

Jari Anttila

**Toimintolaskentajärjestelmän käyttöönottoprojekti
strategisen johtamisen apuvälineeksi Oulaisten
Osuuspankissa**

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

**Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma,
*englanniksi: Degree Programme in Entrepreneurship and
Business Competence***

Helmikuu 2010

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää käyttöönottoprojektin eri vaiheita ja näissä vaiheissa esiintyviä projektin onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Kehittämishankkeen aiheena oli toimintolaskentajärjestelmän käyttöönottoprojekti, jossa mitattiin pankkityön kannattavuutta ja tehokkuutta Oulaisten Osuuspankin asiakaspalvelutyössä. Tavoitteena oli selvittää mitä asioita on mahdollista mitata toimintolaskentajärjestelmän avulla. Kehittämishankkeen aihe valittiin siksi, että tavoitteena oli saada myynnin johdolle luotettavaa tietoa siitä, millaista tekemistä tai tuloksia toimihenkilöltä edellytetään, jotta hänen tekeminen olisi asetettujen pankin liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaista.

Kehittämishankeongelmaksi nostettiin kaksi asiaa. Ensinnäkin se, että miten syvällisesti toimintolaskentajärjestelmää voidaan hyödyntää finanssipalvelutyön analysoinnissa ja toisaalta onko toimintolaskentajärjestelmästä saatavissa apuväline pankkiliiketoiminnan muutosjohtamiseen.

Kehittämishankkeen kohderyhmänä olivat Oulaisten Osuuspankin asiantuntijatehtävissä toimivat toimihenkilöt. Kehittämishanke toteutettiin suorittamalla kannattavuus- kustannus- ja toimintolaskentaa Oulaisten Osuuspankin toteutuneilla tunnusluvuilla Opiferus Toimintolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen.

Kehittämishankkeessa saatiin selville, että laskentamalli on suoritettavissa siten, että mallista on saatavissa apuväline pankkiliiketoiminnan muutosjohtamiseen. Saadut tulokset olivat riittävän syvällisiä ja monipuolisia pankkitoiminnan ohjaamisen näkökulmasta.

Kehittämishankkeen oppimistuloksena saatiin pankin myynnin johdolle tieto siitä, että monipuolinen myyntityö, joka hoidetaan laadukkaasti loppuun saakka asiakkaan näkökulmasta, on pankkityön tavoitetila.

Avainsanat: Toimintolaskentajärjestelmä, käyttöönottoprojekti, prosessien tehokkuus, muutosjohtaminen, kustannukset, kannattavuus, palvelun laadun parannus, johtamisen laatu, laadukas tieto ja strategiatyö.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TYÖN TAUSTA.....	6
2.1	Op-Pohjola – ryhmä.....	6
2.2	Oulaisten Osuuspankki.....	7
2.2.1	Yrityskuvakehittämishanke.....	8
2.2.2	Liiketoiminnan kehittyminen.....	9
2.2.3	Prosessien kehittäminen.....	11
2.2.4	Myynnin johto.....	12
3	TYÖN TAVOITTEET.....	13
4	LIIKETOIMINNAN INNOVATIIVINEN KEHITTÄMINEN.....	15
4.1	Strategia.....	15
4.2	Uhkat ja mahdollisuudet.....	16
4.3	Tietopääoma.....	17
4.4	Liiketoimintamallien toimivuus.....	18
4.5	Toiminnanohjaus.....	19
5	TOIMINTOLASKENTAJÄRJESTELMÄN LUOMINEN.....	21
5.1	Kehittämistehtävän menetelmä.....	21
5.2	Aineiston analysointi.....	22
5.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	22
5.4	Kehittämishankkeen pelisäännöt.....	23
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT, AINEISTON KERUU JA – ANALYSOINTI.....	24
6.1	Toimintolaskentamallin lähtökohta.....	24
6.2	Pankin kulut ja tuotot.....	25
6.2.1	Korkokate.....	26
6.2.2	Palkkiotuotot.....	26
6.3	Pankin myynnin rakenne ja volyymit.....	27
6.3.1	Rahoitus.....	27
6.3.2	Asiakashyvitykset eli OP-bonukset.....	27
6.3.2	Muiden tuotteiden myynti.....	28
6.4	Ajankäytön jakaantuminen ja kulujen kohdentumien.....	29
6.5	Toimintolaskennan tulokset.....	29
6.5.1	Kulut toimintoittain.....	29
	Laskentamallin kustannukset on kirjattu taulukkoon Oulaisten Osuuspankin vuoden 2008 toteutuneiden ja tuloslaskelmaan kirjaantuneiden kulujen perusteella.....	30
6.5.2	Toiminnot laskentakohteittain.....	30
6.5.3	Kannattavuus ydintoimintoittain.....	30
6.6	Tulosten analysointi.....	30
6.6.1	Nollapiste.....	30
7	TULOSTEN POHDINTA.....	31
7.1	Tulosten luotettavuus ja laatu.....	31
7.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	32
7.3	Tehtävän asettaminen ja tulokset.....	32
7.4	Pankkityön tehokkuus ja laatu.....	33
7.4.1	Suunnan hakeminen.....	34
7.4.2	Oppimisprosessi.....	34
8	LÄHTEET.....	36
9	LIITTEET.....	38

1 JOHDANTO

Op-Pohjola – ryhmä on muuttanut strategista linjaustaan uudistamalla ja monipuolistamalla liiketoimintaansa uusilla liiketoimintasektoreilla. Vahinkovakuuttamisesta ja varainhoidosta on muodostumassa tärkeitä liiketoiminta-alueita. Oulaisten Osuuspankki on yksi Op-Pohjola – ryhmän 220 itsenäisestä osuuspankista. Oulaisten Osuuspankki toimii kehittämishankkeen toimeksiantajana. Toimeksiantaja on monella tapaa mennyt oikeaan suuntaan, mutta samalla toiminnan laajeneminen on johtanut osittain johdon etäännyttämiseen päivittäisestä prosessista.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää onko toimintolaskentajärjestelmästä saatavissa pankille muutosjohtamisen apuväline. Opinnäytetyö oli käyttöönottoprojekti. Opinnäytetyö sisälsi käyttöönottoprojektin eri vaiheita ja näissä vaiheissa esiintyviä projektin onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Kehittämishankkeen aiheena oli Oulaisten Osuuspankin toimihenkilöiden tekemän työn tehokkuuden ja toimintojen kannattavuuden arvioimiseen liittyvän toimintolaskentajärjestelmän käyttöönotto strategisen johtamisen apuvälineeksi Oulaisten Osuuspankissa. Kehittämishankkeessa tutkittiin keskeisiä pankkitoiminnan ydinalueita. Kehittämishanke rajattiin koskemaan rahoitusta, varainhoitoa, säästämistä, lainopillisia palveluja ja vahinkovakuutuspalveluja. Kehittämishankkeessa käytettiin tiettyjä laskennallisia oletuksia, jotka eivät kuitenkaan heikennä laskentamallin luotettavuutta. Kehittämishanke rajattiin koskettamaan Oulaisten Osuuspankin toimintaa ja tehokkuutta.

Tavoitteena oli kokeellisella laskentamenetelmällä etsiä oikea ratkaisu tai parhaan tuloksen löytämiseksi soveltuvat mittarit toimintolaskentajärjestelmällä työstettäväksi. Hankkeen tavoitteena oli selvittää millaista tekemistä tai tuloksia toimihenkilöltä tulisi edellyttää, jotta hänen tekemisensä olisi asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaista. Toisaalta tehtävä oli pyrkiä selvittämään laskennan avulla liiketoiminnallisia kannattavuusrajoja eli tekemisen kriittisiä pisteitä. Liiketoiminnallisten kriittisten pisteiden selvittäminen helpottaa myynnillisten tavoitteiden asettamista toimihenkilöille.

Tavoitteena oli ymmärtää Oulaisten Osuuspankin liiketoiminnan tavoitteiden ja käytännön tekemisen vaikutuksia toiminnan kannattavuuteen ja tehokkuuteen.

Kehittämishankkeen ongelmaksi nostettiin kaksi teemaa. Miten syvällisesti toimintolaskentajärjestelmää voidaan hyödyntää finanssipalvelutyön analysoinnissa ja onko toimintolaskentajärjestelmästä saatavissa apuväline pankkiliiketoiminnan muutosjohtamiseen?

2 TYÖN TAUSTA

Op-Pohjola – ryhmä on muuttanut strategista linjaustaan uudistamalla ja monipuolistamalla liiketoimintaansa uusilla liiketoimintasektoreilla. Vahinkovakuuttamisesta ja varainhoidosta on muodostumassa tärkeitä liiketoiminta-alueita Suomen suurimmalle henkilöasiakas sektorin finanssitoimijalle eli Op-Pohjola – ryhmälle.

2.1 Op-Pohjola – ryhmä

Fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet Suomen pankki- ja vakuutussektorin lähimenneisyyttä. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat hakeneet uusia yhteistyömuotoja ja pankkien toiminta on laajentunut monille rahoitus- ja sijoitustoiminnan osa-alueille. Pankkitoimintaa ovat muuttaneet myös tekninen kehitys, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, kilpailun kiristyminen ja toimialaliikumukset. Pankki- ja vakuutussektorin strategiset suunnat ovat olleet voimakkaassa muutostilassa 90-luvun laman jälkeen.

Op-ryhmän lähimenneisyyden suurin liiketoiminnallinen muutos tapahtui vuonna 2005 kun pankki ilmoitti liikepankki OKOn johdolla ostaneensa Pohjola-vakuutusyhtiöstä 58,5 prosentin osake-enemmistön tarkoituksena lunastaa koko osakekanta itselleen.

Samassa yhteydessä Op-ryhmä ilmoitti suuntaavansa liiketoimintaansa uudelle alueelle. Asiakaspalvelua päätettiin laajentaa vahinkovakuutuksella. Uudella liiketoiminta-alueella oli tarkoitus vahvistaa asemia pitkäaikaissäätämässä ja varallisuudenhoidossa, jonka Op-ryhmän johto oli linjannut tärkeimmäksi tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisalueeksi (Opinet, 2005. Op-Pohjola –ryhmän intranet).

Kauppan myötä Op-ryhmä ilmoitti tavoitteekseen nousta Suomen johtavaksi Finanssiryhmäksi. Julkistamissaan tiedotteissa Op-ryhmän johto viestitti, että Pohjola-kaupan odotetaan tukevan Op-ryhmän strategiasta tavoitetta kasvaa kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Tavoitteena oli saada vahinkovakuutuksesta uusi

liiketoiminnallisesti merkittävä sektori, joka täydentäisi hyvin asiakkaille tarjottavaa palveluvalikoimaa. Tavoitteeseen tultaisiin pääsemään sillä, että osuuspankkien mahdollisuudet saada uusia asiakkaita parani merkittävästi. Samalla nykyisten asiakkaiden palveluvalikoimaa voitiin laajentaa uusilla tuotteilla.

Op-Pohjola – ryhmä valitsi strategiseksi etenemistavakseen yritysoston. Yritysostot ovat nopea tapa kasvattaa yritystä ja hankkia yritykseen osaamista. Vakavaraisina ja suomalaiset arvot omaavina toimijoina Op-Pohjola – ryhmä on saanut uutta pääomaa asiakaspalvelun tueksi (Opinet, 2005. Op-Pohjola –ryhmän intranet).

Tänä päivänä OP-Pohjola -ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö OP-Keskus tytär- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on pörssinoteerattu Pohjola Pankki Oyj. OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja on osuustoiminnallisuus. Ryhmällä on Suomessa yli neljä miljoonaa asiakasta, joista runsaat 1 200 000 on osuuspankkien omistajajäseniä. Lisäksi Pohjolalla on toimintaa Baltian maissa, joissa on yhteensä yli 200 000 asiakasta.

Pääjohtaja Reijo Karhinen totesi strategialinjauksessaan keväällä 2009, että integraatio on vasta alkuvaiheessa. Ryhmälle on annettu haastava tehtävä linjata integraation seuraavan kehitysvaiheen, osuuspankkien ja Pohjola Vakuutuksen työnjaon sekä asiakaskohtaamisten tahtotila.

Laajentunut liiketoiminta sekä markkinaosuuksien kasvuun tähtäävä strategia ovat asettaneet ryhmämme, yksittäiset osuuspankit ja siellä työskentelevät työntekijät uuden haasteen eteen. Miten onnistumme saavuttamaan riittävän tehokkuuden työn tekemisessä ja toisaalta miten johto osaa ohjata työnpanokset oikean tekemiseen.

2.2 Oulaisten Osuuspankki

Oulaisten Osuuspankki on yksi Op-Pohjola – ryhmän 220 itsenäisestä osuuspankista. Pankki toimii noin 8000 asukkaan Oulaisen kaupungin ja 1300 asukkaan Merijärven kunnan alueilla. Molemmilla paikkakunnilla toimii yksi konttori. Oulaisten Osuuspankki tarjoaa henkilöasiakkaiden lisäksi pankki- ja vakuutuspalveluja myös

yrittäjäsasiakkaille. Palveluihin kuuluvat rahoitus-, varainhoito-, maksuliike-, vakuutus- ja lainopilliset palvelut. Pankki hyödyntää koko OP-Pohjola-ryhmää tekemällä yhteistyötä mm. Pohjola Pankki Oyj:n ja Op-henkivakuutusyhtiön kanssa.

Strateginen tahtotila velvoittaa moneen ja lupaa paljon. Tuota tavoitetilaa kohti pankki on kulkenut määrätietoisesti laajentamalla palvelutarjontaa, joka ilmenee organisaation laajenemisena, parantuneella asiakaspalvelulla ja kasvavalla asiakasmarkkinaosuudella. Toteutumista seurataan yrityskuvatutkimuksista. Monella tapaa pankki on mennyt tavoitteen mukaiseen suuntaan.

2.2.1 Yrityskuvakehittämishanke

Add Value Oy:n vuonna 2008 tekemän yrityskuvakehittämishankkeen mukaan pankin asiakasmarkkinaosuus oli 64 prosenttia. Asiakaskehittämishankkeen mukainen Oulaisten Osuuspankin asiakastyytyväisyysaste oli hyvällä 4,06 tasolla. (Oulaisten Osuuspankin yrityskuvakehittämishanke 2008, asiakaskehittämishanke 2008).

Kyseisen kehittämishankkeen perusteella perusasiat on pankissa tehty oikein ja johto voi olla tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin. Tarkempi kehittämishanketulosten tutkiminen saattaa asian kuitenkin hieman toiseen valoon.

Arvosanat on johdettu lukuisista asiakkaille tehdyistä kysymyksistä. Esimerkiksi kohta ARVO sisälsi kysymykset, että miten hyvin käytössä olevat pankkipalvelut vastaavat tarpeitasi. Kysymysten keskiarvoista muodostuu kohdan ARVO arvosana.

Asiakaskehittämishanke sisältää kaksi keskeistä asiakkaiden antamaan viestiä, jotka koskettavat kaikkia osuuspankkeja. Myyntiin ja asiakkuuksien hoitoon asiakkaat odottavat selkeää parannusta nykyiseen toimintaan verrattuna.

Kehittämiskohteita kehittämishankkeen mukaan löytyy useasta oleellisesta liiketoiminnan osa-alueesta. Kokonaisarvosanalla arvioituna kokonaistilanne pankissa on hyvä, mutta parannettavaa silti löytyy.

Tutkimukseen oli kerätty asiakkaiden antamien vastausten perusteella Oulaisten Osuuspankille muutamia keskeisiä kehittämisalueita.

Asiakkaiden käsitys Oulaisten Osuuspankin asiakaspalvelusta on muuttunut neljän vuoden aikana. Monessa tärkeässä asiassa asiakaspalvelu on parantunut. Toisaalta myös heikentymistä oli tapahtunut monella tärkeällä osa-alueella. Pankin kokonaisarvosana, palveluiden tarpeiden vastaavuus ja ammattitaidon kehittyminen ovat erityisen hyviä parannuskohtia pankin asiakaspalvelussa.

Pankin henkilöstömäärä on kasvanut mittausajankohtien välillä. Pankin prosessia on muutettu monipuolisemman asiakaspalvelun suuntaan ja myynnin voimavaroja on lisätty. Odotuksena on mm. ollut, että myynnillisten voimavarojen lisääminen johtaa parempiin asiakastutkimustuloksiin. Tutkimuksen mukaan voimavarojen lisäämisestä huolimatta aktiivisuudessa ja palvelun myynnin monipuolisuudessa on menty asiakkaiden mielestä taaksepäin. Kehittämishanke ei selitä onko asiakkaiden vaatimustaso kasvanut vai johtuuko muutos palvelun todellisesta heikkenemisestä.

Kehittämishankkeen yhtenä päämääränä on ohjata työntekijöiden tekeminen pankin ja asiakkaiden toiveiden sekä tarpeiden mukaiseen suuntaan. Tässä asiassa pankilla on vielä edellisen perusteella paljon tehtävää. Toimihenkilöiden työ kohdistuu tällä hetkellä asiakkaiden mielestä sellaisiin asioihin, että myynnillisyyys ja asiakassuhteiden hoito jää liian vähäiseksi.

Asiakaskehittämishankkeen mukaan pankin tuottama arvo on hyvällä tasolla. Lojaalisuusmittareiden mukaan pankin sijoitus on erinomainen. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla sijoittuminen kestäväen lojaalisuuden sektoriin, jolloin pankin tulee tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa pankkiasiakkuudesta.

2.2.2 Liiketoiminnan kehittyminen

Tunnusluvut osoittavat pankin olevan erittäin vakavarainen. Vakavaraisuussuhdeluku oli vuoden 2009 lopussa 25,7 prosenttia. Pankkien minimivakavaraisuus on 8 prosenttia. Pankin liiketoiminnan kannattavuus on keskimääräiseen kannattavuuteen verrattuna

jonkin verran heikompi. Pankin liiketoiminnan kannattavuutta rasittavat uuden toimintamallin mukaiset kasvaneet henkilöstökustannukset.

TAULUKKO 1. Oulaisten Osuuspankin liiketoiminnan tunnusluvut (Oulaisten Osuuspankin vuosikertomus 2009)

	2008	2009	Muutos, %
Liikevoitto, tuhatta €	1 310	1014	-22,6 %
Talletukset, milj. €	88,4	92,7	4,8 %
Lainat, milj. €	128,0	128,4	0,4 %
Tase, milj. €	146,5	158,8	8,4%
Vakavaraisuus, %	25,0	25,7	0,7%-yksikköä

Henkilökuntakulujen kasvu johtuu pääosin siitä, että pankki on laajentanut viimeisen viiden vuoden aikana keskeisesti tuottamiensa asiantuntijapalveluiden määrää. Kaikkiaan kahdessa Oulaisten Osuuspankin konttorissa työskentelee yhteensä 24 työntekijää. Taseeseen suhteutetulla tunnusluvulla henkilöstökustannukset ovat yhtä suuret kuin vertailuryhmän pankeilla.

Aiemman palvelurakenteen lisäksi pankki on ryhtynyt tarjoamaan lainopillisia palveluja OTM:n (oikeustieteen maisteri) ja notariaattiasiantuntijan tuottamana, omaisuudenhoitopalvelua kolmen sijoitusasiantuntijan tuottamana, yrityspalveluja yrityspankinjohtajan ja yritysrahoituspäällikön tuottamana sekä vakuutuspalveluja yhden myyntineuvojan ja kahden "hybridimyyjän" tuottamana. Hybridimyyjän tehtävänä on myydä vakuutustuotteiden lisäksi pankkituotteita.

Liiketoiminnan laajeneminen on lisännyt pankin kustannuksia, toisaalta tulokset ovat vielä jääneet pääosin tulematta, koska tavoitteellista myynnillisyyttä vasta kehitetään. Myynnin seurannan mukaan pankki on mennyt monella eri osa-alueella hyvään suuntaan. Tekemisen tehokkuuden näkökulmasta pankki on jopa ohittanut vertailuryhmän pankit. Siitä huolimatta liiketoiminnan kannattavuuden tai asiakastytyväisyyden näkökulmasta oleelliset mittarit eivät ole vielä hyvällä tasolla.

Liiketoiminnan kokonaiskannattavuutta pankissa pystytään seuraamaan hyvin. Nopea reagointi ja syy/seuraus -suhteiden ymmärtäminen ei tällä hetkellä toimi toivotulla tavalla.

2.2.3 Prosessien kehittäminen

Pankki on kehittänyt prosessejaan viimeisten neljän vuoden aikaan siten, että aiemmat erilliset tiimit (rahoitus, sijoitus, päivittäiset raha-asiat, verkko- ja puhelinpalvelu) on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka jälkeen näistä on eriytetty kaksi ryhmää. Nämä ryhmät ovat myynti- ja myynnintukiryhmä.

Tukiryhmän tehtäviin kuuluu hoitaa mm. verkko- ja puhelinpalvelua, huolehtia konttoripalvelusta sekä toimia myynnin muuna tukena. Lisäksi tukiryhmä tuottaa myynnille asiakirjoja. Käytännössä asiakirjojen tuottaminen on rajoittunut rahoituspalveluiden tukiprosessiksi, jolloin rahoituksen myynti on voinut keskittyä työssään pelkästään myyntiin. Myyntiryhmä on voinut luottaa siihen, että se voi tukeutua vaativimmissa rahoitushankkeissa asiakirjatuotantoon, joka huolehtii dokumenttien tuottamisesta, asiakirjojen laadusta ja näiden arkistoinnista.

Taylorismin keskeisenä sisältönä on se, että työtehtävien toisto sinällään vähentää työtehtävien suoritusaikaa. Laajojen empiiristen kehittämishankkeiden pohjalta Portfolio – mallia rakentaessaan BCG (Boston Consulting Group) ehdotti, että kokemuksen kaksinkertaistuminen alentaa tuotteen yksikkökustannuksia keskimäärin 20–30 prosenttia. Yksikkökustannusten alenemisen taustalla ovat mm. seuraavia tekijöitä: työtehtävien suoritusnopeus, työtehtävät ja työmenetelmät, valmistusprosessien kehittäminen, tuotantokoneiston hienosäätö, tuotannontekijöiden suhteiden muutokset, tuotestandardointi ja tuotteiden uudelleen suunnittelu. (Vuorinen Tero, luentoaineisto Seinäjoki, 2008)

Käytäntö ja suoritettut mittaukset ovat osoittaneet, että Oulaisten Osuuspankissa myynnin apuprosessien irrottaminen myyntiprosessista on hidastanut prosessin

läpimenoaikaa, aiheuttaen prosessiin tehottomuutta ja lisäen kustannuksia. Asia ilmeni kokemuksiin perustuvassa projektipalaverissa keväällä 2009. Palaverissa tarkasteltiin nykyisen prosessin nopeutta aiempaan prosessiin verrattuna. Aiemmassa prosessissa kukin henkilö teki ja tuotti itse asiakirjat alusta loppuun asti. Vastaukset saatiin koottua kyseistä työtä tekevien ihmisten työmääräarvioiden perusteella. Selvitys ei kerro johtuuko hidastuminen siitä, että osaaminen ei ole vielä odotuksien mukaisella tasolla vai siitä, että jokainen luottoprosessi eroaa niin voimakkaasti toisistaan. Mikäli jokainen prosessi on täysin erilainen, oppimista ei käytännössä voi edes syntyä.

Myynnintukitoimintojen työtä kehitettiin kyseisten tulosten toteamisen jälkeen. Asiakirjojen tuottamiselle asetettiin aikataulutavoitteet. Käytännössä tuotantoon vientiä eli myynnissä tehtyä toimeksiantolomaketta jouduttiin uudistamaan siten, että epäselvyydet ja ylimääräistä työtä aiheuttavat kohdat poistettiin prosessista. Uudistettua mallia testattiin muutaman viikon aikana. Kokeilun jälkeen tekemiselle pystyttiin asettamaan uudet tavoiteajat. Tekemisen tehokkuus pyrittiin varmistamaan sillä, että henkilömäärää asiakirjatuotannosta vähennettiin 2,5 hengestä 1,5 henkilöön. Kokeilua on jatkunut nyt lähes vuoden. Kokemusten perusteella kehittämistyö on onnistunut. Asiakirjatuotanto on selvinnyt töistään hyvin, vaikka luottojen kappalemäärä on kasvanut edellisestä vuodesta.

2.2.4 Myynnin johto

Myynnin johdon tavoitteena on onnistua tehostamaan toimihenkilöiden työn tekemistä. Lisäksi oletetaan, että asiakaskohtainen palveluiden käyttö lisääntyy, myynti tehostuu ja pankin tulokunto kohenee. Muutos pitää pystyä tekemään siten, että asiakastyytyväisyys paranee myynnin aktiivisuuden ja asiakassuhteen hoidon parannuttua.

Kehittämishanke kohdistuu toimihenkilöiden tekemän työn tehokkuuden tutkimiseen, toimintolaskentajärjestelmää hyödyntämällä.

3 TYÖN TAVOITTEET

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää käyttöönottoprojektin eri vaiheita ja näissä vaiheissa esiintyviä projektin onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Kehittämishankkeen aiheena oli Oulaisten Osuuspankin toimihenkilöiden tekemän työn tehokkuuden ja toimintojen kannattavuuden arvioimiseen liittyvän toimintolaskentajärjestelmän käyttöönotto strategisen johtamisen apuvälineeksi Oulaisten Osuuspankissa. Ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, mitä asioita tavoitteen näkökulmasta on mahdollista mitata toimintolaskentajärjestelmän avulla. Toisaalta on syytä selvittää, mitä asioita ei voi tällä hetkellä mitata. Samalla on selvitettävä onko toimintolaskentajärjestelmän käyttäminen ylipäättään mahdollista tällaisen pankin tarpeiden näkökulmasta. Tavoitteena oli kokeellisella laskentamenetelmällä etsiä oikea ratkaisu tai parhaan tuloksen löytämiseksi soveltuvat mittarit toimintolaskentajärjestelmällä työstettäväksi. Hankkeen tavoitteena oli selvittää millaista tekemistä tai tuloksia toimihenkilöltä tulisi edellyttää, jotta hänen tekemisensä olisi asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaista. Toisaalta tehtävä oli pyrkiä selvittämään laskennan avulla liiketoiminnallisia kannattavuusrajoja eli tekemisen kriittisiä pisteitä. Liiketoiminnallisten kriittisten pisteiden selvittäminen helpottaa myynnillisten tavoitteiden asettamista toimihenkilöille. Tavoitteena oli ymmärtää, Oulaisten Osuuspankin liiketoiminnan tavoitteiden ja käytännön tekemisen vaikutuksia toiminnan kannattavuuteen ja tehokkuuteen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edesauttaa tilannetta, jossa muutosjohtamisen laatu paranee toimintolaskentajärjestelmästä saatavilla jalostetuilla ja laadukkailla tiedoilla. Jatkuva ja nopeutuva toimintaympäristön sekä liiketoiminnan sisällön muutos edellyttävät muutosten vaikutusten ymmärryksen lisäämistä. Projektin onnistumisen kannalta oli oleellisen tärkeää saada oikeanlaista tietoa tekemisen nykytilasta, jotta järjestelmästä saataviin tuloksiin voitaisiin luottaa.

Ongelmanasettelu löytyy ongelmapuu liitteestä (liite 1)

Kehittämishankkeen ongelmiksi on nostettu seuraavat asiat:

- 1) miten syvällisesti toimintolaskentajärjestelmää voidaan hyödyntää finanssipalvelutyön analysoinnissa
- 2) onko toimintolaskentajärjestelmästä saatavissa apuväline pankkiliiketoiminnan muutosjohtamiseen

Kehittämishankkeen kehittämishankeosa rajataan koskettamaan Oulaisten Osuuspankin rahoitus-, varallisuudenhoito-, lainopillisia ja vahinkovakuutuspalveluja sekä näihin liittyvää myynnin tehokkuutta ja kannattavuutta Oulaisten Osuuspankissa. Työn suunnitteluvaiheessa tehtävä oli tarkoitus rajata koskemaan pelkästään rahoitus- ja varallisuudenhoitoprosesseja. Hankkeen edetessä ja laskentamallia kehitettäessä rajausta muutettiin ja muitakin toimintoja otettiin tarkasteluun mukaan, koska tunnusluvut oli helposti saatavilla ja toisaalta laajempi tarkastelu tuki paremmin tehtävälle asetettuja tavoitteita.

Työ oli merkityksellistä erityisesti Oulaisten Osuuspankin toimivalle johdolle ja pankin hallitukselle. Työn tuloksia pyritään hyödyntämään liiketoiminnan ohjaamisessa ja strategisen laadukkaan tiedon varmistamisessa. Tavoitteena oli aiempaa menestyksekkäämpi ja kannattavampi Oulaisten Osuuspankki, jonka palveluun asiakkaat ovat tyytyväisiä.

4 LIIKETOIMINNAN INNOVATIIVINEN KEHITTÄMINEN

Liiketoiminnan keskeisin menestymisen lähtökohta on tunnistaa muutoksen suunta, löytää oma linja muuttuvassa ympäristössä ja toisaalta yrityksen tulee pyrkiä hyödyntämään olemassa olevia voimavaroja tehokkaasti omien liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen tulee ymmärtää ketä varten he ovat olemassa. Miksi asiakas haluaa maksaa juuri tälle yritykselle siitä, että hän käyttää kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluja pyydetyllä hinnalla.

Mikäli yritys löytää oman suuntansa ja asettaa itselleen tavoitteet, kykeneekö se mittaamaan toimintaa siten, että tekeminen on tavoitteiden mukaista.

4.1 Strategia

Yrityksen strategiset valinnat tulisi heijastua päivittäiseen työhön siten, että jokaiseen päivään ja jokaisen toimenkuvaan kuuluu tavoitetilaan pyrkiminen. Kenelle töitä teemme ja ketä varten olemme, muodostuu pitkälti olosuhdetekijöistä eli toiminta-alueestamme. Strategista tavoitetilaa voi lähestyä myös kysymysten kautta. Mitä strategia on? Kysymyksen voi tehdä seuraavasti: miten yritys menestyy? Menestymisessä kysymys on yksilöllisen lisäarvon tuottamisesta. Yritys tekee tulosta tuottamalla tuotteita tai palveluja, joista joku on valmis maksamaan enemmän kuin näiden tuotteiden tai palveluiden tekeminen maksaa itse yritykselle. Strategia on keino, jolla yritys menestyy nyt ja tulevaisuudessa eli strategia on yksilöllisen lisäarvon tuottamiskeino. Strategia on myös valintojen tekemistä. Kyseisten valintojen tulee olla toisiaan tukevia ja vahvistavia valintoja. Strategia on määritelty myös seuraavalla tavalla: Strategia on yrityksen pitkän tähtäyksen peruspäämääristä ja tavoitteista päättäminen, sekä toiminnan suuntaaminen ja resurssien kohdistaminen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Alfred Chandler, 1962). Strategia on jatkuvan kilpailuedun etsimistä. (Bowman, 1974). Kaikissa näissä toteamuksissa ja ajatuksissa puhutaan samasta asiasta hieman eri näkökulmista. (Gianvito Lanzolla G. luentoaineisto Italia, 2008).

Strategisia kysymyksiä, joihin yritysjohdon tulee löytää vastaus, ovat: kuka, mitä ja miten. Yritys menestyy tai sen on mahdollista menestyä, mikäli se tietää kuka tai ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat. Näiden menestykselle tärkeiden asiakkaiden palvelun tulee sujua tehokkaasti ja mielellään mitattavasti, jotta voimme toimia kohtuullisella henkilöstömäärällä saavuttaen kuitenkin hyvän asiakastytyvyyden. Ilman johdonmukaista mittaamista ja seurantaan tavoitteessa on vaikea pysyä. (Gianvito Lanzolla G. luentoaineisto Italia, 2008).

4.2 Uhkat ja mahdollisuudet

Missään ei ole sanottu tarkasti, mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mutta tämän hetken valintamme todennäköisesti vaikuttavat siihen, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Viime vuosina on useaan otteeseen todettu, että pankkipalveluista tulee jatkossa arkipäiväinen, helposti saatava ja taustalla toimiva sähkön kaltainen hyödyke. Langanohuilla marginaaleilla toimivat, riittävän suuren taseen omaavat monialayhtiöt tuottavat kehittyneillä ohjelmillaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Informatiiviset palvelut kuten pankki- ja vakuutus tuotteet ovat monelta osin asiakkuusohjelmien avulla hoidettuja. Ohjelma tekee päätökset asiakkuuden tuotosta tai luotosta sekunneissa. (Viitaniemi, V. V. 2007; 21).

Fyysiseen sijaintiin, kuten toimistoon tai konttoriin pohjautuva palvelutuotanto kokee radikaalin muutoksen. Ensin massatuotteiden osalta – muun muassa vakuutukset, talletukset ja asuntolainat hoituvat koneellisesti. Myöhemmin keinoäly ratkaisee ihmistä paremmin myös palveluprosessin vaativat erikoistapaukset. Ihmiset tulevat työskentelemään tulevaisuudessa asiakaspalvelutehtävissä erikoistapausten parissa, joita ei ole koneille mallinnettu sekä asiakkuuden kokonaisvastuullisen hoidon parissa. (Viitaniemi, V. V. 2007; 21).

Tällä hetkellä rahoitus- ja varainhoitoasiakkuuksien hoitaminen pankeissa on pitkälti käsityötä, joka vaatii ihmisen tekemiä ratkaisuja ja arvioita. Joiltain rahoitusosajaluiden osalta prosessi on kuitenkin jo pitkälti automatisoitu, kuten autojen osamaksurahoituspäätökset, joten todennäköistä on, että myös muut nykyiset

pankkipalvelut muuttuvat peruspalveluiksi kuitenkin siten, että rinnalle syntyy koko ajan uusia ihmistyötä vaativia asiantuntijapalveluja.

4.3 Tietopääoma

Yrityksen dynaaminen ympäristö muodostaa maaperän innovaatioille ja jatkuvalla kilpailuedulle. Innovatiivisuudesta tulee kuitenkin todellinen kilpailuetu yritykselle vasta, kun innovaatio on kehitetty tuotteeksi, joka on saatettu markkinoille ja josta on tullut kannattavaa liiketoimintaa. Dynaamisen toimintatavan hallinta on yritykselle välttämätön kilpailuetu, varsinkin jos yritys toimii nopeasti kehittyvillä tai tietointensiivisellä alalla. (Stähle P. & Grönroosin M. 2002; 134-135).

Tuotannon painopiste on siirtynyt maasta ja koneista ihmismieleen. Tiedosta on tullut tuote, jota täytyy oppia hallitsemaan ja lisäämään. Ne yritykset tulevat menestymään, jotka kykenevät luomaan tulevaisuutta ja herättämään siihen liittyviä tarpeita. On kyettävä jatkuvaan innovointiin. Yrityksen uudistumiskykyä toisin kuin sen tuotteita eivät kilpailijat voi kopioida (Stähle P & Laento K., 2000; 13,17,18).

Yrityksen tietopääomaan lasketaan kuuluvaksi kolme asiaa: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Osaaminen yrityksen tietopääomana tarkoittaa henkilöstön tietotaitoa, joka on yhdistetty yrityksen hallitsemaan informaatioon ja osaamisalustaan. Yrityksen uudistumiskyky ilmenee sekä innovatiivisina tuotteina, että innovatiivisena toimintana. Yrityksen aineetonta varallisuutta ovat suojatut oikeudet (mm. patentit ja tavaramerkit), dokumentoitu omaisuus (mm. suunnitelmat ja tietokoneohjelmat), asiakas- ja partneriverkon pysyvyys ja kannattavuus sekä brandin arvo (Stähle P, ym, 2000; 29-32, 35-39).

Verkostossa jäsenten täytyy tuntea oma verkostonsa hyvin ja tietää mitä osaamista verkostosta löytyy. Ilman tätä tietämystä liittyminen toisiin on mahdotonta. Yritys voi olla voittaja globaalissa kilpailussa, jos se on kyennyt lisäämään ja realisoimaan tietopääomaansa oikeissa arvoketjuissa. Ilman, että yrityksellä on omaa globaalia jakelukanavaa, myyntiorganisaatiota tai tuotantoa, lienee selvää, että ohjaavat rakenteet ja johtamisjärjestelmät on rakennettava täydentämään tätä puutosta. Silloin ainoa

todellinen mahdollisuus on toteuttaa suunnitelma eri asteisilla liittoutumilla, kumppanuuksilla ja aliansseilla. Tietopääoman nopea lisääminen on yrityksen yrityksen tärkein kilpailutekijä. Tietopääoman johtaminen tarkoittaa, että yrityksen johdolla on selkeä raportointijärjestelmä, jonka avulla tietopääomaa ja siihen liittyviä ansaintamahdollisuuksia johdetaan. (Stähle P, ym., 2000; 42-43, 47, 51).

Op-Pohjola – ryhmä valitsi liiketoiminnan kasvattamisen tavaksi yritysoston, jossa liiketoiminta laajennettiin pankkisektorilta koskettamaan myös vakuutussektoria. Kumppanuudesta ja rinnakkain tekemisestä ollaan kuitenkin hiljalleen siirtymässä vaiheeseen, jossa tieto ja yhteistyö muuttuvat kaikkien tekemiseksi. Pankki-ryhmässämme on tällä hetkellä toimihenkilöitä, jotka pystyvät palvelemaan sekä vakuutus- että pankkipalveluita tarvitsevia asiakkaita. Näin on myös Oulaisten Osuuspankissa.

Op-Pohjola – ryhmän uudistuminen on ollut nopeaa. Vuoden 2005 erillisistä vakuutus- ja pankkikonttoreista on vuoteen 2010 mennessä siirrytty tilanteeseen, jossa yksi ja sama henkilö tuottaa itse sekä pankki- että vakuutuspalvelut. Kyseisessä tilanteessa yksikön muutosjohtamisen laadukas hoito korostuu. Samalla yksilöiden lähivalmennus ja myynnin valmennus nousee korostetun tärkeään asemaan. Työtehtävien monipuolistuminen asettaa toisaalta osaamishaasteita toimihenkilöille. Ilman johdonmukaista toimintolaskentajärjestelmää, jolla myynnin johto pystyy seuraamaan ja tukemaan myyntiä, onnistuminen on erittäin vaikeaa. Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena on tukea tämän ja tulevien muutosten onnistuneessa käyttöönotossa.

4.4 Liiketoimintamallien toimivuus

Vanha neuvo on keskittyä perusasioihin, leikata kuluja. Vanhat neuvot ovat vanhoja. Voittajia ovat uuden luojat, joilla rohkea ajattelu on osa jokapäiväistä liiketoimintaa. Viime vuosikymmenillä tuloksia ja osakkeiden arvoja nosti viisi maanista voimaa: pääomasijoittaminen ja it-investointien kasvu, suurten ikäpolvien rahanmassit, jatkuvat kustannusten leikkaukset, maailmanlaajuinen fuusioaalto sekä ennätysellinen omien osakkeiden ostaminen. Nuo voimat ovat lopussa. Ainoa keino eteenpäin pääsemiseen on

systemaattinen, radikaali innovaatio. Jokaisen organisaation on väistämättä tehtävä uuden luomisesta jatkuvaa ja kaikkialle ulottuvaa. (Gary Hammel G, 2003; 39)

Uudistukseen tähtäävän analyysin mittayksikkönä ei uudessa taloudessa ole tuote tai tekniikka vaan liiketoimintakonsepti. Liiketoimintakonseptin ja liiketoimintamallin rakennuspuut ovat samat – liiketoimintamalli on yksinkertaisesti käytännössä toteutettu konsepti. Laaja-alaista kilpailua ei käydy tuotteiden tai yritysten välillä vaan liiketoimintamallien kesken, oli kyse rahoituspalveluista, viestinnästä, viihteestä, kustannustoiminnasta, koulutuksesta, energiasta tai mistä muusta alueesta tahansa. (Gary Hammel G, 2001; 78), Tehokas liiketoimintamalli ei tarkoita sitä, että kustannukset olisivat pienimmät. Mitä suurempi liiketoimintamallin samankaltaisuus on, sitä vähemmän on mahdollisuuksia keskimääräistä parempaan tuloksentekoon. Päämääränä on laatia liiketoimintamalli, joka on ajatuksena ja toteutuksena ainutlaatuinen. (Gary Hammel G, 2001; 106-107).

4.5 Toiminnanohjaus

Tiedon tarve on lisääntynyt organisaation muuttuessa ja päätöksenteon hajautuessa. Organisaatiossa korostetaan itseohjautuvuutta, tiimityötä ja liiketoimintaketjuja. aikaisemmin hyvin toimineet ohjausjärjestelmät ovat jääneet jälkeen nopeutuvassa muutoksessa. Järjestelmät eivät pysty tuottamaan oikeaa tietoa riittävän nopeasti ja riittävän tarkasti. (Lumijärvi, Kiiskinen, Särkilahti, 1995; 10)

Muutos on pysyvää. Tästä syystä johtamistyökalujen on oltava joustavia. Toimintolaskentajärjestelmien on pystyttävä jatkuvasti vastaamaan muuttuviin tietotarpeisiin. Itse asiassa pitäisi puhua muutoksenhallinta- eikä toimintolaskentajärjestelmästä. Toimintolaskennan tarpeellisuutta ei tarvitse perustella uhkakuvilla. Riittää, että myöntää itselleen liiketoiminnan monimutkaisuuden ja liiketoiminnan perusyhtälön muuttumisen. Liiketoimintaympäristön muuttuminen ja jatkuvasti koveneva kilpailu ovat asettaneet uusia vaatimuksia toiminnan ohjaukselle. (Lumijärvi, ym., 1995; 11)

Tälle kehittämishankkeelle näyttäisi olevan tilausta ainakin Oulaisten Osuuspankin tarpeet huomioiden, jotta nämä kehittämistarpeet saadaan vietyä työyhteisöissä eteenpäin. Laskennan avulla yritetään saada riittävästi tietoa siitä, onko toimintalaskentajärjestelmä rakennettavissa näiden kehittämistarpeiden tueksi. Mikäli tavoitteessa onnistutaan edes osittain, uskon Oulaisten Osuuspankin asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden paranevan nykyisestä.

5 TOIMINTOLASKENTAJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Kappaleessa esitellään toimintolaskentatehtävässä käytettyä menetelmää, aineiston analysointia, luotettavuutta sekä käsitellään laskentamalliin liittyviä pelisääntöjä ja rooleja.

5.1 Kehittämistehtävän menetelmä

Käyttöönottoprojekti perustuu, empiirisiin eli kokemusperäisiin havaintoihin, jotka ovat pääosin mitattavia, ja joista tehdään omat johtopäätökset. Havaintoja kerättiin pankin päivittäisessä työssä, mutta myös muiden henkilöiden haastatteluiden avulla.

Kehittämistehtäväni tulee olemaan laadullinen toimintakehittämishanke. Laadullisessa kehittämishankkeessa kehittämishankeongelma ei välttämättä ole täsmällisesti ilmaistavissa kehittämishankkeen alussa, vaan se täsmentyy tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 1999; 69.) Kehittämishankkeenä on toiminnan kehittämistä, jossa myös ammatillinen oppimisprosessi toteutuu.

Laadullisen kehittämishankkeen metodikirjallisuudessa esitetty havainto, jonka mukaan laadullisessa kehittämishankkeessa on siirrytty aineistonkeruun pohdinnoista (1980-luku) aineiston analyysin ongelmiin (1990 – luku). Aineiston keräämisen ja analyysin kehitys ovat olleet laadullisessa kehittämishankkeessa erillisiä. Töttö (2002) näkee tämän käänteen siten, että nykyään laadullista kehittämishankeotetta ei mielletä ensisijaisesti aineiston keruun vaan analyysin kautta (Tuomi, Sarajärvi 2009; 68.).

Tämä kehittämishanke tulee olemaan kehittämisprojekti, jossa itse kehittämishanke on lähtökohta sille kehittämistyölle, jonka työstämistä jatketaan. Kehittämisestä toivotaan tulevan pysyvä ilmiö. Kehittämis työ toteutetaan pääosin suorittamalla kannattavuus-, kustannus- ja toimintolaskentaa Oulaisten Osuuspankin toteutuneilla ja toteutuvilla tunnusluvuilla Opiferus toimintolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen. Ohjelmiston omistaa Softwave Ohjelmistot Oy, josta kehittämishankkeen suorittajana olen saanut

oppilaitosisenssin käyttöni maaliskuuhun 2010 saakka. Kehittämistehtävässä keskitytään yksityiskohtaisesti rajattuun osaan pankin liiketoimintaa. Tarkoitukseni on olla kehittämishankekohteen aktiivinen osallistuva toimija, jolloin olen kiinteässä yhteydessä tutkittavaan kohteeseen.

5.2 Aineiston analysointi

Kehittämishankeaineiston analysointi tapahtuu käyttöönottoprojektin projektidokumenttien sisältöä analysoimalla. Aineistolähtöinen sisällön analyysi, joka etenee siten, että ensin hahmotetaan aineiston kokonaisuus ja sitten tehdään yksityiskohtainen analyysi. Raportointi toteutetaan myös aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan kehittämishankeaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta kehittämishankkeen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatus on siinä, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja (Tuomi, ym. 2009; 95.) Kehittämishanketuloksia on tarkoitus käyttää uuden toimintamallin sisällön luomiseen teorian tiedon täydentäjänä.

5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämishankkeessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Luotettavuuteen kuuluvat reliaabelius ja validius. Kehittämishankkeen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen ja kehittämishankkeen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius taas on mittarin ja kehittämishankemenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validius tarkoittaa mittarin tai kehittämishankemenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009; 231)

Laadullisessa kehittämishankkeessa luotettavuutta kohentaa tarkka selostus kehittämishankkeen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kehittämishankkeen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti (Hirsijärvi, ym. 2009; 232.)

5.4 Kehittämishankkeen pelisäännöt

Kehittämishankkeen toteutuminen edellyttää luottamuksellisten ja liikesalaisuuden alaisuuteen kuuluvien tietojen sisällyttämistä työhön. Liikesalaisuuden alaiset tiedot karsitaan julkistettavasta kehittämishankkeesta ennen työn lopullista palauttamista.

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT, AINEISTON KERUU JA – ANALYSOINTI

Analyysi etenee vaiheittain: ensin hahmotetaan tuottojen ja kulujen muodostumista. Tämän jälkeen arvioidaan Oulaisten Osuuspankin myynnin rakennetta ja henkilötyön jakaantumista, jonka jälkeen esitellään tuloksia Opiferus Toimintolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen. Tehtävään laaditaan laskentamalli ydintoimintojen kannattavuuden arvioimiseksi.

6.1 Toimintolaskentamallin lähtökohta

Toimintolaskentamalli perustuu todellisiin ja toteutuneisiin Oulaisten Osuuspankin tunnuslukuihin.

Laskentamallin pohjatietona on käytetty vuoden 2008 toteutuneita lukuja. Oulaisten Osuuspankissa oli voimassa olevia luottoja vuoden 2008 lopussa yhteensä 141,2 milj. euroa. Näihin luottoihin sisältyy myös Op-asuntoluottopankki Oy:stä nostetut luotot. Asuntoluottoja näistä oli yhteensä 74,6 milj. euroa. Kulutusluottoja oli voimassa 9,3 milj. euroa.

Asiakkaalle luoton turvaaminen luottoturvalla on nykyisin varsin tavallinen tapa hallita rahan lainaamiseen liittyviä riskejä. Turvakelpoisia ovat henkilöt, joilla ei ole terveydellistä estettä saada luottoturvaa itselleen. Laskentamallissa käytetään kuitenkin kaikilta osin vuoden 2008 tunnuslukuja. Vuoden 2009 lukuja esitetään tässä yhteydessä lähinnä toimintolaskentatehtävän pohjalukujen luotettavuuden varmistamiseksi.

Luottojen tarjoamisen ja myöntämisen yhteydessä asiakkaalle tarjotaan pankki- ja vakuutuspalveluja kaikilta tarvitsemiltaan osin. Laskentamallissa liiketoiminnan kannattavuutta arvioitaessa lisätuotteiden myyntituottojen arviointi on rajattu luottoturvien myyntiin. Poisjääneitä tuotteita asiakkaat käyttävät yleensä hyvin kattavasti riippumatta siitä onko hän rahan lainaaja tai tallettaja. Edellisen perustella

näiden tuotteiden poisjäänti laskentamallista ei heikennä tulosten luotettavuutta eikä ydintoimintojen vertailtavuutta. Laskentamalli rajataan kulujen ja tuottojen osalta koskettamaan luotto- (asunto- ja kulutusluottoja), säästämisen-, sijoitus-, vakuutus- ja lainopillisten tuotteiden tarjontaan ja myyntiin. Mukaan ei ole otettu esimerkiksi maksuliiketuottojen ja kulujen vaikutusta. Laskentamallin tavoitteena on arvioida pankin eri myyntisektoreiden kannattavuutta, kyseisen myyntisektorin tuottoja ja kuluja arvioiden, kuten esimerkiksi rahoitusmyynnin kannattavuus sellaisenaan tai rahoitusmyynnin kannattavuus verrattuna sijoitustoiminnan kannattavuuteen.

6.2 Pankin kulut ja tuotot

Pankille syntyi vuoden 2008 aikana laskentamalliin mukaan otettuja kuluja kaikkiaan 2,27 milj. euroa. Kyseisissä kuluissa ei ole mukana korkokustannuksia. Kulut jakaantuvat seuraavalla tavalla.

TAULUKKO 2. Oulaisten Osuuspankin kulut vuonna 2008 (Tuloslaskelma 2008)

Kululaji	Euroa
Henkilöstökulut	1.266.000
Muut henkilökulut	68.000
ATK kulut	398.000
Toimistokulut	204.000
Edustus ja markkinointikulut	182.000
Yhteyskulut	70.000
Muut kulut	83.000
YHTEENSÄ	2.271.000

6.2.1 Korkokate

Pankin liiketoiminnan tärkein tuottojen lähde on korkotuotto eli korkokate. Kaikkiaan korkokate oli vuonna 3,3 milj. euroa. Kyseiset korkotuotot tulevat kaikista pankissa vuoden aikana voimassa olevista luotoista.

Korkotuottojen osalta tässä toimintolaskentatehtävässä on tarkoitus rajata malli yhden vuoden aikana tehtyjen myyntien aikaansaamien tuottojen ja kulujen tarkasteluun. Kyseinen rajaus tarkoittaa sitä, että laskentamallissa ei lasketa pankin kokonaiskannattavuutta, vaan pankissa yhden vuoden aikana tehtävien töiden kannattavuutta ja niihin sisältyviä mahdollisia kriittisiä pisteitä. Käytännössä kyseinen rajaus tarkoittaa sitä, että mukaan ei oteta koko vuoden aikana kertyvien voimassaolevien luottojen tuottamaa korkokatetta.

Laskentamallissa luotot lasketaan keskimääräisen luoton suuruisiksi. Keskimääräinen luku on saatu laskemalla vuoden 2008 myönnettyjen luottojen kokonaismäärät asuntoluotoista ja kulutusluotoista jakamalla kokonaisluku vuoden aikana myönnettyjen luottojen kappalemäärällä.

Todellisuudessa korkokatteen muodostuminen on huomattavasti monimutkaisempaa. Laskentamallin tarkoitus ei ole mitata pankin todellista kannattavuutta, vaan yhden vuoden aikana tehtävän myyntityön kannattavuutta ja tehokkuutta, joten kyseinen korkokatteen laskentaan liittyvä oletus ei heikennä laskentamallin validiteettia.

6.2.2 Palkkiotuotot

Palkkiotuotot kertyvät pääosin yhden vuoden aikana tehdyistä myynneistä. Poikkeuksena Op-Henkivakuutuksen ja Op-Kotipankin tuotot, joihin sisältyy myös kantaan liittyviä tuottoja.

Antolainauksen palkkiotuotot kertyvät pääosin luottojen toimitusmaksuista. Luottojen hoitopalkkioihin sisältyy luottokannan takaisinmaksuun liittyviä kustannuksia eli ns. alper-maksuja. Maksuliiketuottojen pääosa kertyy vuoden aikana toteutuneiden

tapahtumien tapahtumamaksuista. Vakuutustoiminnan palkkiotuotot sisältävät vain takaisinmaksaturvatuotteiden myyntipalkkiotuotot.

6.3 Pankin myynnin rakenne ja volyymit

Suuria rakenteellisia muutoksia kuluissa ja tuotoissa ei tapahtunut vuoden 2009 aikana. Kulut pienenevät vuoden 2009 aikana 178.000 euroa ja tuotot lisääntyivät 124.700 euroa. Tehokkuus parantui tavoitteen mukaisesti vuoden 2009 aikana runsaat 300.000 euroa. Vuoden 2009 aikana tekemisen volyymit kasvoivat, joten näiden asioiden perusteella pankki meni tekemisen ja tehokkuuden näkökulmasta tavoitteen mukaiseen suuntaan. Tehokkuuden aikaansaamisessa ovat auttaneet merkittäväällä tavalla opinnäytetyön tekemisen aikana toteutuneet havainnot. Tehostumisesta voi esimerkkinä mainita asiakirjatuotannon prosessin kehittämistyö ja vakuutustoiminnan aloittaminen pankin toimihenkilöiden toteuttamana.

6.3.1 Rahoitus

Tekemisen volyymit pysyivät vuosina 2008 ja 2009 lähes samansuuruisina.

6.3.2 Asiakashyvitykset eli OP-bonukset

OP-bonuksia Op-Pohjola – ryhmässä maksetaan asioinnin volyymin perusteella. Yksi euro oikeuttaa 0,25 prosentin asiakashyvitykseen. Kaikki pankkiasiointi on käytännössä asiakashyvityksen näkökulmasta samanarvoista. Bonuksia asiakkaalle kertyy saman verran esim. 10.000 euron talletuksesta ja 10.000 euron lainasta. Laskentamalli sisältää oletuksen, että luotto ei pienene ensimmäisen vuoden aikana lainkaan. Käytännössä luotot lyhentyvät, mutta valtaosaltaan luotot ovat kuitenkin tasaerin lyhennettäviä luottoja, joten lyhennyksen osuus on yleensä ensimmäisenä vuotena pieni. Edellisen perusteella voidaan todeta, ettei toimintalaskentatehtävän luotettavuus kärsi oleellisesti tehdyistä oletuksista ja yksinkertaistuksista huolimatta. Laskentamalli osoittaa

oletuksesta huolimatta tarpeeksi luotettavasti sen, millainen tuotteen kannattavuus on muiden ydintoimintojen tuotteisiin verrattuna.

Asiakashyvityksen suuruuteen ei vaikuta se kuinka monesta tuoteryhmästä asiakkaalla on olemassa palveluita käytössä, vaan pelkästään asioinnin volyymi ratkaisee.

6.3.2 Muiden tuotteiden myynti

Luottomyyntin tehostumisesta ja palkkiotuottojen parantumisesta huolimatta Oulaisten Osuuspankissa on monessa sektorissa vielä kehittävää. Laskentamallin tavoitteena on osoittaa nykyisten tekemisvolyymien riittävyys toiminnan aiheuttamiin kustannuksiin verrattuna.

Kaikkiaan vuoden 2008 aikana talletukset kasvoivat ainoastaan 7,8 % prosenttia 87.500.000 euroon. Euromääräisesti talletuskanta kasvoi vuoden 2008 aikana 6.320.000 euroa.

Lainopillisiä tuotteita myytiin vuoden 2008 aikana. Myynti sisälsi perhe- ja perintöoikeudellisia toimeksiantoja. Toimeksiannot olivat pääsääntöisesti perunkirjoituksia, perinnönjakoja, testamentteja, lahjakirjoja ja edunvalvontavaltuuksia.

Asiointinsa keskittäneiden vahinkovakuutusasiakkaiden hankinta on pankissa ryhmän strategian mukaisesti tärkeä tekemisen painopistealue. Vuoden 2008 aikana vakuutusmyynti toteutettiin asiamiesmyyntinä. Vuoden 2009 keväästä lukien henkilöasiakkaiden vahinkovakuutusmyynti toteutettiin pankin kolmen oman vakuutusmyyjään toteuttamana.

Vakuutusmyynnin kehitys oli vuoden 2009 aikana hyvä. Myynnin kannattavuus riippuu paljolti siitä millaisia vakuutuksia asiakas ottaa Pohjola Vakuutuksesta.

Laskentamallissa käytetään vuoden 2008 toteutuneita lukuja ja arvioituja tuottoja.

6.4 Ajankäytön jakaantuminen ja kulujen kohdentumien

Toimihenkilöiden ajankäyttöä mitataan ja seurataan henkilötyön jakaantumistaulukon avulla. Laskentamallissa ei haluta tuoda esille yksittäisiä toimihenkilöitä nimittäin. Kyseisessä ajankäytön seurannassa henkilö itse ilmoittaa, minkä verran hänen ajankäytöstään kohdistuu eri pankkiliiketoiminnan osa-alueisiin. Kyseisestä taulukosta saatavia tietoja käytettiin laskentamallissa hyväksi määriteltäessä työajan jakaantumista eri myyntisektoreihin. Jakoperusteesta on edelleen johdettu pankin kustannukset eri toiminnoille.

6.5 Toimintolaskennan tulokset

Laskentamalli suoritettiin Opiferus Toimintolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen. Toimintolaskentaohjelman tulokset on esitetty kolmella eri välilehdellä siten, että aluksi esitellään Oulaisten Osuuspankin myynnistä aiheutuvat välittömät ja välilliset kustannukset siten, että kustannukset jaetaan toiminnoittain myynnin palkkoihin, hallinnon palkkoihin, kiinteistön kuluihin, muihin hallintokuluihin, koneiden poistoihin, maksettuihin bonuksiin ja asiakirjatuotannon palkkoihin.

6.5.1 Kulut toiminnoittain

Palkkakustannusten kohdalla kokonaiskustannuksista rahoituksen-, säästämisen-, sijoittamisen, lainopillisten palveluiden ja vahinkovakuutusmyynnin palkkojen osuus oli vuonna 2008 henkilötyön jakokustannusperusteiden mukaan prosenttia. Kyseistä prosenttilukua on käytetty jakoperusteena palkkojen kokonaiskustannuksista. Palkkojen jakoperusteena on käytetty ajankäytön jakaantumista. Todellisia kunkin henkilön palkkakustannuksia laskentamallissa ei ole laskettu mukaan, vaan oletuksena on, etteivät palkkakulut poikkea suuresti toisistaan eri toiminnoissa.

Asiakirjatuotannon palkkakulut kohdistuvat 100 prosenttisesti Asuntolainan tukitoimintoihin. Hallinnon palkat, kiinteistön kulut, muut hallintokulut ja koneiden poistot jakaantuvat samalla jakoperusteella kuin myynnin palkat.

Kustannuksista suurimman rasiitteen aiheuttavat myynnin palkat.

Laskentamallin kustannukset on kirjattu taulukkoon Oulaisten Osuuspankin vuoden 2008 toteutuneiden ja tuloslaskelmaan kirjaantuneiden kulujen perusteella.

6.5.2 Toiminnot laskentakohteittain

Toimintovälilehdellä kustannukset jaetaan edelleen laskentakohteittain jakaen kulut tukitoimintoihin ja ydintoimintoihin. Toiminnoille jaetut kustannukset osoittavat kuinka paljon yhteensä välittömiä ja välillisiä kustannuksia aiheutuu eri ydintoiminnoista.

6.5.3 Kannattavuus ydintoiminnoittain

Laskentamallin tuotot laskettiin v. 2008 toteutuneiden myyntilukujen perusteella.

6.6 Tulosten analysointi

Toiminnan tuottojen vertaaminen pelkästään myynnin palkkakustannuksiin johtaa kannattavuuden näkökulmasta myynnin johdon selkeästi harhateille.

6.6.1 Nollapiste

Laskentamallissa on lähestytty myynnillistä 0-pistettä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen laskentamallissa esitetty 0-piste, esittää myynnin kannattavuuden rajaa ajallisesta näkökulmasta.

Toinen tapa tässä laskentamallissa arvioida 0-pistettä on arvioida myynnin määrän tarvetta.

7 TULOSTEN POHDINTA

Tarkastelen seuraavaksi yksityiskohtaisemmin tiivistettyjä tuloksia ja peilaan niitä johdantoluvussa esittämiini kysymyksiin ja tavoitteisiin. Laskentamallin tulokset eivät ole yleistettävissä. Kyseiset tulokset sopivat Oulaisten Osuuspankin toiminnallisuuden ja tehokkuuden analysointiin. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa-antavia ja niiden pohjalta voidaan nähdä, millä tavalla pankkitoiminnan kannattavuutta olisi arvioitava ja mihin suuntaan liiketoimintaa ja palkitsemiskäytäntöä tulisi kehittää.

7.1 Tulosten luotettavuus ja laatu

Opinnäytetyön ja siitä saadut tulokset ovat riittävän todenmukaisia asetettuun tavoitteeseen nähden. Laskentamallissa käytetyt luvut ovat todellisia ja toteutuneita niin kulujen kuin tuottojenkin kohdalla. Tekemiseen liittyvät kappaleet ovat myös todellisia. Henkilötyön jakaantuminen, jota on käytetty pohjalukujen jakoperusteena, on mitattu usean vuoden ajan, joten taulukon todenperäisyys on varsin korkealla tasolla. Mittaustulokset mittaavat sitä mitä oli tarkoitus mitata.

Opinnäytetyön validiteetti on riittävällä tasolla. Mittari mittaa sitä mitä sen pitikin mitata. Laskentamallille asetetut kysymykset tulivat mitattua mallissa riittävän luotettavalla tasolla.

Opinnäytetyössä pyrittiin riittävään täsmällisyyteen ja tarkkuuteen, jotta tutkimuksen reliabiliteetti ei vaarantuisi. Mittaustulokset on uusittavissa luotettavasti seuraavienkin vuosien toteutuneilla tunnusluvuilla. Laskentamalli antoi tutkittavasta asiakokonaisuudesta tarkempia tuloksia kuin alun perin oli odotettu.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Kokonaisuuden voisi tiivistää seuraavasti: pankkitoiminnan tavoitteena tulee olla se, että asiakkuudet ovat pitkäkestoisia ja että tyytyväiset asiakkaat käyttävät erilaisia pankkipalveluja monipuolisesti.

Kaikkien toimihenkilöiden ja ennen kaikkea johdon tulisi ymmärtää, että monipuolisempi palveluiden tarjonta on välttämätöntä, jotta pankkitoiminnan kannattavuus paranisi tai voisi edes säilyä aiempien vuosien tasolla.

7.3 Tehtävän asettaminen ja tulokset

Kehittämishankkeen aiheena oli mitata pankkityön kannattavuutta ja tehokkuutta Oulaisten Osuuspankin asiakaspalvelutyössä. Tavoitteena oli selvittää, mitä asioita on mahdollista mitata toimintolaskentajärjestelmän avulla tai onko kannattavuutta ylipäättään mahdollista mitata riittävän luotettavalla tasolla, jotta johto saisi laadukasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää, millaista tekemistä tai tuloksia toimihenkilöltä edellytetään, jotta hänen tekeminen olisi asetettujen pankin liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaista. Tavoitteena oli myös selkeyttää Oulaisten Osuuspankin liiketoiminnan tavoitteiden ja käytännön tekemisen vaikutuksia toiminnan kannattavuuteen ja tehokkuuteen.

Kehittämishankeongelmaksi nostettiin kaksi asiaa. Ensinnäkin se, että miten syvällisesti toimintolaskentajärjestelmää voidaan hyödyntää finanssipalvelutyön analysoinnissa ja toisaalta onko toimintolaskentajärjestelmästä saatavissa apuväline pankkiliiketoiminnan muutosjohtamiseen.

Asetettuihin kysymyksiin voi vastata seuraavalla tavalla. Opiferus Toimintolaskentaohjelmaa hyväksikäyttämällä voidaan helposti, nopeasti ja riittävän

luotettavalla tasolla seurata ydintoimintojen kannattavuutta. Ydintoimintojen tuotot ja kulut on jaettavissa suhteellisen helpolla ja järkevällä tavalla yksittäisille toiminnoille. Tuottojen ja kulujen jakaminen edellyttää tiettyjen oletusten tekemistä, mutta nämä oletukset eivät oleellisesti heikennä lopputulosten luotettavuutta.

Laskentamalli osoittaa, että pankkitoiminnan analysointi on vietävissä suhteellisen helposti ja luotettavasti tiettyjä oletuksia hyväksikäyttäen kaikkein oleellisimpien muuttuvien ja kiinteiden kustannusten sekä tuottojen tasolle. Laskentamallin avulla pankin johto havaitsee helposti tekemisen kipukohtat ja keskeiset kehittämiskohteet. Pankin vahvuudet on löydettävissä myös samaisesta laskentamallista. Malli antaa johdolle tietoa helposti ymmärrettävässä muodossa. Malli antaa riittävän laadukkaan apuvälineen pankkiliiketoiminnan muutosjohtamiseen.

7.4 Pankkityön tehokkuus ja laatu

Johdolle laskentamallin tulokset osoittavat selvät korjaustarpeet yksittäisten toimintojen kehittämiseksi. Laskenta osoittaa, että toimihenkilöiden tulisi osata ja kyetä tuottamaan nopeasti monipuolisimpia palveluprosesseja, joissa laatu on riittävän korkealla tasolla.

Työn tehokkuutta tulisi parantaa. Ilman prosessien läpikäyntiä, jolloin turhia töitä karsitaan ja tehokkuutta parannetaan, tavoitteessa ei voi onnistua. Prosessien kehittämisessä on työn edetessä onnistuttu mm. asiakirjatuotannossa. Asiakirjatuotannon työn tehokkuus on parantunut ja kulut laskeneet.

Laskentamalli osoittaa, että tehdyn työn tulee olla myös laadukasta. Asiakastutkimukset osoittavat myös, että asiakkaat odottavat toimihenkilöiltä monipuolisempaa ja aktiivisempaa myyntiotetta.

7.4.1 Suunnan hakeminen

Pankin strategiana on ollut rakentaa kattava asiantuntijapalveluverkosto asiakkaiden tarpeisiin. Tehty linjaratkaisu tarkoittaa sitä, että pankilla on mahdollisuus saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys vastaamalla paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Päätös moniosaamisen lisäämisestä osoittautui myös oikean suuntaiseksi valinnaksi. Yhden yksittäisen toimihenkilön on jatkossa pystyttävä tekemään monipuolisemmin finanssialan työtä.

Pankkipalvelut peruspalveluistuvat eli muuttuvat sähköön kaltaisiksi taustalla pyöriviksi välttämättömyyksiksi.

Tavoitteena tulisi olla aiempaa kilpailusta riippumattomampi liiketoiminta. Nykyistä asiantuntevampi, riippumattomampi ja lisäksi osittain tavoitteena on muuttaa tuotteista aiempaa "bulkkimaisempia".

7.4.2 Oppimisprosessi

Tehokkuus on parantunut opinnäytetyön tekemisen aikana. Työn aikana tehdyt havainnot ovat auttaneet löytämään oikeita tehostamisratkaisuja. Opinnäytetyön pohdintaan liittyvät arviot ovat olleet merkityksellisiä ja tuottavia Oulaisten Osuuspankille.

Asiakkuutta tulee vaalia siten, että mahdollinen tyytymättömyys voidaan riittävän ajoissa kääntää tyytyväisyydeksi ja huolenpidoksi.

Muutosnopeuden kasvaessa nopeasti räätälöitävissä oleva toimintolaskentajärjestelmä saattaa jatkossa muodostua organisaatioiden tärkeimmäksi myynnin johdon apuvälineeksi. Uudistumiskykyinen ja sujuvasti tietoja käyttävä organisaatio on vaikea vastustaja kilpailijoille. Samalla organisaatiosta tulee työntekijöilleen luottamusta herättävä ja mieluisa paikka tehdä töitä.

Kuluja säästämällä emme saavuta menestystä, mutta perusasioiden uudelleen miettimisellä ja uusilla perusratkaisuilla kyllä. Jokaisen yrityksestä on tultava mahdollisuuksia etsivä ohjus, jonka ohjausjärjestelmä suuntaa sen mahdollisuuksia kohti, ei ennen tehdyn mukaan.(Gary Hammel G, 2001; 50, 69).

8 LÄHTEET

Add Value Oy. 2008. Oulaisten Osuuspankin Asiakaskehittämishanke.

Add Value Oy. 2008. Oulaisten Osuuspankin Yrityskuvakehittämishanke.

Hammel, G. 2001, Lending the revolution, Vallankumouksen kärjessä, WSOY

Hammel, G. 2003, Fast Company , Distributed by Tribune Media Service, Business.fi

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Hämeenlinna.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintakehittämishanke yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa: Toim. Heikkinen, H. L. T, Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. WSOY Juva

Lanzolla, G. 2008. Kehittämishanketyöhön liittyvät hänen ajatuksensa on kirjoitettu luennolla 6.10.2008, Vicenza Italia. Cass Business School

Lumijärvi, Kiiskinen, Särkilahti, 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Weilin+Göös

Opinet, 2005. Op-Pohjola –ryhmän intranet

Oulaisten Osuuspankki 2009. Liiketoimintakatsaus.

Stähle, P. & Grönroosin, M. 1999. Knowledge Managemet – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. WSOY

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen kehittämishanke ja sisällönanalyysi. Gummerus Jyväskylä.

Viitaniemi, V. V. 2007. Tervetuloa 2010-luvulle, Miten informaatioyhteiskunnan supertrendit tulevat muuttamaan meidän jokaisen elämää?. Books on Demand GmbH

Vuorinen Tero 2008, Strategisen johtamisen luentoaineisto, Seinäjoki

9 LIITTEET

1. Ongelmapuu
2. Opiferus Toimintolaskentaohjelmalla suoritettu taulukko; Kulut toiminnoittain ja ajuriarvoittain
3. Opiferus Toimintolaskentaohjelmalla suoritettu taulukko; Kannattavuus toiminnoittain