



# **Onnistunut muutos – kuinka yhdistää niukat resurssit, tehokkuus ja työhyvinvointi?**

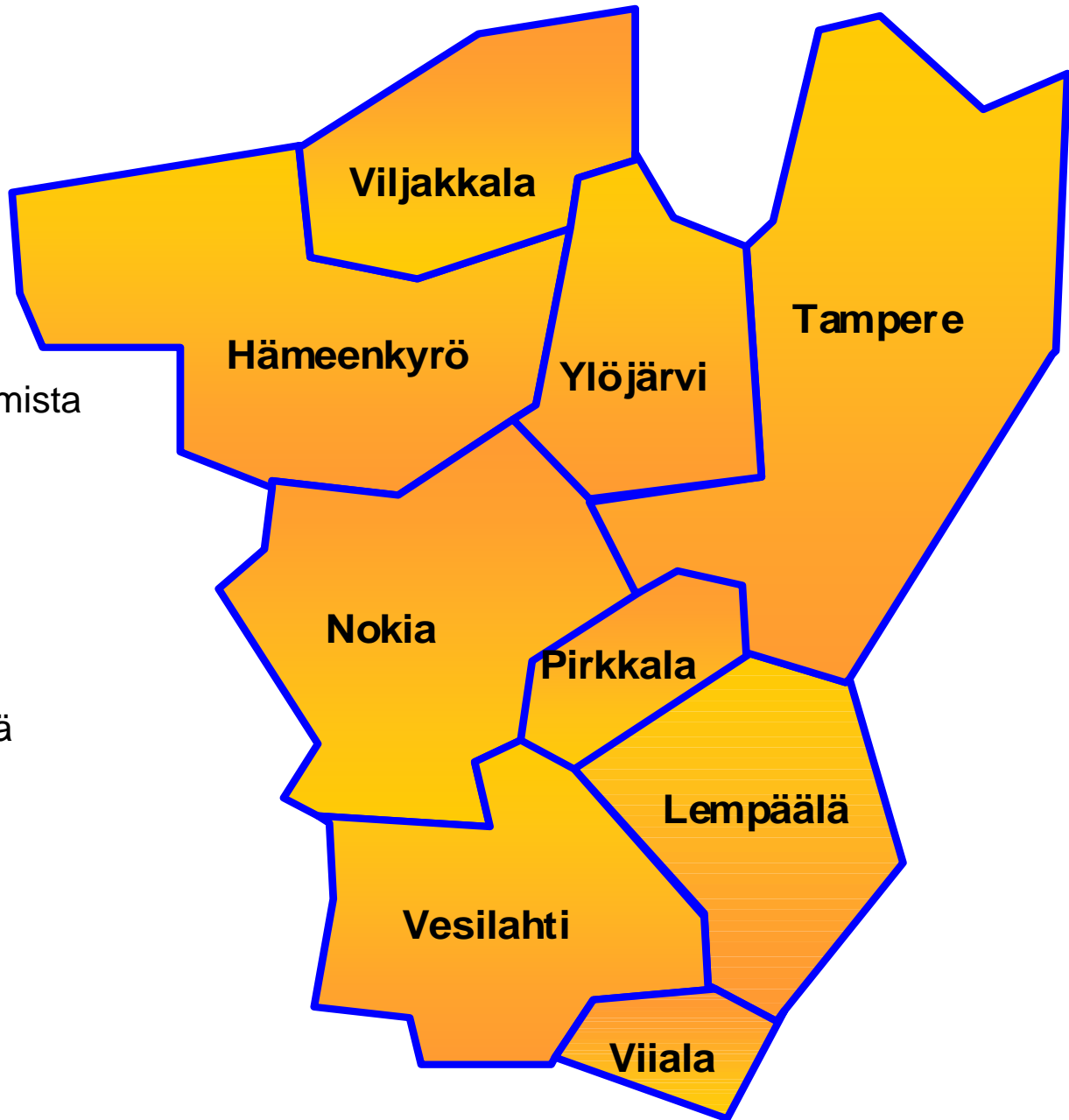
3.2.2006

toimitusjohtaja  
Tony Vepsäläinen





- yksi OP-ryhmän isoimmista jäsenpankeista
- 9 kunnan alueella
- 18 toimipaikkaa
- 160.000 asiakasta
- 60.000 omistajajäsentä
- 350 työntekijää





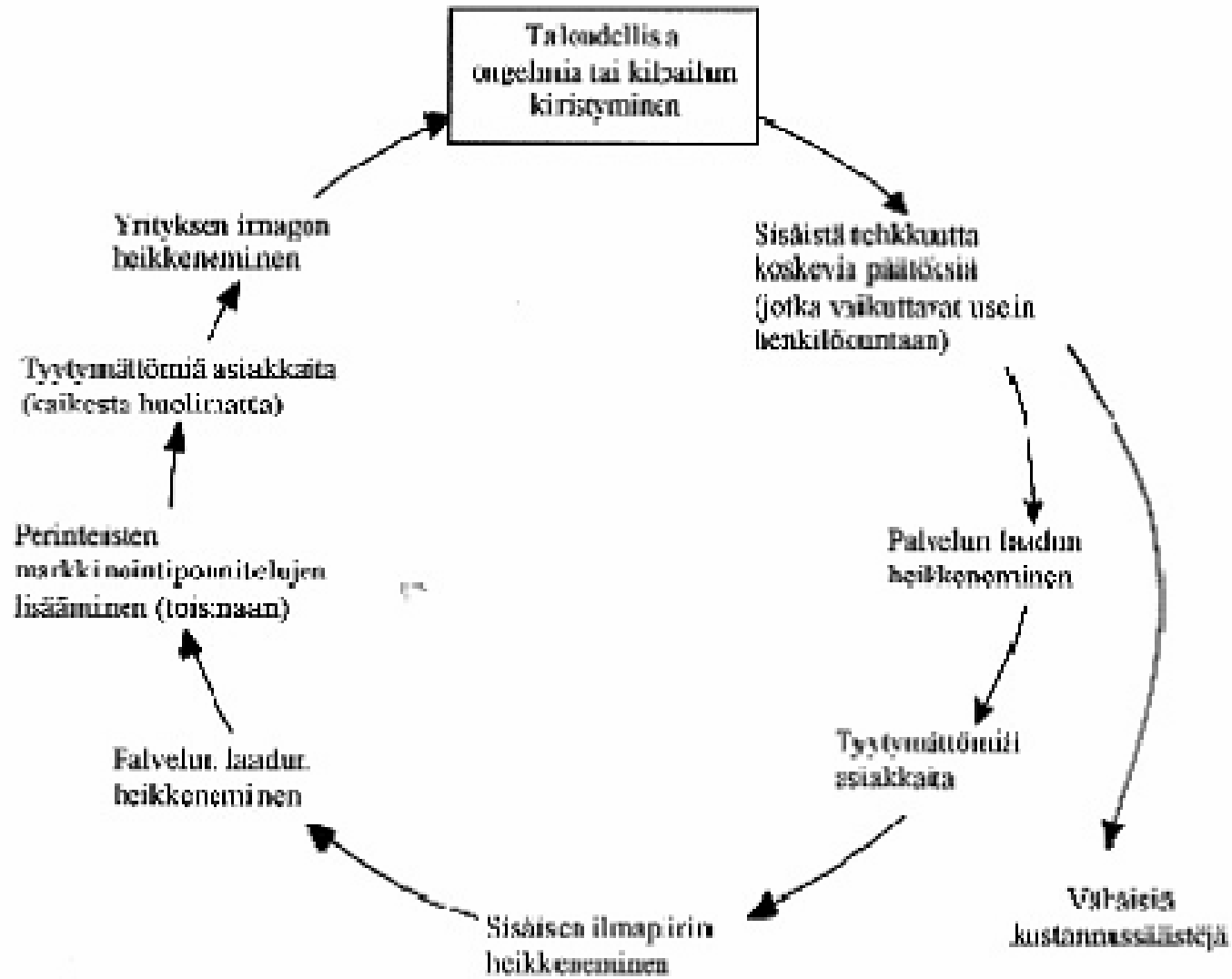
# Lähtökohdat

- Taloudelliset vaikeudet
- Voimakas saneeraus
- Markkinaosuuden lasku
- Palvelumielikuvan romahtaminen



Sisäinen hajaannus







# Mitä on tehty

- Arvo- ja strategiaprosessit sekä organisaatiouudistukset
  - kustannusten karsimisesta kannattavaan kasvuun
  - yksiköiden merkitys, varallisuudenhoitopalvelut, yritysrahoitus
  - yksilön vastuu, yhdessä tekeminen, asiakkaan arvostaminen
  - jokaisella mahdollisuus vaikuttaa tuloksiin ja jokaisen panos tärkeä



# Mitä on tehty

- Sisäisen tilanteen normalisoiminen
  - selkeä päämäärä ja yhteinen tahtotila
  - ihmisen arvostaminen ja inhimillisyys
  - rehellinen, avoin, kannustava ja rohkaiseva johtaminen
  - pelkotiloista iloiseen tekemisen meininkiin ja työssä viihtymiseen





# Edellytykset tehdä töitä

- Tosiasioiden tunnustaminen
- Ymmärryksen laajentaminen
- Ennakoitavuuden parantaminen
- Epävarmuuden poistaminen
- Turvallisuuden lisääminen
- Pelisääntöjen selkeyttäminen
- Positiivisuuden korostaminen



- Määrätietoinen, yhdensuuntainen työ



**TULOS**





# Mitä on tehty

- Toimintojen kehittäminen
  - asenteet kohdalleen ja perusasiat kuntoon
  - resurssit ja osaaminen
  - tavoiteasetanta ja seuranta yhtenäiseksi
  - seurannan avoimuus ja poikkeamareagointi
  - tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen
  - esimiestyön merkitys



# Toiminnan perusta

- Johdon tehtävänä on huolehtia yhteisen päämäärän ja yhteisten arvojen olemassaolosta sekä luoda edellytykset onnistumiselle
  - yhteinen päämäärä ja yrityskulttuuri ohjaamassa itsenäisten yksilöiden ajattelua ja toimintaa
  - henkilökunta pystyy itsenäiseen toimintaan, ihmisten kapasiteetti on vapautettava ja hyödynnettävä
  - kun perusasiat on kunnossa voi johtaminen olla hajautettua
  - koko henkilökunta saatava sitoutumaan tavoitteisiin
  - töissä saa olla hauskaa



# Tuottavuus

=

**Kuinka paljon x Kuinka fiksumasti**





# Toiminnan linjaukset

- Vahva sitoutuminen yhteiseen arvopohjaan ja toimintatapoihin
- Kilpailuedun luominen yhteiseen tahtotilaan sitoutuneesta, menestystahtoisesta ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä
- Palvelun laadun ja asiakkaan arvostamisen merkityksen korostaminen
- Kannattavuuden varmistaminen tuottotietoisella toiminnalla, tehokkailla prosesseilla ja terveellä kulutaloudella
- Riskienhallinnan merkityksen korostaminen



# Toiminnassa korostuu

- Yhteinen päämäärä
- Yksinkertaisuus ja selkeys
- Tavoitteellisuus
- Vastuun jakaminen
- Sitoutuminen
- Avoimuus ja läpinäkyvyys
- Poikkeamareagointi



## YHTEENVETO

1. SELKEÄ, YHTEINEN PÄÄMÄÄRÄ
2. EDELLYTYSTEN LUOMINEN
3. VASTUUN JAKAMINEN, LUOTTAMINEN, ARVOSTAMINEN
4. IHMISTEN KAPASITEETIN VAPAUTTAMINEN
5. YHDESSÄ TEKEMINEN, VIIHTYMINEN



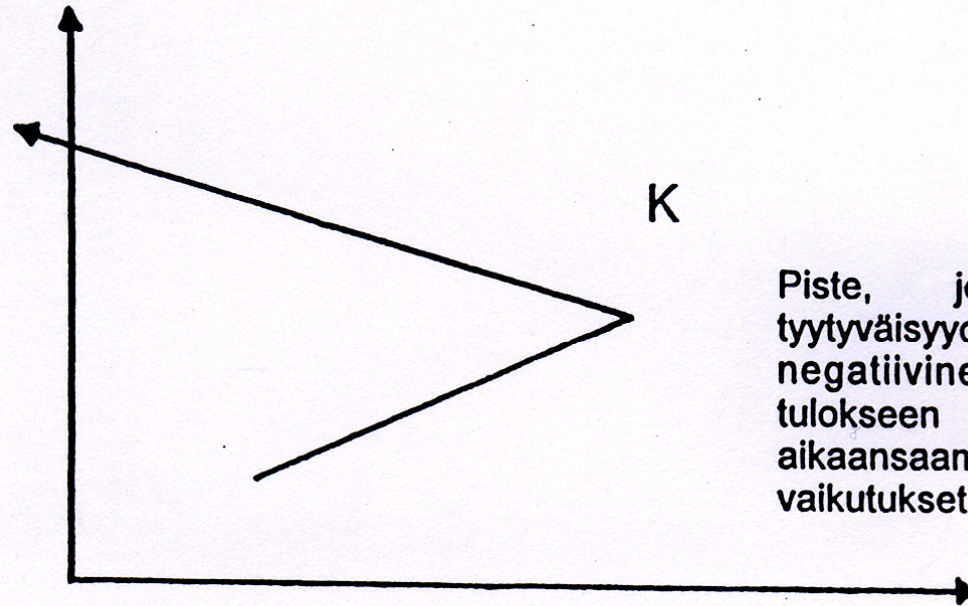
# Kauhun tasapaino

tehokkuus – työtyytyväisyys - asiakastyytyväisyys





Tehokkuuden kasvu



Piste, jossa asiakas-  
tyytyväisyyden laskun tuoma  
negatiivinen vaikutus  
tulokseen > tehokkuuden  
aikaansaamat positiiviset  
vaikutukset

Tuloksen kasvu



## Menestymisen sisältö?

- Onko voittaminen tänään tärkeämpää ja parempaa kuin voittaminen huomenna?
- Kumpiko yritys on tosiasiasa onnistunut paremmin? Se, joka maksimoi voittonsa lyhyellä tähtäimellä, mutta ei sen vuoksi onnistu säilyttämään tulokuntoansa vai se, joka tyytyy hitaampiin tuloksiin, mutta onnistuu vastaavasti kasvattamaan toimintaansa ja aikaansaamaan pitkällä aikavälillä parempia tuloksia?
- Mikä on lyhin mahdollinen ajanjakso, jolla menestystä ylipäätään voidaan arvioida?



- Millaista menestymistä on se, että yrityksen tulos (ainakin lyhyellä tähtämellä) kasvaa, mutta asiakastyytyväisyys laskee ja henkilökunnan sitoutumisaste huononee?
- Pitäisikö yrityksen kulloisenkin voiton käsitettä laajentaa siten, että se sisältäisikin tilikauden voiton lisäksi tulevaisuuden ansaintamahdollisuus –osion?