



Antti-Heikki Suoninen kuvassa alhaalla toimii Deloitella Managerina.

Ulkoinen muutos – mahdollisuus vai pakko

Yrityksen ulkopuolelta tuleva sellainen muutos, joka perustuu paktoon, toteutetaan yleensä ulkopuolisen tarpeen tyydyttämiseksi. Viime aikoina tällaisia muutoksia on tullut yhä enenevässä määrin, koska globalisoituvassa maailmassa kansainvälisillä säädöksillä pyritään standardoimaan yritysten raportointia, esimerkkeinä Basel II -vakavaraisuuskehikko pankkialalle, Solvenssi II vakuutuslalle, Reach kemianteollisuudelle, IFRS talousraportointiin. Käytän tässä artikkelissa esimerkkinä Basel II säädäntöä.

Basel II -säädöksillä määritellään, kuinka pankkien on arvioitava ja raportoitava pankki-liiketoiminnalle kohdistuvat riskit. Pankkien on vastaavasti varattava pääomaa kattamaan riskit. Motiivina Basel II -säädöksille on vakauttaa maailmanlaajuinen pankkijärjestelmä ja estää mittavat kriisit rahoituslalla. Viranomaisvaatimukset on selkeästi tähdätty pankkien riskienhallinnan kehittämiseksi luotonannossa ja sijoitusten hoitamisessa. Sinänsä Basel II -säädösten vakavaraisuuden hallinnalle asettamat vaatimukset eivät edes tiukennettuina juurikaan vaikuta suomalaisille pankeille asetettaviin pääomavaatimuksiin, sillä reilun kymmenen vuoden takaisen kriisin jälkeen pankkiemme vakavaraisuustilanne on ollut erittäin hyvä. Säädöksen vaikutukset koskevatkin siis lähinnä pankkien valmiuksia arvioida riskitasettaan ja kykyä raportoida tilanteensa säädösten vaatimassa muodossa.

Pelkästään näiden viranomaisvaatimusten täytäminen aiheuttaa pankille merkittäviä kehittämispaineita – ja täten myös kuluja – riskien hallinnan ja IT järjestelmien osalta. Säädökset määrittelevät hyvin tarkkaan, millaista tietoa on kerättävä ja kuinka kauan sitä on säilytettävä sekä kuinka tätä tietoa tulee koota raportointia varten. Tämän lisäksi säädökset antavat raportointivelvollisille mahdollisuuden käyttää erilaisia kehittyneitä menetelmiä sekä riskien arviointiin että raportointiin – tästä lähtökohdasta käsin pankin on mahdollisuus pienentää vakavaraisuusvaatimuksiaan arvioimalla riskejään standardimenetelmää kehit-

tyneemmillä menetelmillä tai arvioimalla vakavaraisuuttaan itse kehitettyjen mallien mukaisesti. Kuitenkin on huomattava, että suomalaiset organisaatiot eivät vakavaraisuuden kannalta hyötyisi kehittyneempien menetelmien käytöstä, sillä tiukemmatkin pääomavaatimukset täyttyvät varsin hyvin.

Koska Basel II -raportointi- ja muut vaatimukset on kuitenkin täytettävä, on ulkopuolelta tulevat muutospaineet tällöin arvioitava tarkasti organisaation omista lähtökohdista ja tarkasteltava rahoituslaitosta kokonaisuutena, jotta näistä säädöksistä voitaisiin liiketoiminnan kannalta hyötyä.

Kehittyneiden menetelmien hyödyntäminen

Varsin monet organisaatiot ovat siirtyneet kehittyneiden menetelmien käyttöön liiketoimintahyötyjen saavuttamisen takia eivätkä vakavaraisuusvaatimusten ohjaamina. Kehittyneiden menetelmien avulla arvioidaan asiakkaiden maksukykyä, joka jalkautetaan edelleen asiakkaille tarjottavien luottojen korkomarginaaliin ja näin ohjataan asiakassalkkua. Samoin tätä informaatiota voidaan joillakin laajennuksilla hyödyntää esim. markkinoinnissa, asiakkuuden hallinnassa, yrityssuunnittelussa ja tuotekehittelyssä. Tämä vaatii tietysti projektissa hieman enemmän työtä, mutta kokonaisuuden kannalta lisääntynyt työ määrä on suhteellisen pieni, kun taasen vastavasti liiketoimintahyödyt ovat merkittävät.

Voidaan todeta, että osaamalla katsoa organisaatiota kokonaisuutena ja yhdistämällä organisaation osaaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, voidaan ulkopuolelta saneltua muutosta hyödyntää organisaation kehittämisessä. Näitä vaatimuksia voidaan hyödyntää hankkeen liikkeelle panevana voimana ja saavuttaa sellaisia etuja, joita ei ehkä olisi muutoin osattu hakea. Muutos – oli se sitten sisäinen tai ulkoinen – kannattaa aina nähdä mahdollisuutena parantaa omia toimintatapoja, ja näin kääntää pakkotilannekin organisaation eduksi.