisten osaamisten osalta.
5. Aika ja tila kokeilla: Digitaaliset innovaatiot syntyvät usein kokeilun lopputuloksena. Yritysten tulee varmistua siitä, että organisaatiolla on riittävästi mahdollisuuksia ja aikaa kokeiluun.

Nylén & Holmström (2015) esittävät, että teknologiainnovaatiot voivat saada aikaan radikaaleja muutoksia ja haastaa olemassa olevaa markkinaa. Digitaaliset innovaatiot luovat uusille toimijoille mahdollisuuden tulla markkinaan hyödyntämällä viimeisintä teknologiaa. Samaan aikaan teknologia antaa myös markkinassa jo oleville mahdollisuuden laajentaa tarjoamaansa uusille alueille. Digitaalisille innovaatioprosesseille tyypillistä on niiden nopeus, mikä tekee niistä kompleksisia. Teknologiainnovaatioissa on niin paljon kapasiteettia, että ne saavat jo itsessään aikaiseksi suurta muutosta, kun eritaustaiset suuret käyttäjämäärät kontrolloimattomasti hyödyntävät sen tarjoamat mahdollisuudet. Nylénin & Holmströmin (2015) mukaan, kun käyttäjät hyödyntävät digitaalitekologiaa tuotteina tai digitaalisena

alustana luomaan uusia tuotteita ja palveluja alkuperäisen käyttötarkoituksen lisäksi, voi siitä syntyä todellinen innovaatioiden sarja.

Kuusisto (2017) on tutkinut mihin keskeisiin osa-alueisiin digitalisaatiolla on vaikutuksia organisaatiossa. Kuusiston mukaan organisaation tehokkuus ei paljonkaan lisäännä siirtämällä sama vanha paperipohjainen prosessi vain digitaaliseen muotoon. Digitalisaation vaikutuksia organisaatioon on kirjallisuudessa tutkittu Kuusiston (2017, s.342-343) mukaan karkeasti ottaen viidessä ryhmässä: organisaation ketteryys, organisaation koko ja rakenne, organisaation oppiminen, digitaaliset innovaatiot ja liiketoiminnan ekosysteemi. Organisaation ketteryydestä on kaksi päähyötyä, joista ensimmäinen on yrityksen kyky vastata liiketoimintauhkiin ajoissa ja toinen on kyky tunnistaa ja hyötyä vastaan tulevista liiketoimintamahdollisuuksista.

3.2 Yhteenveto

Palveluinnovaatioprosessissa olennaista on ottaa asiakas vahvasti mukaan kehittämiseen ja tarkastella myös asiakkaan ydinosaamista ja prosesseja ja sitä mistä asiakkaalle syntyy lisäarvoa. Palveluliiketoiminta syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyönä. Parhaimmillaan palveluinnovaatiot tapahtuvat palveluntarjoajan, asiakkaan ja muun sidosryhmäverkoston kesken. Palveluinnovaatiot muuttavat yritysten toimintatapoja, rakenteita, yritysten välisiä prosesseja ja työnjakoa. Yritysverkostot ja lisääntynyt yritysten välinen yhteistyö auttaa yrityksiä oppimaan nopeammin ja synnyttää uusia liiketoimintoja. Palveluliiketoimintainnovaatiossa muodostuu uusi liiketoiminta- ja ansaintalogiikka ja liiketoimintamalli. On mietittävä kuka on asiakas ja kuka on loppukäyttäjä ja mitä kenenkin odotetaan tekevän uudessa toimintamallissa sekä mitä ostetaan ja mitä myydään.

Teknologiasta on tullut merkittävin yksittäinen palveluinnovaatioiden mahdollistaja. Viime vuosina digitaalitekнологia on luonut pohjan valtavalle määrälle tuote- ja palveluinnovaatioita ja se on jo muuttanut yritysten tuote- ja palvelutarjoamia. Digitaaliset innovaatiot luovat uusille toimijoille mahdollisuuden tulla markkinaan nopeasti hyödyntämällä viimeisintä teknologiaa. Samaan aikaan teknologia antaa myös markkinassa jo oleville mahdollisuuden laajentaa tarjoamaansa uusille alueille. Seuraavassa luvussa näitä asioita käsitellään työsuhde-etuksien kentässä.

4 DIGITALISAATION VAIKUTUKSET TYÖSUHDE-ETUUKSIEN KÄYTÖSSÄ

Digitalisaatio on avannut uusille toimijoille keinon tulla Suomen markkinoille digitaalisten palveluinnovaatioiden mahdollistamalla nopealla vauhdilla. Kun Edenred ja Smartum vanhoina maksuvälinetoimijoina jatkoivat verohallituksen sääntöjen noudattamista vanhoin maksuvälinein ja yksittäisillä uusilla tuotteilla, tuli markkinaan kaksi uutta toimijaa, EazyBreak ja ePassi, jotka ovat pohjanneet toimintansa pääasiassa tai kokonaan digitaaliseen palvelutuotantoon. Samat toimittajakohtaiset maksuvälineet toimivat kaikkia työsuhde-etuuksia koskien. Kortilla voi maksaa niin lounaita kuin liikuntaa. Digitalisaatio on vaikuttanut työsuhde-etuuksien maksuvälineisiin ja -järjestelmiin ja osapuolten roolitukseen ja muuttanut koko markkinan toimintatapoja luoden mahdollisuuden myös kokonaiseen uudenaikaiseen liiketoimintamalliin ja yhteistyöverkoston kautta maksualustan luomiseen.

4.1 Digitalisaation vaikutukset työsuhde-etuuksien maksuvälineisiin ja -järjestelmiin

Digitalisaatio on vaikuttanut työsuhde-etuuksien maksuvälineisiin lisäämällä niiden määrää, nopeuttamalla niiden käyttöön liittyvää rahan kiertoa ja automatisoimalla tilitykseen liittyviä tehtäviä ja raportointia. Paperisia seteleitä käytetään yhä paljon, mutta niiden rinnalle on tullut maksukortti ja mobiilisetelit, joiden käyttö on koko ajan kasvussa. Verohallitus (2017a) asettaa edelleen vaatimukset kohdennetuille maksuvälineille vero-etuuden saamiseksi, mutta samaan aikaan tapahtuu muutosta koko ekosysteemissä ja tietotekniikan tarjoamissa mahdollisuuksissa. Maksukorttien toimittajana oli vuoteen 2013 saakka pankit, minkä jälkeen maksuvälinetoimittajat tulivat korttimarkkinaan. Alussa korttien aktivoituminen rahasaldoineen vei jopa kaksi viikkoa kirjautumisesta, ja niiden käyttöönotto saattoi viedä käyttäjältä puoli tuntia aikaa. Kortit yleistyivät kuitenkin nopeasti. Tuolloin käyttäjän piti muun muassa kuitata allekirjoituksellaan kuitin vastakappale kassalla.

Digitalisaation lisääntyessä maksuvälineissä otettiin käyttöön paperisetelin lisäksi mobiiliseteli. Implementointi tehtiin lähinnä tuotesiirtona, sillä seteli toimitettiin puhelimeen tekstiviestinä. Tämä maksutapa on edelleen käytössä, sillä kaikilla ei ole vielä kosketusnäyttöisiä puhelimia. Tekstiviestiseteli tilataan joko puhelimella tai maksuvälinetoimittajan www-sivuilta.

Tekstiviesti, josta käy ilmi setelin ja käyttäjän tiedot, näytetään maksuvälineenä kassalla. Kun älypuhelimet alkoivat vallata mobiilimarkkinaa, tuli niihin saataville veloituseton sovellus, johon mobiilisetelit ruvettiin toimittamaan. Sovelluksen käyttö edellytti sitä, että työnantaja oli tehnyt sopimuksen maksuvälinetoimittajan kanssa palvelun käytöstä ja rekisteröinyt työntekijät mahdollisiksi sovelluksen käyttäjiksi. Ladattuaan sovelluksen puhelimeensa, tuli käyttäjän tunnistautua sisäänkirjautumalla sovellukseen. Näin saatiin täytetyksi verohallinnon vaatimukset kohdennetulle maksuvälineelle. Sovelluksen avulla käyttäjä etsi kohteen, jossa etuutta haluttiin käyttää. Valinnan jälkeen puhelimessa oli nähtävänä mobiiliseteli. Puhelinsovelluksen maksukuitti kertoo tarvittavat tiedot setelistä ja sen käyttäjästä. Palveluntarjoaja päättää kuinka maksu viedään kassaan. Digitalisaation lisääntyminen on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen tarjottaviin sovelluspalveluihin. Järjestelmät on joko hankittava ostaen tai ostopalveluina tai ne on tehtävä itse. Maksuvälinetoimittajista ainakin EazyBreak on valinnut strategian tehdä järjestelmät itse. Tämä tuo sille riippumattomuutta isoista järjestelmä- ja palvelutoimittajista. Itse tekeminen ja digitalisaation määrä näkyy tosin myös henkilökunnan määrässä. EazyBreakillä on töissä 10 henkilöä, kun Smartumilla on vain viisi.

Erityisesti maksamiseen sopimuspalvelutarjoajien ja laitoskohteissa on tullut viime vuosina digitalisaation mahdollistamia uusia maksuvälineitä. Niiden määrän voi olettaa lisääntyvän teknologian kehittyessä. Seteleiden, korttien ja mobiilimaksamisen lisäksi maksuvälineinä käyvät mm. kulunvalvontakortit ja -napit, työhenkilökortit, joissa on siru, sirulliset tarrat, NFC-tunnistusvälineet jne. Nämä tarvitsevat lähimaksuterminaalin, jolla maksuväline tunnistetaan.

4.2 Digitalisaation aiheuttamat muutokset työsuhde-etuussidosryhmien toiminnassa

Digitalisaation lisääntyminen on muuttanut työsuhde-etuuksiin liittyvien toimijoiden keskenäistä tehtäväjakoja prosessissa. Kun aiemmin asiointi tapahtui pääasiassa maksuvälinetarjoajan ja työnantajayrityksen välillä ja työnantajayrityksen ja sen työntekijän välillä, hoitaa etuuden käyttäjä tänä päivänä monet aiemmin työnantajalla olleet tehtävät ja vastaavasti maksuvälinetoimittaja monet palvelutarjoajalla olleet tehtävät automatisoiden ne mahdollisuuksien mukaan.

Etuuden käyttäjä käy itse rekisteröitymässä maksuvälinetarjoajan palveluun ja syöttämässä www-sivuilla tietonsa, kun se ennen tapahtui työnantajan toimesta. Smartumin palvelussa työnantaja saa käyttöönsä ilmoittautumisen tilauslistan. Palvelu toimii työnantajan työsuhde-etuustiedotuskanavana työntekijöille, ja työntekijät käyttävät itse suoraan Smartumin sähköistä palvelua. Käyttö edellyttää sähköpostiosoitteen olemassa oloa. Työntekijälle lähetetään sähköpostiviesti, jossa kerrotaan etuudesta ja jossa on linkki rekisteröitymiseksi Smartumin käyttäjäksi. Työnantajan tehtävänä on tarkistaa työntekijöiden nimilista ja tilattujen etuuksien oikeellisuus. Kun työnantaja on maksanut etuudet, toimitetaan setelit tai maksukortit suoraan työntekijän ilmoittamaan osoitteeseen. Työntekijän käytettyä etuuden palveluntarjoaja saa maksuvälineoimittajalta korvauksen työntekijälle tuotetusta palvelusta.

Käyttäjille tarjottavien maksuvälineiden lisäksi osana digitaalista kokonaisuutta ovat digitaaliset palvelut, joita tarjotaan palvelunkäyttäjien työnantajille eli maksuvälinetarjoajien työntajasasiakkaille ja ainakin EazyBreakillä palvelusta saadaan raportit päivittäiseen kirjanpitoon ja tilitykset palvelutarjoajille tapahtuvat automaattisesti sovitussa rytmissä ilman laskuttamista. Myös ePassi on panostanut palvelussaan tietojen reaaliaikaisuuteen ja raportointiin. Tämä helpottaa ja keventää yritysten ja palvelutarjoajien hallinnollista työtä. Sopimusruokailun laskutus voidaan automatisoida ylläpidon ansiosta. ePassi tunnistaa käyttäjän ja osapuolia koskevan sopimuksen, joten maksu voidaan tehdä ilman laskuttamista. EazyBreakin palvelussa tilaajayritys hallinnoi palvelua internetin kautta, josta se saa raportit niin käytetyistä eduista ja niiden käyttäjistä kuin määristäkin ja käyttöpaikoista. Sekä Edenred että Smartum tarjoavat vastaavan palvelun yrityksille.

Digitalisaatio on vaikuttanut myös maksupalvelutoimijoiden keskenäiseen verkostoitumiseen ja siten muuttanut tehtäväjakoja laajemminkin. ePassi ja maailman suurin mobiilimaksutoimija Alipay yhdistivät maksujärjestelmänsä, jotta kiinalaisia turisteja voidaan palvella Suomessa paremmin. Lähes kaikilla kiinalaisturisteilla, jotka tulevat Suomeen, on käytössään heidän kotimaassaan käyttämänsä Alipay. Se on osa maailman suurinta verkkokauppa-alustaa Alibabaa. Maksujärjestelmien yhdistäminen on luonut ePassille valmiit puitteet levittäytyä kansainvälisille markkinoille, joissa kiinalaiset turistit liikkuvat. Kyse ei ole enää pelkästä työsuhde-etuuksien maksuvälineestä ja -järjestelmästä vaan laajemmasta maksualustasta

yhteistyöverkostoineen. ePassi on solminut yhteistyön myös taksien kanssa liittyen heidän maksujärjestelmiinsä omilla järjestelmillään. Näin kiinalaisturisteja houkutellaan käyttämään taksia Suomessa. Käyttöliittymänä heillä on kotimaastaan tuttu kiinankielinen sovellus ja vastaavasti taksilla on käytössään suomalainen ePassin palvelu. Rahaliikenne tapahtuu euroina, ja ePassin roolina on toimia suomalaispankkien maksunvälittäjänä taksien tileille. ePassi Alipay toimii myös markkinointikanavana. Turisteille markkinoidaan tietoa suomalaisista ja heille jo tutuista palveluista etukäteen, millä voi olla merkitystä niin matkakohteen valinnassa kuin myös turistien asiointikohteiden valinnassa Suomessa.

ePassi on valmistautunut Tulorekisteri-ilmoitusten automatisoituun hallintaan kehittämällä ePassi Resta-palvelun, jota se tarjoaa palvelutarjoajille. Muiltakin maksuvälinetarjoajilta on joko jo saatavilla tai tulossa vastaava palvelu, jossa ruokailijan tiedot siirretään automaattisesti lain vaatimuksen mukaisesti tulorekisteriin. Tämä muuttaa edelleen roolijakoa.

4.3 Tunnistetut innovaatiot digitalisoiduissa palveluissa

Kaikki neljä tutkittua maksuvälinetoimijaa tarjoavat perinteisten paperisten etuusseteleiden rinnalla tänä päivänä kortin ja digitaalisen setelin, jota voi käyttää mobiilisovelluksella tai sen saa tekstiviestinä puhelimeen. Kortti edustaa digitalisaation mahdollistamaa toisenlaista tuotetta, joka on paperista seteliä kestävämpää materiaalia. Kortin etuna seteliin verrattuna on myös sen uudelleen käyttö toisin sanoen kortille saa ladatuksi arvoa lisää. Kortin hävitessä, saldon voi jäädyttää toisin kuin paperisen setelin osalla. Kortti mahdollistaa myös maksutransaktioiden automaattisen teon järjestelmissä aiemman manuaalisen vaiheen sijaan. Tämä tehostaa niin maksuvälinetarjoajan, etuuksia hankkivan yrityksen kuin palveluntarjoajankin työtä.

Edenred on laajentanut valikoimaansa työsuhde-etuuksien ulkopuolelle tarjoten yrityksille saman kanavan hankkia tuotteita muistamiseen kuin työsuhde-eduilla on. Tämä on lähinnä portfolion tarkasteluun ja palveluihin liittyvä asia, ei niinkään digitaalinen innovaatio, jossa pyritään löytämään henkilökuntaan liittyviä työhyvinvointia edistäviä muita tekijöitä, joita tarjota yrityksille. Yrityksille tämä tuonee hallinnollisen työn vähenemisen kautta pientä kustannushyötyä. Edenred muutti tutkimustyön aikana ansaintamalliaan vauhdittamaan

pankkien tavoin siirtymistä sähköisiin laskutuspalveluihin. Hinnaston mukaan paperinen lasku on nyt maksullinen sähköisen ollessa veloituseton. Lisäksi viitteettömien setelien toimitus- ja käsittelykulut ovat huomattavasti viitteellisiä kalliimpia. Sähköisen maksamisen laajentamiseksi ja laajemman käyttäjäkunnan saavuttamiseksi Edenred mahdollistaa nyt myös Google Pay:n ja ApplePay:n käytön. Edenred ryhtyi myös tarjoamaan koulutuspalveluita digitaalisiin palveluihin liittyen. Asiantuntijatyö on perinteisesti parempikatteista kuin pelkistä tuotteista saatava kate. Nämä palveluinnovaatiot liittyvät edelleen portfolion laajentamiseen ja uuden liiketoimintaosa-alueen, koulutuksen, käynnistämiseen. Tämä laajennus saattaa olla syynä Edenredin huomattavasti kilpailijoitaan suurempaan henkilöstömäärään ja toisaalta alhaisempaan kannattavuuteen. Yritys lienee tehnyt resurssi-investoinnin viime vuonna, mikä konkretisoitui tutkimustyön aikana muutetulla hinnoittelulla. Hinnastosta käy myös ilmi, että kaikille palveluille on nyt hintalappunsa. Niin selvitystyö- kuin setelien palautuskin ovat maksullisia.

Smartumin maksuvälineet ovat edelleen hyvin perinteiset ja tuotepohjaiset. Setelille on tarjolla nimeämispalvelu ja setelin rinnalle on tullut maksukortti. Fyysisen maksukortin hinta on yhdistetty palvelun hintaan. Vaikuttaa siltä, ettei Smartumilla vielä ole varsinaisia innovaatioita digitaalisissa palveluissaan, joita on muutenkin heidän valikoimassaan varsin vähän. Palveluiden kehittäminen lienee ollut Smartumilla organisaatiolähtöistä, ei niinkään asiakastarvelähtöistä, mikä näkyy myös vähäisenä lisäarvoviestintänä yrityksen www-sivuilla.

EazyBreakin ja ePassin palvelutarjoamista näkee, kuinka digitalisaatio on mahdollistanut monia prosessi- ja palveluinnovaatioita. Samalla on syntynyt organisaatio- ja liiketoimintainnovaatioita. EazyBreakin palvelukehityksen taustalla on ajatus tarjota lisäarvoa, hyötyä ja säästöä, jokaiselle palveluun liittyvälle sidosryhmälle. ePassi Alipay vastaavasti on maksutavan lisäksi viestintäkanava, jonka kautta suomalaisille yrityksille luodaan näkyvyys suoraan kuluttajille. Kiinalaisturistien matkakohteen valintaan voidaan vaikuttaa merkittäväksi tarjoamalla tietoa paikallisista palveluista jo ennen matkaa. ePassi välittää kaikki maksut suomalaisesta pankista palveluntarjoajien tileille. Rahaliikenne ovat aina euroissa, joten valuuttariskiä ei ole.

5 TULEVAISUUSKUVAUS

Digitalisaatio ja yhteiskunnan palvelullistuminen jatkuvat aiempaa kiivaampaan tahtiin informaationsukupolven astuessa työelämään. Työhyvinvointitrendeissä tapahtuu samaan aikaan muutoksia, mistä syystä niin hyvinvointitrendejä kuin työsuhde-etuuksia tulee uudelleentarkastella aika ajoin. Digitalisaatio muuttaa myös toimintaamme ja prosesseja. Henkilöstön jaksamisen ja informaationhallinnan roolit korostuvat, mutta silti olemassa olevia työsuhde-etuuksia halutaan ja käytetään edelleen. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty työhyvinvoinnin päätrendejä peilaten niitä olemassa oleviin työsuhde-etuuksiin ja digitalisaation ja palvelullistumisen vaikutuksia näiden etuuksien käytössä tulevaisuudessa.

5.1 Työhyvinvoinnin trendit

Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä tietotyön yleistyttyä. Informaatiotulvaa on niin paljon, että nykyään puhutaan fyysisen ergonomian lisäksi informaatioergonomiasta. Franssila et al.:n (2014) mukaan informaatioergonomia kattaa fyysisen, organisatorisen ja kognitiivisen näkökulman työn järjestelmälliseen tarkasteluun. Tietotyössä ihmisen tulee muistaa ja käsitellä suuria tietomääriä käyttäen useita työkaluja ja tietokanavia. Kokonaisuus on niin suuri, että sitä on vaikea kyetä hallitsemaan. Jos informaatiomäärä on jatkuvasti suuri, saattaa työntekijä stressaantua ja ahdistua ja työkyky heikentyä. Ylikierroksilla ei kukaan jaksakaan toimia tehokkaasti, mistä saattaa syntyä uupumusta. Väänänen (2018) esittää, että työntekijyyden rakennemuutoksen kehityslinjoissa 1990-luvulta eteenpäin, olemme eläneet subjektiivisen hyvinvoinnin aikaa. Tähän informaatioyhteiskuntaan syntyneen sukupolven terveysvaarana ovat psykologiset riskit, ja väsymyksen luonne on mielenterveydellistä. Työntekijöiden mielenterveyspulmien laajuus vaatii jo kansallisia toimenpiteitä. Muutospaine kohdistuu työterveyshuoltoon ja siihen vaikuttaviin järjestelmiin. Myös Schawbel (2017) on tutkinut työpaikkatrendejä usean vuoden ajan. Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi ja/tai työelämän digitalisoituminen ovat keskeisimpiä työpaikkatrendejä tänä päivänä. Taloudellisesta ja mentaalista hyvinvoinnista on tullut yritysten painopistealue.

Estääkseen henkilökuntansa loppuunpalamisen yritykset ovat alkaneet kehittää vapaa-ajanviettoon pohjautuvia hyvinvointiohjelmia. Liikunta- ja kulttuuri sekä terveet

ruokailutottumukset auttavat ylläpitämään hyvinvointia, matkaetus lisää joukkoliikennettä ja hyötyliikuntaa ja vaikuttaa ympäristöön, mutta jatkossa mielenterveydelliset asiat nousevat tärkeysjärjestyksessä aiempaa korkeammalle ja suureksi terveysvaaraksi.

5.2 Roolien ja liiketoimintamallien muutos ja muutostarpeet mentäessä kohti digitaalisia palveluita

Digitalisaatio ja palvelullistuminen vaikuttavat maksuvälinetarjoajien ja sen sidosryhmien rooleihin ja liiketoimintamalleihin. Muutos digitaalisiin palveluihin saattaa tapahtua uskottua nopeammin kansalaisten oppiessa ja ottaessa lisääntyvässä määrin käyttöön mobiilisovelluksia kaikilla elämän alueilla.

Työnantajien rooli työsuhde-etuksiin liittyen pienenee jatkossa automatisoitumisen myötä. Rooliksi jää maksuvälinetarjoajan valinta, sopimuksen teko ja työntekijöiden etuuteen oikeuttavan henkilölistauksen tarkistaminen. Tämän jälkeen maksuliikenne automatisoituu, ja tehtäväksi jää vain tietojen oikeellisuuden tarkistus. Työnantajien toiminnan automatisoiminen vaatii laajentuvaa yhteistyötä maksuvälinetoimittajan suuntaan ja niin ajallista kuin rahallistakin investointia työnantajalta. Työnantajan HR-, talous- ja IT-osastojen ja maksuvälinetarjoajan tulee sopia ja rakentaa tietojen siirto ja ylläpitäminen järjestelmien välillä. Muutos vaatii niin maksuvälinetarjoajan kuin työnantajan kyvykkyyksien tarkastelua jatkossa ja mahdollisen työtehtävien päivityksen. Työnantajilta työntekijöille siirtyvät rekisteröitymistehtävät www-sivustoilla merkitsevät maksuvälinetoimittajalle lisätukipalvelun tarvetta. Tekoälyyn pohjautuville ratkaisuille, kuten chat-palveluille, tulee näin kysyntää. Maksuvälinetarjoajalta vaaditaan tulevaisuudessa IT-kyvykkyyksiä huomattavasti enemmän kuin aiemmin.

Palvelullistumisella on vaikutuksia erityisesti työntekijöiden käyttäytymiseen ja haluun päättää mistä ja kenen maksupalvelua käyttäen he etuuspalvelun hankkivat. Prosessin voisikin tulevaisuudessa kääntää toisin päin asiakaslähtöisemmäksi. Työntekijät voisivat itse valita, miltä maksuvälinetarjoajalta etuuden haluavat mobiilikäyttöliittymän mukavuuden ja käytettävyyden sekä haluamansa palvelutarjoajan mukaan. Kaikki palvelutarjoajat, ravintolat ja liikunta- ja kulttuuripaikat, eivät hyväksy kaikkia maksuvälineitä, joten tästä syystäkin

käyttäjän tulisi saada ensin valita palvelutarjoaja ilman maksuvälinetoimittajasta johtuvaa rajoitusta käyttöpaikasta. Varmaa on, että työntekijän rooli kasvaa digitalisoitumisen myötä. Tietojärjestelmät mahdollistavat jo nyt itserekisteröitymisen, käyttäjä lataa itse mobiilisovelluksen puhelimeensa ja maksun hän hoitaa puhelimellaan. Suurin muutos lienee työntekijän mahdollisuus valinnanvapauteen niin palvelutarjoajaa kuin maksuvälineen tarjoajaa valitessaan.

Käyttäjä ei osallistu tällä hetkellä maksuvälinetarjoajan valintaan, vaan sopimus on neuvoteltu pääasiassa henkilöstöosaston ja tarjoajan kesken. Päätöksentekoa on ohjannut pitkälti työnantajalta perittävä palvelumaksu, ei setelin tai mobiilisovelluksen käyttökokemus. Digitalisoitumisen myötä käyttöliittymällä on kuitenkin suuri merkitys sille, että työntekijät edelleen käyttävät lounas- ja liikunta- ja kulttuurietuuttaan. Tästä syystä päätöksentekoon maksuvälinetarjoajasta tulee jatkossa osallistaa myös käyttäjien edustajia. Parhaimmillaan mobiilisovellus olisi maksuvälinetarjoajariippumaton ja yhdessä käyttäjien kanssa kehitetty.

Palvelutarjoajille maksuvälinevalmistajien laajentuva rooli maksualustaksi tuonee hallinnollista helppoutta maksujen ja tiliöintien automatisoimisen kautta. Maksualusta tulee mahdollistamaan muidenkin kuin lounaitten tai liikunta- ja kulttuurimaksujen rahaliikenteen. Hallinnollisen helppouden, manuaalisten seteleiden raportoinnin ja lähettelyn vähentymisen ja ajan ja palkkakustannusten säästämisen lisäksi maksualusta mahdollistaa erilaisen hinnoittelumallin. Tästä hyötyy myös palveluntarjoaja. Tyypillisesti tällaiset alustat ovat lisenssihinnoiteltuja perustuen käyttäjämääriin, maksupäätemääriin tai kuukausihinnoitteluun. Volyymin kasvaessa hinta/yksikkö pienenee.

Maksuvälinetarjoajien liiketoiminta on muuttumassa yhä enemmän integraattori- ja ohjelmistoliiketoiminnaksi ja rahoitusliiketoiminnaksi. Lisenssipohjainen maksualustan hinnoittelu mahdollistaa lisäliiketoiminnan jatkossa, jos maksuvälinetarjoaja päättää tehdä moduulilaajennuksia ohjelmistoonsa. Integraattori- ja ohjelmistoliiketoimintaan liittyy palvelu- ja konsultointi, joilla voi olla maksuvälinetarjoajan kannattavuuteen nostava vaikutus. Lakimuutokset ja toimijoiden verkostoituminen lisäarvon tuottamiseksi yhdessä asiakkaille tekee maksuvälinetarjoajista houkuttelevia kumppaneita myös palvelutarjoajille ja muille maksuliikennetoimijoille. Toimittajaverkosto rakentunee tulevaisuudessa usemman toimialan

palvelutarjoajista, joiden palvelujen käyttö on maksullista ja valvottua. Verkostossa lienee tulevaisuudessa maksuvälinetarjoajan lisäksi ainakin verottaja, palvelutarjoaja, pankki, ohjelmisto- ja sovellustoimittaja, operaattori, toinen maksualustan toimittaja, integraattori ja mobiililaitteiden valmistaja. Verkoston palvelutarjoajien määrä tulee kasvamaan räjähdysmäisesti ravintoloiden ja liikunta- ja kulttuuripaikkojen ulkopuolelle. Tästä on jo esimerkkinä taksit, mutta mahdollisuudet ovat lukemattomat, kun verkosto laajentuu verotettujen palveluiden ulkopuolelle. Esimerkkinä jo meneillään olevasta muutoksesta on pääasiassa ravintolaliiketoimintaa Suomessa harjoittava Sodexo, joka Kauppalehden (2018) mukaan osti syksyllä osuuden EazyBreakistä ja solmi sen kanssa globaalin lisenssisopimuksen maksualustasta. EazyBreak hyötynee kaupasta Sodexon globaalin aseman vuoksi lisäten vientiä ja vastaavasti Sodexo saa ravintoloihinsa digitaalisen maksualustan, joka siltä on puuttunut Suomen ulkopuolelta.

Verotuksen tulee seurata etupainotteisesti muutosta kohti digitaalisia palveluita, sillä lainsäädännön valmistelu ja sen muuttaminen vie aikansa, ja etuudet ilmoitetaan syksyisin ennen tulevaa verovuotta. Digitalisoituminen ja palvelullistuminen saattavat tapahtua niin nopeasti, että vanhat prosessit eivät enää toimi tai muodostuvat hidasteeksi paremmalle palvelulle.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Digitalisaatiota ja palveluinnovaatioita hyödyntämällä uudet toimijat ovat kyenneet tulemaan nopeasti työsuhde-etuusmaksuvälinetarjoajien markkinaa. Uudet toimijat ovat vastanneet markkinatarpeeseen kehittämällä palvelua yhdessä asiakkaiden kanssa. Palveluratkaisut pohjautuvat lisäarvon tuottamiseen niin käyttäjille, työnantayrityksille kuin palvelutarjoajille. Samaan aikaan viimeisin teknologia on luonut myös jo markkinassa oleville mahdollisuuden laajentaa tarjoamaansa uusille alueille.

Tämän tutkimuksen mukaan digitalisaatio on vaikuttanut työsuhde-etuusmaksuvälineisiin mahdollistamalla niiden määrän lisääntymisen, nopeuttamalla rahan kiertoa ja automatisoimalla tilitykseen liittyviä tehtäviä ja raportointia. Paperisten seteleiden rinnalle on tullut muun muassa maksukortti, mobiilisetelit, kulunvalvontakortti ja -nappi joiden käyttö on koko ajan kasvussa. Maksuvälinetarjoajat ohjaavat siirtymistä digitaalisiin maksuvälineisiin muuttamalla hinnoitteluaan palveluperustaiseksi vanhan pelkän tilattujen seteleiden arvon sijaan. Digitalisaation lisääntyminen vaikuttaa myös tarjottaviin sovelluspalveluihin. Maksuvälineiden lisäksi on syntynyt uusia mobiilisovelluksia, laskutusjärjestelmiä ja maksuliikennealusta.

Digitalisoituminen ja palvelullistuminen ovat vaikuttaneet myös palvelutarjoajien toimintaan muuttamalla niiden toimintatapoja, rakenteita, yritysten välisiä prosesseja ja työnjakoa. Strateginen uudelleenasetointi muuttaa myös markkinaa. On mietittävä kuka on asiakas ja kuka on loppukäyttäjä ja mitä kenenkin odotetaan tekevän uudessa toimintamallissa sekä mitä ostetaan ja mitä myydään. Digitalisaatio ja palveluinnovaatiot mahdollistavat myös uudentyyppisen toimijoiden verkostoitumisen globaalisti ja uusien liiketoimintamallien syntymisen. Yritysverkostot ja lisääntynyt yritysten välinen yhteistyö auttaa yrityksiä oppimaan nopeammin. Maksuvälinetarjoajien liiketoiminta on muuttunut yhä enemmän integraattori- ja rahoitusliiketoiminnaksi. Lakimuutokset, kuten 1.1.2019 voimaan astuva tuloverolaki, ja toimijoiden verkostoituminen lisäarvon tuottamiseksi yhdessä asiakkaille tekee maksuvälinetarjoajista houkuttelevia kumppaneita myös palvelutarjoajille. Tulevaisuudessa tultane näkemään lisää vastaavia yritysosuuksien ostoja kuin minkä muun muassa ravintolaliiketoimintaa harjoittava Sodexo teki syksyllä ostaessaan EazyBreakistä 30%

osuuden. EazyBreak hyötynee Sodexon globaalista toiminnasta lisäten vientiä ja vastaavasti Sodexo saa käyttöönsä EazyBreakin digitaalisen alustan, joka siltä on puuttunut Suomen ulkopuolelta.

Rajoitteena digitalisoituihin käyttäjälähtöisempiin palveluihin siirtymiseen saattaa olla työnantajalta perittävä maksuvälinetarjoajan palvelumaksu. Hinnastojen mukaan palveluhinnoissa on 1-2%:n eroja, joten työnantaja tuskin antaa työntekijöiden valita vapaasti maksuvälinetarjoajan puolestaan. Yhtenä rajoitteena saattaa olla myös maksuvälinetarjoajien ja työnantajien IT-kyvykkyydet, joita ei paperiseteliäikaan liiemmästi tarvittu. Rajoitteena maksuvälineiden kehittymiselle saattaa olla myös laki, jollei sitä jatkuvasti kehitetä tukemaan digitalisaation luomia mahdollisuuksia ja työelämän informaatioergonomiatarpeita. Verohallitus asettaa edelleen vaatimukset kohdennetuille maksuvälineille vero-etuuden saamiseksi. Työhyvinvoinnin trendit herättävät kysymyksen siitä, ovatko nykyiset työsuhde-etuudet niitä, joita tulevaisuudessa tarvitsemme ja joita yhteiskunnan ja yritysten tulee tukea vai pitäisikö tuettavien listaa kasvattaa sosiaalipalvelujen suuntaan. Liikunta- ja kulttuuri sekä terveet ruokailutottumukset auttavat ylläpitämään hyvinvointia, matkaetus lisää liikuntaa ja vaikuttaa ympäristöön, mutta jatkossa mielenterveydelliset asiat nousevat tärkeysjärjestyksessä aiempaa korkeammalle ja suureksi terveysvaaraksi. Jatkotutkittavaksi jää tulisiko verotuettaavia työsuhde-etuuksia laajentaa mielenterveyspalveluiden suuntaan, ja kuinka tämä vaikuttaisi maksuvälinetarjoajien strategiaan, palveluihin maksuvälineineen ja toimintaan.

7 LÄHTEET

Apilo, T. et al. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki. Talentum Media Oy. 1. painos, s. 15, s. 41, s. 42-44, s. 172-174.

Chen, L. et al. 2014. IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.12.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1526611580>.

EazyBreak, 2018a. Tietoa meistä. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://eazybreak.fi/site/fi/yritys/>.

EazyBreak, 2018b. Vähemmän vaivaa EazyBreakillä. Palvelumme. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://eazybreak.fi/>.

EazyBreak, 2018c. Hinnasto työnantajalle. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://eazybreak.fi/site/fi/tyosuhde-edut-tyonantajalle/hinnasto-tyonantajalle/>.

EazyBreak, 2018d. Hinnasto kauppiaille. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://eazybreak.fi/site/fi/tyosuhde-edut-kauppiaalle/hinnasto-kauppiaalle/>.

Edenred, 2018a. Tietoa meistä. Edenred Finland Oy. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://edenred.fi/fi/yritys/#>.

Edenred, 2018b. Miksi lounasetu?. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/lounasetu/#>.

Edenred, 2018c. Työnantaja. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/#>.

Edenred, 2018d. Hinnastot työnantajille. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/hinnastot/#kortti>.

ePassi Payments Oy, 2018a. Yritys. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://www.epassi.fi/fi/meista>.

ePassi Payments Oy, 2018b. ePassi työntäjälle. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://www.epassi.fi/fi/tyonantajalle>.

ePassi Payments Oy, 2018c. ePassi Go hinnasto. [WWW-sivut]. [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://www.epassi.fi/fi/epassi-go-hinnasto>.

Schawbel, D. 2018. 10 workplace trends you'll see in 2018. [www-sivut]. [viitattu 6.12.2018]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/01/10-workplace-trends-youll-see-in-2018/#45f2ceae4bf2>.

Franssila et al. 10.12.2014. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 17.12.2018]. Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96397/tietotyon_informaatioergonomian_2014.pdf?sequence=1.

Kauppalehti. 2018. Sodexo osti osan suomalaisesta työsuhde-etuystiöstä. [www-sivut]. [viitattu 18.12.2018]. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sodexo-osti-osan-suomalaisesta-tyosuhde-etuystiosta-nyt-paastaan-oikeasti-vientiin/c04aac2f-a29e-36f9-bc51-184851d8b6f4>.

Kuusisto, M. 2017. Organizational effects of digitalization: A literature review. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.12.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/2115433858>.

Magretta, Joan. 2002. Why Business Models Matter. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.12.2018]. Saatavissa: http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf.

Mediatalo Keski-suomalainen Oyj 2015. Lounaan maksaminen murroksessa.[WWW-sivut]. [viitattu 30.10.2018]. Saatavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/lounaan-maksaminen-murroksessa/>.

Nylén, T. & Holmström Jonny. 2015. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.12.2018]. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0007681314001256>.

Oliveira, P. & von Hippel, E. 2011. Users as service innovators: The case of banking services. Research Policy. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.12.2018]. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0048733311000527>.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. [e-kirja]. [viitattu 18.12.2018]. Saatavissa: [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf).

Smartum, 2018a. Smartum Oy. [WWW-sivut]. [viitattu 20.12.2018]. Saatavissa: <https://www.smartum.fi/meista/>.

Smartum, 2018b. Smartumin työsuhde-edut. [WWW-sivut]. [viitattu 20.12.2018]. Saatavissa: <https://www.smartum.fi/tuotteet/>.

Smartum, 2018c. Smartum saldon hinnoittelu. [WWW-sivut]. [viitattu 14.10.2018]. Saatavissa: <https://www.smartum.fi/hinnasto---smartum-saldo-ja--setelit/>.

Tilastokeskus 2014. Käsitteet Innovaatio.[WWW-sivut]. [viitattu 19.12.2018]. Saatavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/innovaatio.html>.

Trott, P. 2012. Innovation Management and New Product Development. Pearson Education Limited. Fifth Edition, s. 15, s.495.

Vainio, Arttu & Kokkonen, Esa. 15.10.2015. Makeaa mahan täydeltä. Lounasedun kokonaistaloudelliset vaikutukset Suomessa.[WWW-dokumentti].[viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/5432851-Makeaa-mahan-taydelta-lounasedun-kokonaistaloudelliset-vaikutukset-suomessa.html>.

Verohallinto. 2017a. Mukana olevat tahot. [WWW-sivut]. [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48429/luontois-ja-henkilökuntaetujen-hankkiminen-kohdennetuilla-maksuvalineilla/>.

Verohallinto. 2017b. Työsuhde-edut.[WWW-sivut]. [viitattu 9.10.2018]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/ansiotulot/tyosuhdeedu/>.

Verohallinto. 2018a. Henkilökuntaedut verotuksessa.[WWW-sivut]. [viitattu 13.10.2018]. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa2/>.

Verohallinto. 2018b. Henkilökuntaedut verotuksessa.[WWW-sivut]. [viitattu 13.10.2018]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilökuntaedut-verotuksessa/>.

Verohallinto. 2018c. Verohallinnon päätös vuodelta 2018 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. [WWW-sivut]. [viitattu 13.10.2018]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2018-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/#ravintoetu>.

Verohallinto. 2018d. Henkilökuntaedut verotuksessa.[WWW-sivut]. [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilökuntaedut-verotuksessa/#3.6-omaehtoinen-liikunta--ja-kulttuuritoiminta>.

Väänänen, Ari. 22.11.2018. Työntekijän mieli työelämän muutoksessa – tutkimushavaintoja ja pohdintaa jatkosta. [WWW-dokumentti]. [viitattu 17.12.2018]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Ari-Väänänen-Luento-22.11.2018-TTL.pdf>.

Witell, L. et al. 2016. Defining service innovation: A review and synthesis.[WWW-dokumentti] Saatavissa: https://ac-els-cdn-com.ezproxy.cc.lut.fi/S0148296315006967/1-s2.0-S0148296315006967-main.pdf?_tid=e038c349-cfd1-4e1a-901a-8ff0b0ea74a3&acdnat=1545217872_ca484e34fe120fe1b0a6bd94adf3d723.

Liite I, 1 Hinnastot

Taulukko 1. Edenredin hinnasto

Kortti	€
Edenred-lounas-, liikunta- ja kulttuuri-etukortti	10,00
Edenred Työmatkakortti	15,00
Kortin uusiminen kesken voimassaolo-kauden	25,00
Latauspalkkiot	% ladatun saldon määrästä
Lounas	2,50
Liikunta- ja kulttuuri	5,00
Työmatka	3,00

Laskutus	€
Verkko- ja sähköposti	0,00
Paperinen lasku	8,00
Koulutus: 2 h (+ matkakulut)/asiakaskohtainen	200,00
Selvitystyöpalkkio/alkava puoli tuntia	50,00
Käyttämättömien liikunta- ja kulttuurisaldojen palautuspalkkio/edunsaaja	10,00

Toimitus- ja käsittelykulut		
Lounassetelitalauksen arvo	Tilauksessa viite	Tilauksessa ei viitettä
< = 10 000 €	29,00 €	58,00 €
10 001 € – 20 000 €	40,00 €	65,00 €
20 001 € – 50 000 €	80,00 €	105,00 €
Toimitus- ja käsittelykulut		
Virikesetelitalauksen arvo	Tilauksessa viite	Tilauksessa ei viitettä
< = 10 000 €	29,00 €	58,00 €
10 001 € – 20 000 €	40,00 €	65,00 €
20 001 € – 50 000 €	80,00 €	105,00 €

Liite I, 2 Hinnastot

Taulukko 2. EazyBreakin palveluhinnasto

Työsuhde-etuus	€/kk per rekisteröity työntekijä
Lounas ja sopimuslounas	1,35
Liikunta ja kulttuuri	1,05
Combo (liikunta,kulttuuri ja työmatka)	1,05
Työmatka	0,65
Perusmaksu per yritys, tarjous	5,00
Perusmaksu per yritys, normaalisti	20,00

Taulukko 3. EazyBreakin lisäpalveluhinnasto

Palvelu	Hinta (alv 0%)
Eazyshare	€/rekisteröity työntekijä
Lisäpalvelu: Työntekijän verkkomaksu omavastuun osalta Eazybreakin palvelussa	0,30
Tuntityöt	€/h
Asiakaskohtainen konsultointi (asiakastietojen päivitykset, ohjeiden muokkaukset ja selvitystyöt), minimiveloitus 0,5 h	120,00
Asiakaskohtainen IT-tuntityö, minimi 0,5 h	150,00
Palvelumaksut, laskutus	€/lasku
PDF-lasku, sähköpostilla tai paperisena, Suomi	7,50
PDF -lasku, sähköpostilla tai paperisena, muut maat	10,00
Maksumuistutukset ja -huomautukset	25,00
Virheellisen maksun korjaus	25,00
Palvelumaksut, ennakkomaksujen palautus	€/hyvitys
Käyttämätön Eazybalance-saldo palvelun käytön päättyessä, työnantajat	35,00
Käyttämätön Eazyshare-saldo työsuhteen päättyessä tai työnantajan päättäessä palvelun käytön, työntekijät	10,00
Muiden maksupalvelut	% maksun kokonaissummasta
Peritty kulu verkkomaksuissa	2,00

Taulukko 4. EazyBreakin myynnistä palveluntarjoajille maksettavat provisiot

	Provisio EazyBreak-palvelun myynnistä (alv 0%), %
Työsuhde-etuus	
Lounas	2,50
Sopimuslounas	2,00
Liikunta ja kulttuuri	3,00
Työmatka	3,00
	€/h
Selvitystyö liittyen tilityksiin, laskutuksiin tai muihin ongelmiin	120,00
Kauppiaskohtainen IT-kehitystyö	150,00