



krogerus

Krogeruksen Insolvenssi-iltapäivä 2025



Miten johtaa yritystä turbulentissa toimintaympäristössä?

Timo Ritakallio

OP Pohjolan pääjohtaja

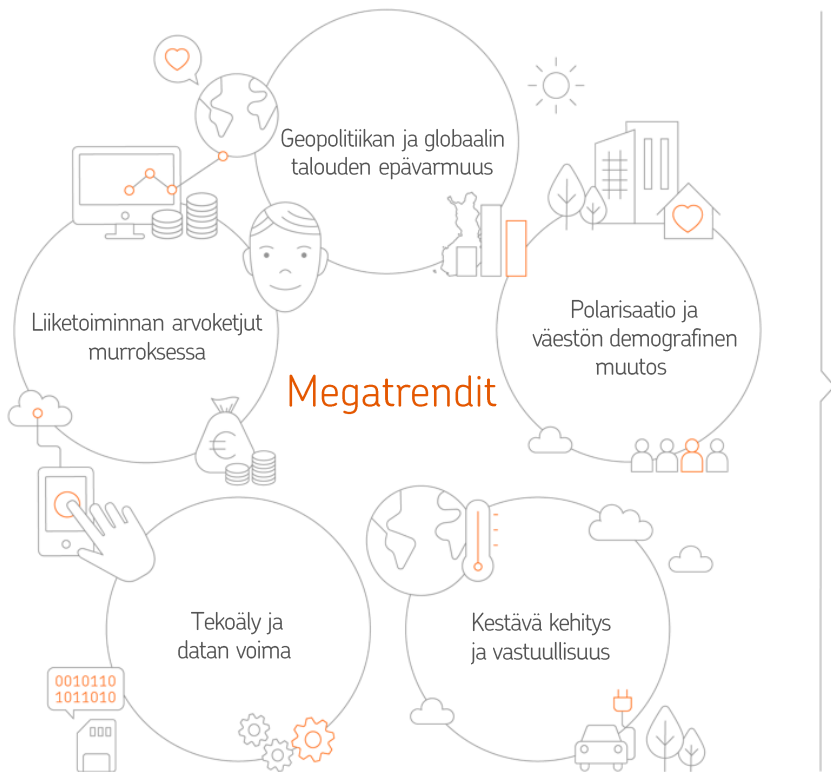
30.10.2025



Minkälaisessa
toimintaympäristössä
elämme?

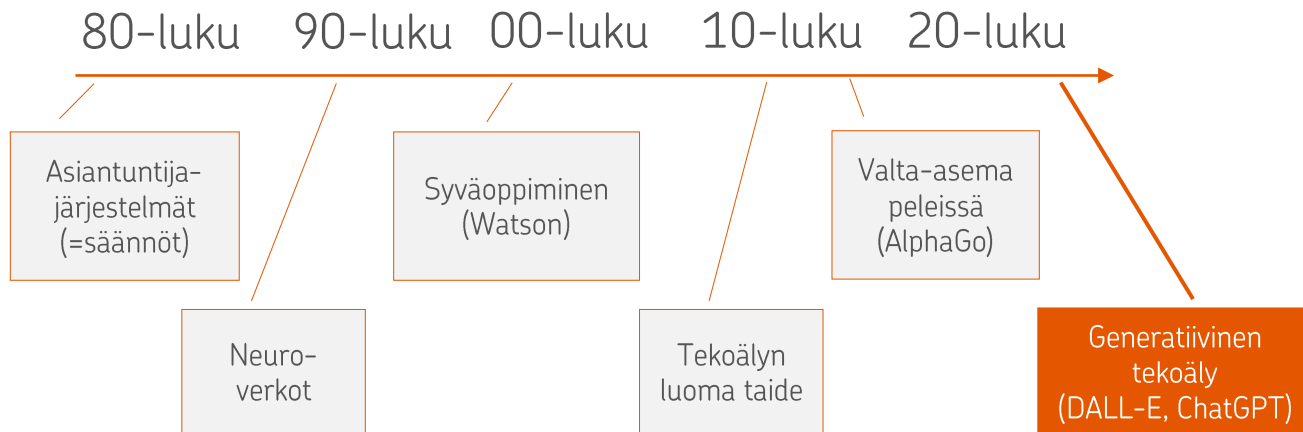


Muuttuva toimintaympäristömme haastaa ja luo uusia mahdollisuuksia



Toimintaympäristöä
leimaa epävarmuus

Mistä puhumme, kun puhumme tekoälystä?



Internet demokratisoi tiedon –
generatiivinen tekoäly tulee
demokratisoimaan kompetenssin

Tekoälyn mahdollisuuksien hahmottaminen

Henkilökohtainen tuottavuus

Yksilöllinen tehokkuus
Ajansäästö
Luovuuden lisääminen



Arvo liiketoiminnalle

Liikevaihdon kasvu
Prosessien optimointi
Työntekijöiden hyvinvointi

Tekoälyagentit muuttavat yritysten toimintaa

Vaihe 1

Ihminen avustajan kanssa



Jokaisella työntekijällä on tekoälyavustaja, joka auttaa työskentelemään paremmin ja nopeammin.

Vaihe 2

Ihmisen ohjaamat agentit



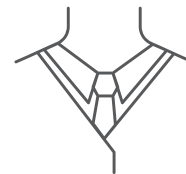
Agentit liittyvät tiimeihin “digitaalisina kollegoina” ja ottavat vastuulleen tiettyjä tehtäviä ihmisen ohjauksessa.

Vaihe 3

Ihmisen johtama, agenttien operoima



Ihmiset määrittävät suunnan, ja agentit pyörittävät kokonaisia liiketoimintaprosesseja ja työnkulkuja – ihmiset tarkistavat tarvittaessa.



82%

johtajista uskoo ottavansa käyttöön digitaalista työvoimaa kasvattaakseen henkilöstön kapasiteettia seuraavan 12–18 kuukauden aikana.

OP Pohjolan tekoälymatka etenee vauhdilla

Tekoälymatka voi onnistua vain mahdollistavien tekijöiden avulla.

Sisällöt Osaaminen
Pilvi Prosessit Data
Perusjärjestelmät

Tekoälyagentit ovat uusia työkavereitamme.

Osaamisen tasoa pitää nostaa kaikkialla organisaatiossa roolikohtaisten oppimispolkujen avulla.

Muutosten aalto koskee ennen pitkää kaikkea ja kaikkia.



Arvoa syntyy asiakaskokemuksesta ja operatiivisesta tehokkuudesta.

Strategiset tekoälyn hyödyntämisalueet ohjaavat tekoälymatkaamme.

Asiakastyön tehostaminen

Keskustelevat käyttöliittymät

Rahoitusprosessit

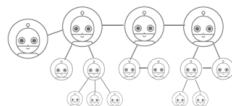
Talousriskillisuuden torjunta

Vakuutuksen vahinkokäsittely

Kehittämisen tehostaminen

Työntekijäkokemus

Agenttien verkostot tulevat hoitamaan kokonaisia prosesseja.





Millaisessa
talousympäristössä
toimimme?

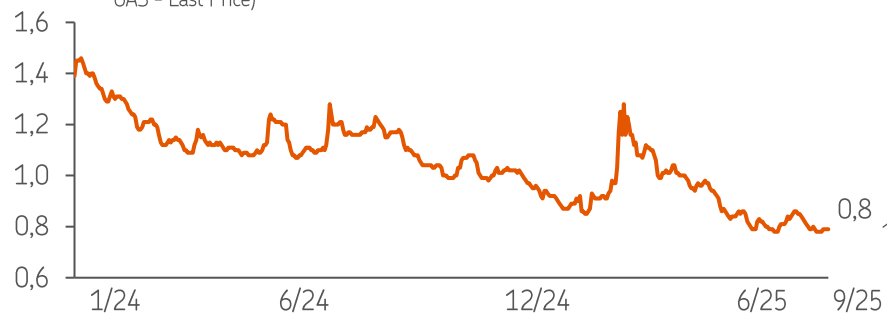
Markkinakatsaus

Lyhyen aikavälin kehitys

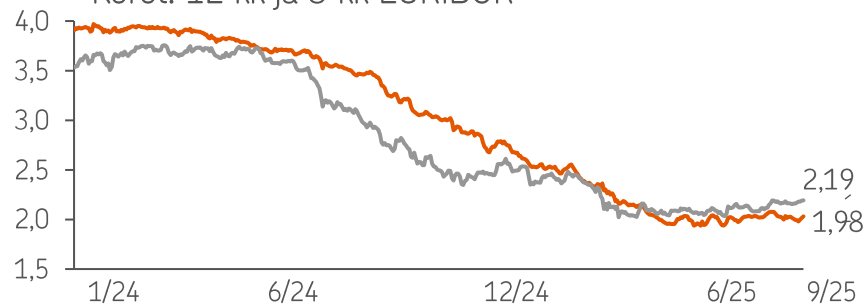
10 v. swap-korko (EUR SWAP ANN (VS 6M) 10Y - Last Price)



IG-luottoriskimarginaalit (Bloomberg EuroAgg Corporate Average OAS - Last Price)



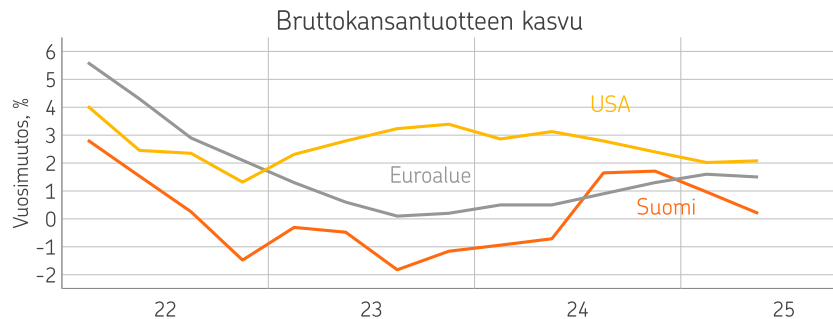
Korot: 12 kk ja 3 kk EURIBOR



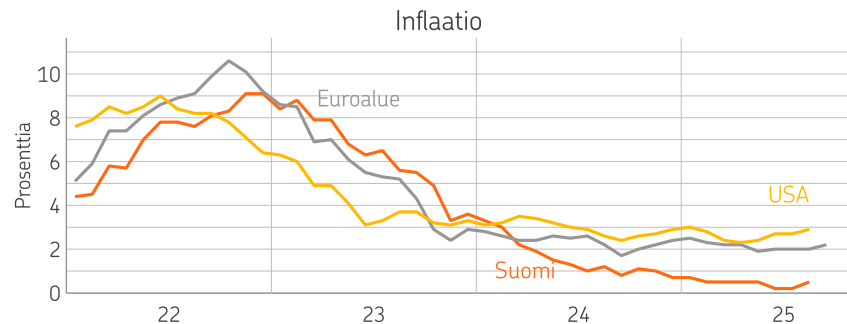
Globaalit osakkeet (MSCI World Net Total Return EUR Index - Last Price)



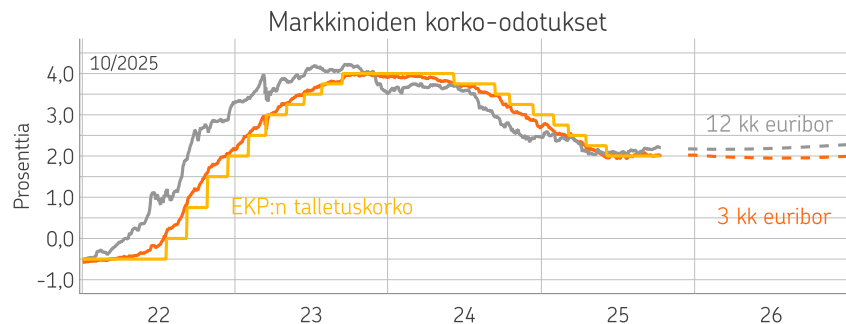
Talous elpyy kevään säikähdyksestä – epävarmuus sävyttää tilannekuvaa



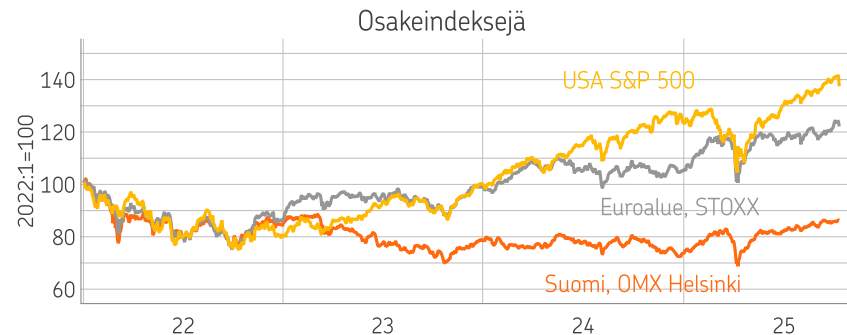
Lähde: Macrobond, Eurostat, BEA, StatFin, OP



Lähde: Macrobond, Eurostat, StatFin, BLS, OP



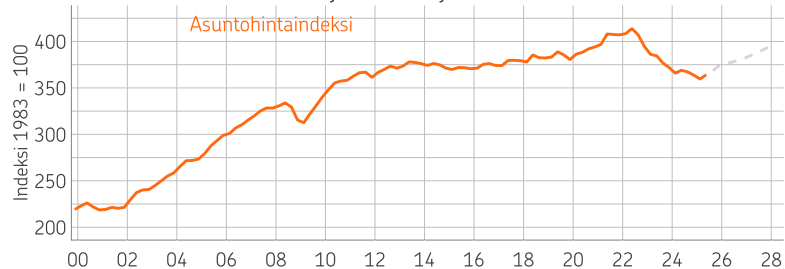
Lähde: Macrobond, EMMI, EKP, OP



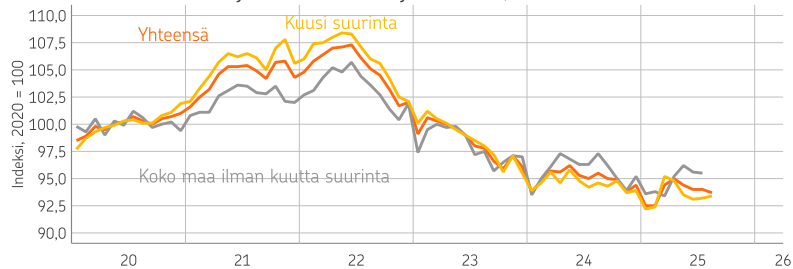
Lähde: Macrobond, Nasdaq OMX Nordic, STOXX, S&P Global, OP

Asuntojen hinnat kääntyvät verkkaisesti

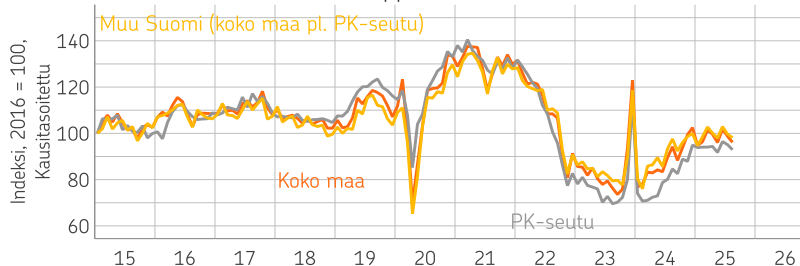
Asuntojen hinnat ja ennuste



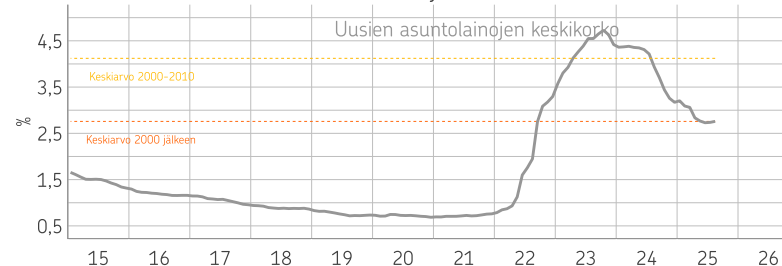
Vanhien osakeasuntojen hinnat, 2020=100



KVKL:n kauppamäärätilastot



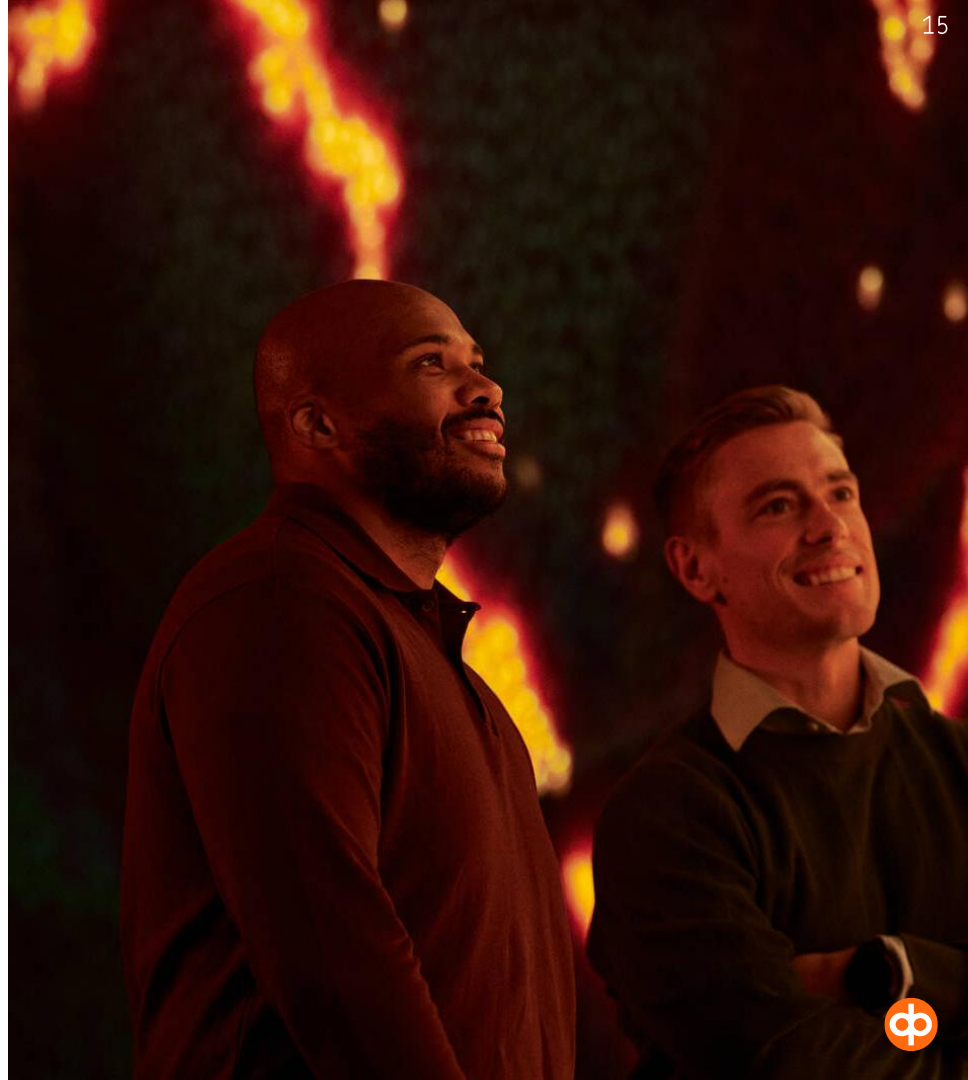
Uusien asuntolainojen keskikorko



Miten suunnistetaan
muuttuvassa
toimintaympäristössä?



Maailman muutos
vaatii yrityksiltä kykyä
ennakoida, reagoida,
oppia, ja **muuttaa**
suuntaa.





Jäykän vision tai
suunnitelman tekeminen ei
riitä, kun ympäristö muuttuu
koko ajan – kilpailukyky
vaatii kykyä muutokseen.

Tarvitaan **elävä tapa**
tehdä strategiaa, joka
uudistaa sitä jatkuvasti
ja kytkee sen myös
käytäntöön toimivalla
tavalla.

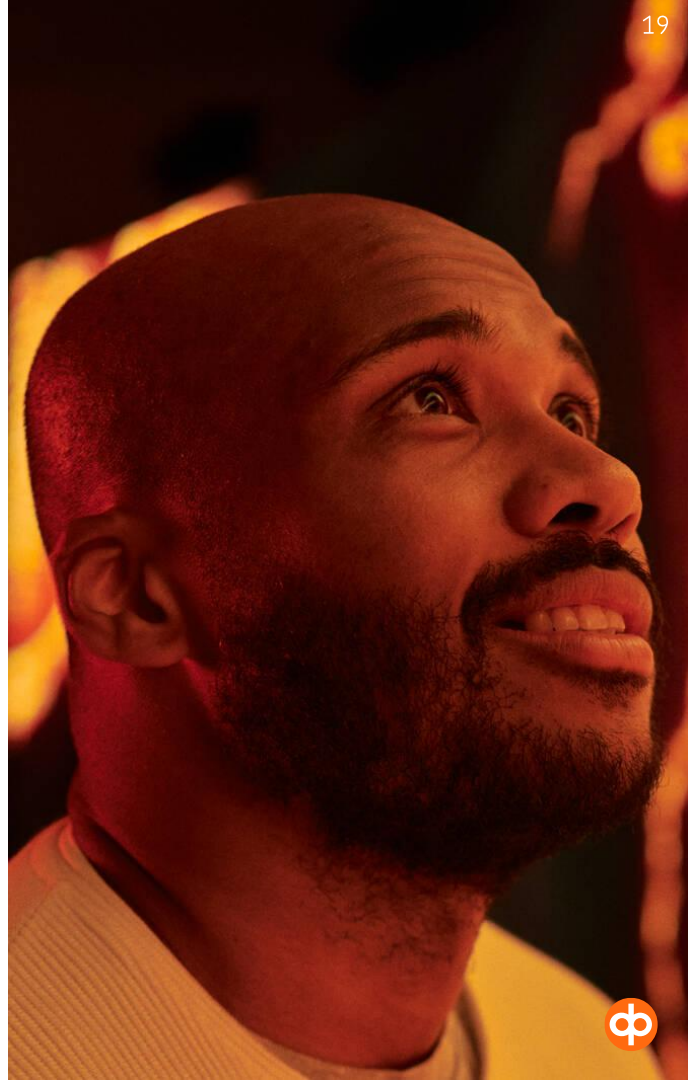




Tämän päivän maailmassa yrityksen on jatkuvasti mietittävä, **miten se varmistaa oman olemassaolonsa ja menestyksensä myös ensi vuonna.**

Strategiaprosessin laatu ja taito toimeenpanna strategiaa ratkaisee voittajan

- › Kilpailu on siirtynyt strategiselle tasolle.
- › Kyse ei ole enää oikean strategian valitsemisesta ja sen toteuttamisesta, vaan **kyvystä tehdä jatkuvasti uusia strategisia valintoja** ja toteuttaa ne.
- › Yritysten **viitekehys** syntyy joka päivä uudelleen.
- › Liiketoiminta on peli, jota ei voi pelata päättyvän pelin **säännöin** – bisneksessä ei aina voida tietää etukäteen tarkkoja sääntöjä ja niihin tulevia muutoksia, eikä edes sitä, ketkä kaikki tulevat mukaan peliin.
- › Toimintaympäristöä, strategiaa ja yrityksen rakennetta on **arvioitava jatkuvasti**.



Strategisten valintojen taustalla skenaariot toimintaympäristöstä

- › Kaikki **strategiat perustuvat oletukselle** siitä, miten maailma tulee kehittymään.
- › **Skenaarioiden luominen** on tehokas keino tunnistaa oman strategian kannalta kriittisiä oletuksia – oletusten tunnistaminen vaikuttaa siihen, minkä strategisen vaihtoehdon yritys valitsee.
- › On tärkeää **tunnistaa haarautumiskohdat**: ”Jos tämä tapahtuu, siirrytään skenaariosta A skenaarioon B”.
- › Jatkuvasti luodaan **uusia skenaarioita** – ja tunnistetaan **uusia haarautumiskohtia**.
- › Strategian suuntaa päivitetään nykyisen liikkeen ja avautuvien mahdollisuuksien perusteella – **strategia muokkautuu** sitä mukaa, kun oletukset tarkentuvat.



Johdon tehtävä on...

- › Kantaa vastuu siitä, että organisaatiolla on selkeä ja johdonmukainen strategia.
- › Huolehtia siitä, että strategian jatkuvassa kehittämisessä hahmotetaan, mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen.
- › Tehdä strategia eläväksi niin, että sitä toteutetaan koko organisaatiossa ja se muuttuu konkreettisiksi teoiksi.
- › Näkemyksellisyys ja rohkeus.



Johdon tulee arvioida omien havaintojensa ja näkemystensä todenmukaisuutta

- › Johdon **ei** pidä tehdä päätöksiä omien **tunteiden vietävänä**.
- › Teknologia mahdollistaa sen, että omien **skenaarioiden** ja havaintojen **validiutta voi arvioida** hyvin systemaattisesti.
- › Tekoälyn avulla myös päätöksenteon tueksi saadaan yhä **laadukkaampaa dataa**.

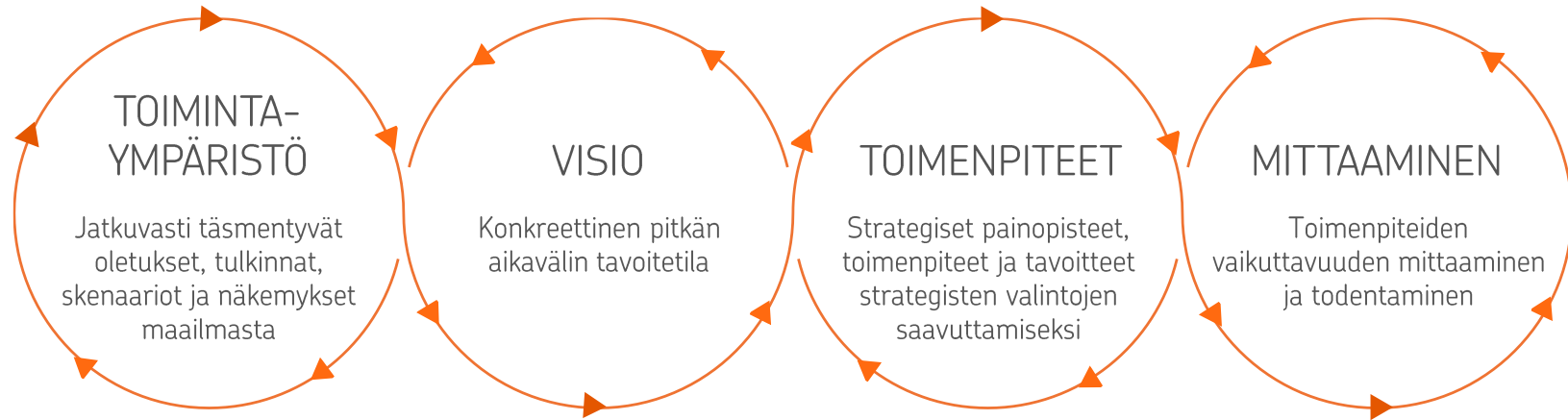


OP Pohjolan ratkaisu on elävä strategiaprosessi

- › Strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti.
- › Kyse on kyvystä tehdä jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttaa ne.
- › Toimintaympäristöä, strategiaa ja toimintamallia arvioidaan systemaattisesti.
- › OP Pohjolan strategiaprosessissa osuuspankit, hallinto ja henkilöstö osallistetaan laajasti strategiatyöhön.



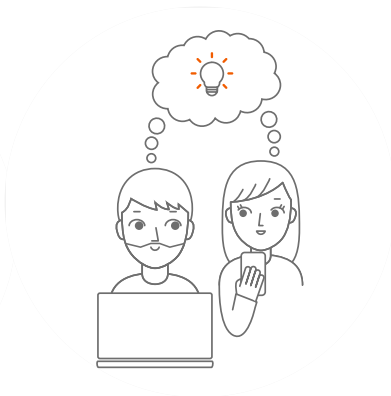
OP Pohjola vastaa kiihtyvään muutokseen elävän strategiaproessin avulla



Strategiatyössä pitää kuunnella kaikkia toiminnan kannalta relevantteja sidosryhmiä



Asiakkaat



Henkilöstö



Sidosryhmät



Yhteiskunnalliset
vaikuttajat

Elävän strategian seitsemän kysymystä

- › Luommeko jatkuvasti uusia, riittävän erilaisia skenaarioita strategiatyömme tueksi?
- › Analysoimmeko skenaarioiden etenemistä reaaliaikaisen ja kattavan datan avulla?
- › Kehitämmekö strategista ajatteluamme useiden korkean riskin kokeiluiden kautta?
- › Muokkaammeko organisaation strategiaa, rakennetta ja toimintatapoja jatkuvasti ja näin vähennämme tarvetta yksittäisille, epäjatkuville radikaaleille muutoksille?
- › Mietimmekö riittävän usein, tukevatko käyttämämme mittarit ja arviointikriteerit edelleen strategista tavoitteidemme saavuttamista?
- › Tiedämmekö tarpeeksi hyvin, miten sidosryhmämme kokevat toimintamme ja mitä he odottavat meiltä jatkossa?
- › Tuemmeko strategiamme toteuttamista organisaatiossamme ja sidosryhmiemme keskuudessa innostavan ja toimintaa konkreettisesti ohjaavan viestinnän avulla?

” Strateginen johtaminen ei pyri luomaan kiveen hakattua määritelmää strategia sisällöstä, vaan elää ottaen huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen.

- Ritakallio, Vuori. 2019. Elävä Strategia. Alma Talent.





Kiitos!