

Diplomi-insinööri Seppo Saari johtaa Management Information Development-nimistä omaa konsulttiyritystä.



## Enemmän ymmärrystä, vähemmän numeroita

Parempi ymmärtäminen ja nopeampi oppiminen on organisaatiolle arvo sinänsä.

Ymmärtäminen raportoinnissa on numeroita tärkeämpää.

■ Liiketoiminnassa kriittiseksi muodostuu johtoryhmien kyky oppia nopeasti, koska niissä on myös valta toimia. Jos ympäristö muuttuu nopeammin kuin johtoryhmä oppii, jää osa mahdollisuuksista hyödyntämättä. Jos johtoryhmä oppii kilpailijoita hitaammin, merkitsee se todennäköisesti keskimääräistä heikompaa menestymistä toimialalla.

Johdon raportointi on liiketoiminnan keskeinen toiminto, joka parhaimmillaan tuottaa nopeaa ymmärtämistä ja oppimista. Valittavan usein se tuottaa paljon operatiivisia numeroita ja vain vähän ymmärrystä. Erityisen vaikeaa näyttää olevan strategista oppimista edistävä raportointi eli strategisten valintojen ja tapahtumien tulosvaikutusten raportointi.

Laskentatoimi selviää hyvin perinteisestä tehtävästään, tulonmuodostuksen kokonaismäärän selvittämisestä ja sen raportoinnista. Tulonmuodostuksen ymmärtäminen on kuitenkin toinen asia ja edellyttää kokonaiskuvan hahmottamista ja siihen liittyvien strategisten riippuvuuksien ymmärtämistä. Käytännössä tämä merkitsee vaati-

musta mittaamisen avulla ymmärtää niitä ilmiöitä ja käsitteitä, jotka ovat strategisen johtamisen keskeisiä kohteita ja siten tulonmuodostuksen perustekijöitä.

Strategiatyön ja siitä syystä myös strategisen raportoinnin keskeiset kohteet ovat

1. Toimialan kilpailuvoimat ja niiden tulosvaikutukset
2. Perusstrategia ja sen tulosvaikutukset
3. Toiminta-aste ja sen tulosvaikutukset

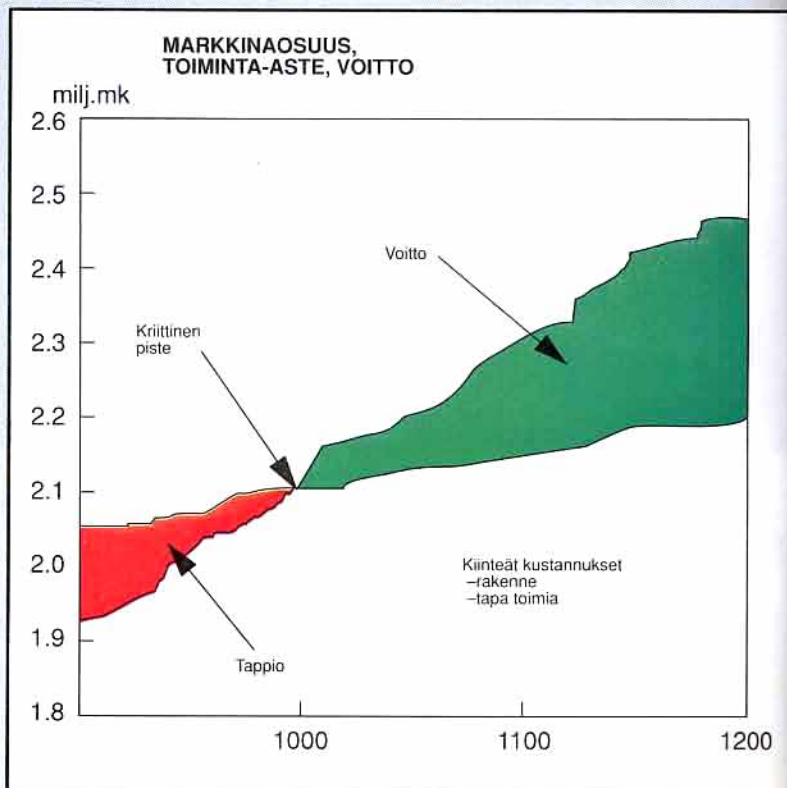
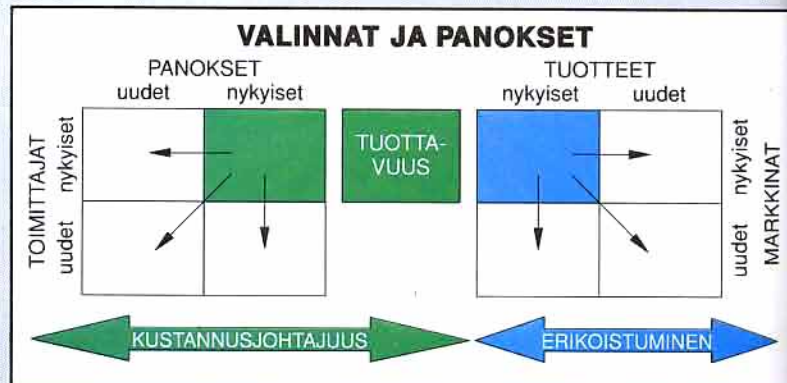
Toimialan rakenne määrää, minkälaisen keskimääräisen kannattavuuden toimialalla voi saavuttaa. Tästä toimialan houkuttelevuudesta yritykset tekevät hyvin konkreettiset johtopäätökset; olla vai ei olla mukana toimialan liiketoiminnassa.

### Makrovoimat muokkaavat toimialan

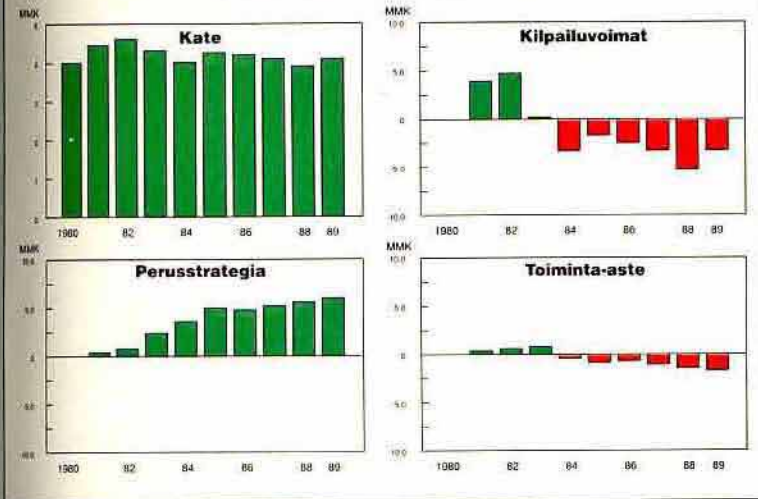
Toimialan rakennetta kuvaavia kilpailuvoimia voidaan hyvällä syyllä kutsua makrovoimiksi, sillä ne määräävät, kuinka toimialalla voidaan keskimäärin ansaita. Kun tulonmuodostusta halutaan ymmärtää, ensimmäiseksi on pystyttävä mittaamaan miten nämä toimialan rakenteesta johdettavat kilpailuvoimat vaikuttavat tulonmuodostukseen.

Kun yritys on päättänyt olla mukana liiketoiminnassa on toimivan johdon otettava strategiaan jatkuvasti kantaa

1. Markkina- ja tuotevalintaan eli päätettävä millä markkinoilla ja tuotteilla yritys toimii
2. Toimintatapavalintaan eli



TRENDIRAPORTTI KIRKASTAA KOKONAISKUVAN



valittava tuotantopanoksensa ja niiden toimittajat sekä valittava tapa yhdistellä ne tuotteiksi ja palveluksiksi.

Näissä valinnoissa onnistumisen johtaa suhteellisen kilpailuedun saavuttamiseen ja sen seurauksena keskimääräistä parempaan kannattavuuteen. Kun kilpailuetua tavoitellaan markkina- ja tuotevalikoimaa erilaistamalla on sitä totuttu kutsumaan erikoistumiseksi ja kun sitä tavoitellaan toimintatapaa erilaistamalla on sitä kutsuttu kustannusjohtajuudeksi. Yhteisellä nimellä näitä valintoja on kutsuttu perusstrategiaksi (kuva Valinnat ja panokset).

### Kilpailuetu tuo markkinoita

Valinta- ja panoskuvioiden mukainen määrittely vastaa myös liikeidean käsitettä, sillä liikeideahan on yrityksen konkreettinen ja kokonaisvaltainen tapa toteuttaa liiketoimintaa. Se koostuu markkinasegmenttien, tuotteiden ja toimintatavan valinnoista. Liikeidea-ajattelussa korostetaan näiden valintojen hyvää yhteensopivuutta menestystekijänä.

Kun tulonmuodostusta halutaan ymmärtää strategisten valintojen suhteen, on perusstrategian tulosvaikutuksia pystyttävä mittaamaan ja ymmärtämään siitä riippumatta perustuuko kilpailuedun tavoittelu erilaistamiseen markkinoilla ja tuotteissa vai toimintatavassa.

Toimialalla kilpailevista yrityksistä ne, jotka pystyvät saavuttamaan suhteellisen kilpailu-

edun, pystyvät yleensä sen seurauksena lisäämään markkinaosuuttaan. Markkinaosuuden ja siten toiminta-asteen kasvu kilpailijoihin nähden johtaa kannattavuuden parantumiseen, kuten kuvio osoittaa.

Toiminta-aste voi vaihdella myös toimialan rakennemuutoksen seurauksena. Suhdannevaihteluista johtuva kysynnän ja tarjonnan epätasapaino voi aikaansaada merkittäviä muutoksia toiminta-asteisiin. Toimialan pysyvämät rakennetekijät vaikuttavat niinkään toiminta-asteisiin toimialalla.

Olipa toiminta-asteen muutoksen syy mikä tahansa, edellyttää tulonmuodostuksen ymmärtäminen toiminta-asteen ja kannattavuuden välisen tärkeän riippuvuuden ymmärtämistä mittauksen avulla. Juuri tätä riippuvuutta osoittaa markkinaosuutta, toiminta-astetta ja voittoa esittävä kuvio.

Strategisen raportoinnin tehtävänä on mitata siis strategisten valintojen ja tapahtumien tulosvaikutuksia sekä suunnitelmassa että toteutumisissa. Seuraavassa kaksi käytännön esimerkkiä, raporttiyhteenvedo ja trendiraportti.

Taulukon esimerkissä on raporttiyhteenvedo konsernista, joka on pystynyt parantamaan tulostaan 21,3 miljoonaa markkaa. Suotuisien kilpailuvoimien ansioksi siitä tulee 10,1 miljoonaa markkaa. Toimialojen rakenteet ovat siis kehittyneet yrityksen kannalta suotuisasti ja yritys on saanut tämän tulosparannuksen

aikaan muuttamatta tuote- ja markkinavalintojaan, toimintatapaansa tai toiminta-astetta.

Perusstrategiat selittävät tulosparannuksesta 6,2 miljoonaa markkaa. Perusstrategiat ovat tulosvaikutuksiltaan yhteenlaskettavia siitä riippumatta, perustuvatko ne tuote- ja markkinapuolen vai toimintatapojen erilaistamiseen. Yksikkökohtaisista tuloksista havaitaan, että parhaaseen tulosparannukseen yltänyt yksikkö D on epäonnistunut perusstrategiansa toteuttamisessa. Yksikkö C on kokonaiskannattavuudeltaan heikoin yksikkö, mutta se on onnistunut perusstrategiansa hyvin. Tulosparannus on 4,2 miljoonaa markkaa.

Toiminta-asteen osuus tulosparannuksesta on 5,0 miljoonaa markkaa. Muutos on osoitus yhtymän aseman vahvistumisesta markkinoilla. Kaikki yksiköt yhtä lukuunottamatta ovat pystyneet tulosparannukseen toiminta-asteen avulla.

Edellisessä esimerkissä osoitettiin miten kahden vuoden välinen tuloskehitys voidaan mitata ja ymmärtää strategisten valintojen ja kilpailutilanteen muuttamisen seurauksena. Seuraava luonnollinen tarve on mitata ja ymmärtää useampien vuosien kehitystä, strategisen muutoksen trendejä, esimerkkikuvio ohessa.

Raportin esimerkissä kate on pysynyt koko 1980-luvun suhteellisen vakaasti neljän miljoonan markan tasolla. Kate on kuitenkin tulostekijöiden keskiarvo, eikä sen perusteella voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä tulonmuodostuksen todellisista tekijöistä.

Kilpailuvoimia kuvaavasta diagrammista havaitaan, että suotuisien alkuvuosien jälkeen

ne ovat kääntyneet hyvin epäsuotuisiksi heijastaen koko toimialan kannattavuuspotentiaalin voimakasta heikkenemistä.

Liiketoiminnassa on kuitenkin pystytty toteuttamaan jatkuvasti, mutta erityisesti vuosina 1982–1985 perusstrategiaa tuloksekkaasti ja näillä tuloksilla on voitu kompensoida epäsuotuisia kilpailuvoimien kehitys. Koska onnistuneen perusstrategian tulosvaikutus ylittää vuonna 1988 viisi miljoonaa markkaa, olisi koko toiminta kääntynyt tappiolliseksi ilman näitä reaalisia tulosmuutoksia. Vastaavasti voi arvioida vaikeuksia olevan niillä kilpailijoilla, jotka eivät ole panostaneet perusstrategiaansa tai ovat siinä epäonnistuneet.

Toiminta-astekehitys on pysynyt suhteellisen vakaana koko vuosikymmenen. Asetelmasta voi olettaa niiden kilpailijoiden, jotka eivät ole strategiassaan yhtä hyvin onnistuneet, menettäneen kannattavuutta supistuneen toiminta-asteen takia.

Raportointia voidaan edellä esitetyistä sekä laajentaa että syventää. Esitetyllä tavalla voidaan raportoida budjettiin suunniteltu muutos ja budjettipoikkeamat toteutuksen kuluessa. Raportoinnin syventäminen merkitsee tulostekijöiden tarkempaa analysointia.

Strategisen raportoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda tulonmuodostuksen hyvää ja nopea ymmärtäminen organisaation pysyväksi ominaisuudeksi. Tämä organisaation ominaisuus on tavoittelemisen arvoista, koska paremmalla ymmärryksellä varustettu organisaatio pystyy parempaan toimintaan ja tuloksiin.

SEPPÖ SAARI

Liiketoiminta	Liiketulos milj. mk		Johtamisen tulos milj. mk			
	1987	1988	Muutos	Kilpailuvoimat	Perusstrategia	Toiminta-aste
Yksikkö A	90,0	96,0	+ 6,0	+ 6,1	+1,0	-1,1
Yksikkö B	31,0	28,5	- 2,5	- 7,8	+3,5	+1,8
Yksikkö C	-11,6	-4,0	+ 7,6	+ 0,1	+4,2	+3,3
Yksikkö D	59,9	70,1	+10,2	+11,7	-2,5	+1,0
Yhteensä	169,3	190,6	+21,3	+10,1	+6,2	+5,0