

Kannattavuuden mittaus on kautta aikojen perustunut keskiarvolaskentaan. Keskiarvojen avulla ei kuitenkaan voi mitään ilmiötä ymmärtää. Keskiarvoihin perustuvat johtopäätökset ja ratkaisut johtavat aina harhaan.

# Jäähdyväiset keskiarvolaskennalle

jonka mukaan tärkeää on kilpailu "uudesta hyödykkeestä, uudesta tuotantotekniikasta, uudesta panoksesta, uudesta organisaatiosta". Uudistusten käyttöönotto, uudistuminen on hänen mukaansa taloudellisen kasvun ja kilpailukyyn tärkein lähde.

Sittemmin tämä asia on todettu kilpailuedun keskeiseksi lähteeksi yhä uudelleen mutta erilaisin painotuksin. Liikeidea-ajattelussa korostetaan, että toiminnan menestysrakenne syntyy onnistuneista tuote- ja markkina- valinnoista ja näiden kanssa yhteensopivasta toimintatavasta ja voimavarojen rakenteesta.

Porterilaisessa ajattelussa asia kuvataan siten, että menestys on seurausta onnistuneesta tuote- ja markkinarakenteesta erikoistumisen tai keskittymisen tuloksena tai kustannustehokkuuden avulla.

Kaikille kolmelle ajattelulle on yhteistä oman toiminnan menestysrakenteiden jatkuva tavoittelu uudistumisen ja muutosten kautta.

Menestys ja menestymättömyys konkretisoituvat liiketoiminnan rakenteissa siitä riippumatta onko tämä tietoisien työn tulosta vai ei. Liiketoiminnan rakenne on seurausta siitä, minkälaisista tuotteista ja markkinoista tuotos koostuu, minkälaisista tuotantopanoksista ja hankintakanavista panospuoli koostuu, minkälainen on tapa ja teknologia yhdistellä panokset tuotteiksi ja palveluksiksi.

## Menestys palkitaan markkinaosuudella

Kaikki tavoittelevat markkinaosuutta, mutta vain harva tietää mitä se maksaa ja tuottaa. Saavutettu menestysrakenne palkitaan yleensä myös paremmalla toiminta-asteella ja sitä kautta paremmalla kannattavuudella. Kasvun huumassa saavutettu kannattavuusetu syödään usein liikaa kasvaneiden kiinteiden kustannusten vuoksi.

Toiminta-asteen tulosvaikutusten ja kiinteiden kustannusten kehityksen systemaattinen mitaaminen ja jatkuva vertaaminen antaa ymmärryksen tähän kriittiseen tulostekijään. Kiinteiden kustannusten kehitystä ei voi perustellusti arvioida ja ymmärtää, ellei sitä peilata toiminta-asteen tulosvaikutuksiin. Kiinteiden kustannusten kasvattaminen on tunnetusti helppoa, mutta supistamienn vaikeaa, mitä syystä sopeuttamistarve on tiedostettava mahdollisimman varhain, jotta toimenpiteille jäisi aikaa.

## Raportointi, vallan vai ymmärryksen väline?

Raportoinnin keskeinen periaate on asioiden näkyväksi tekeminen. Näkyväksi tekemisen kohteena pitäisi olla kannattavuuden tärkeimmät syyt, toimialan ja toiminnan rakenteet ja niiden tulosvaikutukset. Näin periaatteessa. Mutta käytännössä tämä

periaate jää usein toteutumatta vaikka käytännön mittausratkaisutkin olisivat olemassa, koska raportointi toimii usein vallan välineenä.

Raportointi vallan välineenä merkitsee asioiden keskiarvottamista ja vaikeaselkoisena pitämistä. Raportoinnin kautta tuettu valta merkitsee käytännössä sitä, että kannattavuuden syyseuraussuhde pidetään monimutkaisempina kuin mihin on tarvetta. Lyhytnäköinen henkilökohtainen intressi muodostuu näin organisaation paremman ymmärtämisen ja oppimisen paikaksi esteeksi.

Seppo Saari

**T**arina kertoo miehestä, joka hukkuu keskimäärin yhden metrin syvyiseen jokeen. Poloinen ei tuntenut pohjan rakennetta ja se muodostui hänen kohtalokseen. Toinen tarina kertoo sotapäälliköstä, joka palelutti armeijansa 40 asteen pakkasessa, vaikka talven keskilämpötila olikin lähellä nollaa. Kolmas kertoo yrityksestä, joka joutui yllättäen saneerattavaksi, vaikka kannattavuus oli ollut viime aikoihin asti kohtalainen. Toiminnan rakenne oli päässyt kehittymään hyvinä vuosina epäterveeksi.

Keskiarvolaskenta on tullut tavaksi tulosmittauksessa hyvin yksinkertaisesta syystä. Laskenta-toimen perustehtävä on ollut jakokelpoisen tuloksen selvittäminen. Tähän tarkoitukseen riittää varsin hyvin ajanjaksolla kertynyt keskimääräinen voitto. Se saadaan helposti vähentämällä tuotoista kulut tietyssä etuoikeusjärjestyksessä. Näinhän katelaskennassa ja sen kaltaisissa menetelmissä tehdään. Vanha tuttu Du Pont -periaate on yksi tapa esittää kannattavuus keskiarvona pääoman tuottosuhteen avulla.

Toimialan rakenne määrää, minkälaisen kannattavuuden toimialalla yleensä voi saavuttaa. Toimialan rakenne konkretisoi- tuu erityisesti siinä, minkälaisia hintoja tuotteista voi saada ja minkälaisia hintoja tuotantopanoksista pitää maksaa. Tästä toimialan houkuttelevuudesta yritykset tekevät hyvin selvät johtopäätökset; olla tai ei mukana toimialan liiketoiminnassa.

## Menestys näkyy liiketoiminnan rakenteissa

Joseph Schumpeter, yksi suurista taloustieteilijöistä, ilmaisi jo vuosisadan alussa hypotesinsa,

Diplomi-insinööri Seppo Saari on liiketoiminnan ohjaukseen erikoistuneen Mido Oy:n toimitusjohtaja.

## HYVÄ RAPORTOINTI TEKEE ASIAT NÄKYVIKSI

