

Strategia, kannattavuus ja tulosjohtaminen ovat johtamisen kolme keskeistä käsitettä. Näiden kolmen heikoin lenkki saattaa olla kannattavuusmittaus.

Muuta kannattavuusmittaus strategiseksi

Tavallisimmat kannattavuusmittarit ovat pääoman tuottoaste, kateprosentti ja sisäinen korko. Jälkimmäinen on uusin tulokas 1950-luvulta ja sitä on sovellettu lähinnä investointilaskelmissa. Pääoman tuottoaste kannattavuuden mittarina tuli yleisesti tunnetuksi vasta 1950-luvulla

vaikka se olikin otettu käyttöön jo ennen ensimmäistä maailmansotaa. Pääoman tuottoasteen kaavioesitys tunnetaan vielä tänäänkin kehittäjänsä mukaan DuPont -kaaviona. Siitä on laadittu lukuisia erilaisia sovellutuksia, joista alkuperäinen ROI-versio lienee tänään yleisimmin käytössä. Ansio ROI-mittauksen kehittämisestä kuuluu sähköinsinööri **F. Donaldson Brownille**, joka kehitti mittaustavan työskennellessään DuPont-yhtiössä. Brown oli tarmokas, analyyttisesti ja matemaattisesti kyvykäs, mutta vailla laskentatoimen taustaa.

ROI-mittaus oli aikansa lapsi heijastaen sen ajan reaaliiteetteja yritysten välisessä kilpailussa. Menestymisen strategia perustui tuolloin yksinomaan panosten tehokkaaseen käyttöön. Kuten ROI-kaaviosta voi havaita (kuva 1), on siinä panostekijöillä monipuolinen ja hallitseva asema. Tuotospuoli otetaan huomioon yhtenä yhdistelmäsuurena eli liikevaihtona. Koska kokonais-tuotoksella katetaan panosten aiheuttamat kustannukset tietyssä etuoikeyjärjestyksessä, mit-taustapaa voi tästä syystä luonnehtia panoslähtöiseksi tuloksen jakomittaukseksi.

Tyypillinen tuon ajan yritys-esimerkki on Ford, sarjatuotannon luoja. Fordin strategia oli tuottaa standardituotteita mah-

dollisimman suurella panostehokkuudella. Ford menestyikin melko kauan tuotantostrategiallaan piittaamatta sen suuremmin asiakkaiden erilaisista tarpeista. Kun tämän strategian kantovoima kerta kaikkiaan loppui, Ford ajautui pitkäaikaisiin vaikeuksiin.

Uusi strategia-ajattelu syntyy

Syy oli siinä, että kilpailuolosuhteet muuttuivat. Kilpailija ymmärsi muuttuneet olosuhteet paremmin ja pystyi myös hyödyntämään ymmärryksensä, General Motors oivalsi tarpeiden erilaisuudet markkinoilla ja tämä oivallus osattiin siirtää toimintaan ja tuotteisiin. Samat kysymykset, joiden ymmärtäminen toi ylivoiman General Motorsille puoli vuosisataa sitten, ovat tänäänkin menestyksen perusta. Siis sen ymmärtäminen,

- mitä arvoja asiakkailta on ja miten ne kehittyvät?
- mitä tuotteita tuotamme?
- kenelle tuotamme?
- miten tuotamme ja mikä on tapamme toimia?
- kuinka paljon tuotamme?
- miten kilpailuvoimat kehittyvät ja vaikuttavat kannattavuuteen?

Näiden kysymysten ymmärtämiseen tähtäävää työtä olemme tottuneet kutsumaan strategia-suunnitteluksi ja sen pohjalta

tehtyjä valintoja strategiaksi. Jos ja kun kilpailussa menestyminen edellyttää näiden kysymysten ymmärtämistä ja sen ymmärryksen siirtämistä liiketoimintaan ja tuotteisiin, eikö kannattavuuttakin pitäisi mitata näiden menestystekijöiden suhteen. Kun liiketoiminnassa on pelkistetysti kaksi tärkeää tehtävää, tuloksen tekeminen ja sen jakaminen, eikö tuloksen tekemisenkin ansaitse sitä palvelevan mittauksen. Tätä strategisten menestystekijöiden suhteen mitattua kannattavuutta voitaisiin luonnehtia strategialähtöiseksi tuloksen tekemiseksi.

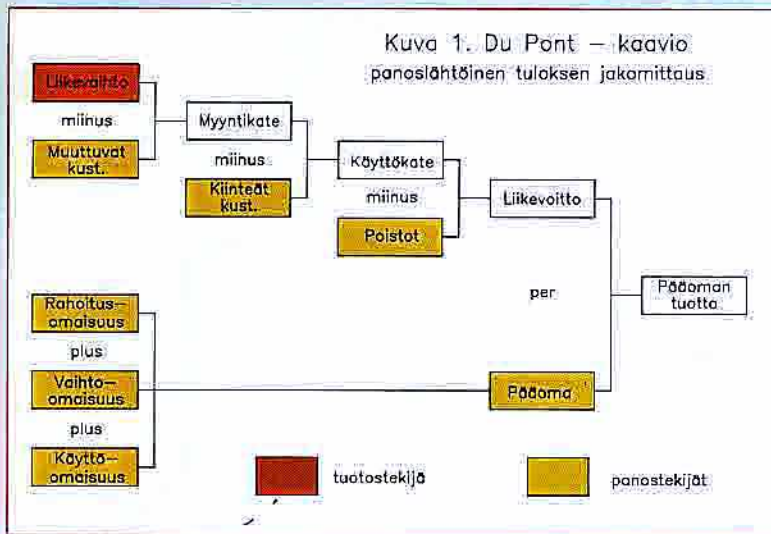
ROI-tulosmittaus oli strategialähtöinen niissä oloissa, joissa se syntyi. Koska menestymisen strategia oli panostehokkuus oli panoslähtöinen kannattavuusmittaus strategian mukainen. Sen relevanssi strategiaohjauksen välineenä alkoi kuitenkin vähentyä jo puoli vuosisataa sitten kun syntyi markkinalähtöinen strategia-ajattelu. Nykyoloissa ROI-mittaus pystyy entistä vähemmän välittämään sitä tietoa, miten strategiat tulostuvat kannattavuudeksi. Tässä tehtävässä ROI-mittauksen merkitys on vähentynyt tuloksen tekemisessä ja sen ohjauksessa.

ROI-tulosmittaus on menettänyt ajan mittaan kuitenkin vain osan relevanssistaan, strategialähtöisyyden. Sen muut ominai-

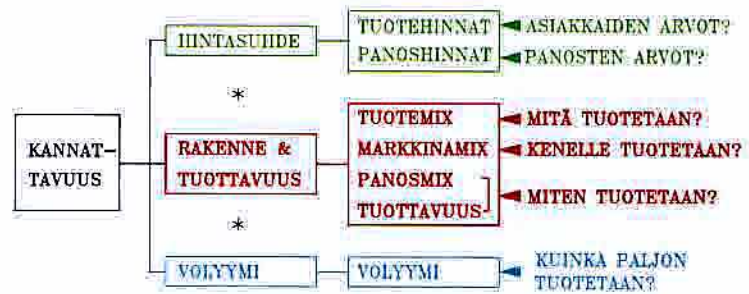


Diplomi-insinööri Seppo Saari on erikoistunut liiketoiminnan ohjauksen kehittämiseen.

Kuva 1. Du Pont -kaavio
panoslähtöinen tuloksen jakomittaus



Kuva 2. JOHTAMISTULOS - mittaus
strategialähtöinen tuloksen tekemittaus



suudet ovat siinä määrin oleellisia liiketoiminnan ohjauksessa, että se muodostaa kannattavuusmittauksen perustan tänään ja tulevaisuudessakin.

Ensinnäkin, päätöksenteko tapahtuu marginaalisen muutoksen olosuhteissa, joissa osaa panoksista voidaan pitää "sidottuna" ja osaa ei.

Näissä olosuhteissa panoslähtöinen kannattavuustieto luo korvaamattoman perustan päätöksenteolle. Toiseksi, ROI-mittaus on periaatteessa yksinkertainen tapa laskea yhden keskeisen panoksen eli pääoman tuottavuutta. Yksinkertaisuus on toisaalta sen etu ja ongelma, sillä yksinkertaistaminen johtaa monipuolisen tiedon menettämiseen.

Huolimatta mittauksen ja hyväksikäytön käytännön ongelmista, se palvelee hyvin kokonaiskannattavuuden seurantaa.

Muutosmittaus tuo uudistuksen

Kannattavuusmittaukseen kaivataan selvästikin uudistusta, joka palauttaisi siihen strategialähtöisyyden ja siten tekisi siitä tuloksen tekemisen apuvälineen. Strategioiden ja kannattavuuden välille olisi mittauksella pystyttävä luomaan sellainen yhteys, joka ilmaisisi miten strategiat tulostuvat kannattavuudessa. Kannattavuutta olisi pystyttävä mittaamaan myös strategisten menestystekijöiden funktiona.

ROI-kaavio esitystapaa lainaten voidaan osoittaa kannattavuuden määräytyvän strategis-

ta menestystekijöistä kuvan 2 mukaisesti. Ratkaisematta vielä on miten kaavio mukainen kannattavuusmittaus voidaan toteuttaa?

Ratkaisu on yhden perusoivaluksen takana. Periaatekaavio mukainen strategialähtöinen tuloksen tekemittaus voidaan nimittäin toteuttaa "vain" muutosmittauksen avulla. Muutostarkastelu tuo uuden, kaivatun tiedon. Se tuottaa mittaustiedon suunnitellusta ja toteutuneesta strategisesta muutoksesta liiketoiminnan kannattavuudessa. Koska johtaminen tämän päivän olosuhteissa on ennen kaikkea muutoksen johtamista ja ennallaan pysyminen on tässä katsannossa vain muutoksen erikoistapaus, voidaan johtamisen tulokseksi määrittellä muutos liiketoiminnan kannattavuudessa ja sen tekijöissä. Tästä syystä tämä strategisten muutosten mittaus on saanut nimen JOHTAMISTULOS — mittaus.*

Uudistus palvelee myös tulosjohtamista

Tulosjohtamisen käsitteen selkeyttäjä on Peter Drucker, joka 1940-luvulla loi käsitteen Management by Objectives ja kuvasi sen tärkeimmät periaatteet. Vasta tämän jälkeen on tulosjohtaminen tullut tietoisesti toteuttamisen ja kehittämisen kohteeksi. Tulosjohtamisen periaatteet ovat ajan mittaan kirkastuneet, mutta oleellista kehitystä ei ole tapahtunut käytännön työkaluisa, joista mittaus on keskeisin. Tästä syystä tulosjohtamisen to-

teuttamisessa puheet ovat tois- taiseksi olleet tekoja suurempia.

Perinteinen, panoslähtöinen ROI-mittaus syntyi 30 vuotta ennen kuin tulosjohtamista alettiin tietoisesti toteuttaa ja kehittää eikä se koskaan ole taipunut kovin hyvin modernin tulosjohtamisen vaatimuksiin. Tulosjohtaminen nykyajassa vaatiikin toimiakseen paljon monipuolisempaa ja objektiivisempaa tulosmittausta.

Tuloskäsitteen monipuolisuus merkitsee erityisesti synergiatulosten ja strategisten muutosten huomioonottamista. Organisaatio on yhteistoimintamuoto. Tästä syystä yhteistoimintatulosten mittaaminen ja niistä palkitseminen on välttämättömyys organisaation synergiaetujen varmistamiseksi.

Strategisten muutosten ja panostuksen huomioonottaminen on taas välttämätöntä tulevaisuudessa syntyvien kassavirtojen varmistamiseksi. Ellei tätä ominaisuutta ole tulosjohtamisessa, johtaa se auttamattomasti lyhyen aikavälin tuloksen maksimoimiseen tulevaisuuden kustannuksella.

Tulosvastuun objektiivisempi mittaaminen toteutuu siten, että muutostarkastelulla saadaan esiin ne tulostekijät, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Näin varmistetaan organisaation parempi motivaatio tuloksen tekemiseen. Se, että kuvattu strategialähtöinen tulosmittaus voidaan toteuttaa "vain" muutostarkasteluna, ei siis olekaan pettymyksen aihe, vaan päin vas-

toin. Sillä tulosvastuu, organisaation ohjauksen peruskäsite, voidaan konkretisoida parhaiten mittaamalla suunniteltua ja toteutunutta muutosta kannattavuudessa ja sen tekijöissä.

Kannattavuusmittaus on epäilemättä ollut strategia-ajatteluun ja tulosjohtamiseen nähden ajastaan jäljessä. Kannattavuusmittaus on kuitenkin voitu uudistaa muutosmittauksen avulla. Näin on saatu mittauksen avulla ymmärrettävä yhteys strategian ja kannattavuuden välille. Tämä uudistus tuo kannattavuusmittaukseen ne ominaisuudet, joita nykyaikainen tulosjohtaminen ja strategia-ajattelu kannattavuusmittaukselta edellyttävät. Perinteisen panoslähtöisen tuloksen jakomittauksen rinnalle saadaan strategialähtöinen tuloksen tekemittaus.

Kannattavuusmittauksella on, liikkeenjohtotieteen lyhyeen ikään nähden, pitkä perinne ja vakiintuneet muodot. Tästä syystä ensireaktio sen uudistamiseen on usein torjuva. Torjuva suhtautuminen näyttää kumpuavan samoista asenteista, joilla keskiajan rahvas torjui luku- ja kirjoitustaidon mahdollomana ja tarpeettomana. □

SEPPÖ SAARI

JOHTAMISTULOS — mittaus on eräs MIDO-ohjauksen perusratkaisuista. JOHTAMISTULOS ja MIDO ovat MIDO Management Information Development Oy:n tavaramerkkejä.