

Meillä on strateginen ja operatiivinen suunnittelu, strateginen ja operatiivinen johtaminen mutta vain operatiivinen laskentatoimi.

**K**un laskenta-ajattelun edellisen merkittävä kehityskaske, budjettiajattelu tuli laskentaan, merkitsi se pientä vallankumousta. Tulevaisuus, suunnitelmiseen ja epävarmuuksineen oli uutta perinteiselle laskennalle. Vaikka budjetointi olikin laina julkisen hallinnon puolelta ja siellä hyväksi havaittu, oli sen läpimurto yrityksissä yllättävän hidas. Budjetoinnin hyväksikäyttö alkoi 1950-luvulla, mutta toteutui lopullisesti vasta 1960-luvulla. Budjetointi on siis liiketoiminnassa vain neljännesvuosisadan vanha asia ja tänään välttämättömyys.

Strategia-ajattelun tuoma uusi ulottuvuus laskentaan on strateginen muutos. Se merkitsee toiminnallisten rakenteiden muuttamista ja niiden tulosvaikutuksia.

Strateginen muutos voidaan parhaiten kuvata portfolioissa liiketoimintayksikön muutoksen avulla. Portfoliohan on yrityksen omistuksellisen rakenteen esitys. Liiketoimintayksikön asema portfolioissa muuttuu toimialan rakenteiden ja liiketoimintayksikön rakenteiden muutoksen seurauksena. Strategialaskennan tavoitteena on näiden rakenteellisten muutosten ja niiden tulosvaikutusten ymmärtäminen. Oleellinen asia tässä on tunnistaa pysyvyydeltään erilaiset muutokset. Lyhytaikaiset muutokset kun halutaan tehdä oikeita johtapäätöksiä kilpailuetujen kehittymisestä.

### Strategialaskenta näyttää metsän puilta

Operatiivinen laskenta laskee puita mutta strategialaskenta näyttää metsän puilta. Se tekee oleelliset asiat näkyviksi. Operatiivinen laskenta on historiallisista syistä leimallisesti keskiarvolaskentaa. Asiassa ei ole muuta ongelmaa kuin se tosiasia, että keskiarvon perusteella ei voi mitään ilmiötä ymmärtää.

Kannattavuus millä tahansa perinteisellä mittarilla mitattuna on toiminnallisista rakenteista johtuva

# Strategia tulee budjettiin

keskiarvo. Jos kannattavuutta ja sen kehitystä halutaan syvällisesti ymmärtää, mittaamisen avulla on luotava yhteys toiminnallisten rakenteiden ja niiden tulosvaikutusten välille. Strategialaskenta on ratkaisu tähän.

Strategialaskennassa analyysin syvyys voidaan valita tarpeen mukaan yleensä kolmesta tasosta. Ylin analyysitaso (kuviassa 1) on portfolioitaso. Oheisessa portfolioissa liiketoimintayksikön 3 asema muuttuu toimialan rakenteiden ja liiketoimintayksikön rakenteiden muutoksen seurauksena ja muutosten tulosvaikutukset voidaan raportoida seuraavasti:

– toimialan rakenne muutokset	+ 13,5 milj. mk
– liiketoimintayksikön rakenne-muutokset	- 2,7 milj. mk
– yhteensä	+ 10,8 milj. mk

Toisin sanoen liiketoimintayksikön asema on heikentynyt 2,7 miljoonan markan verran, mutta samanaikaisesti yleiset toimialalla ansaitsemisen edellytykset ovat parantuneet 13,5 miljoonan verran. Kokonaisuudessa liiketoimintayksikön kannattavuudessa on siis 10,8 miljoonaa suotuisa.

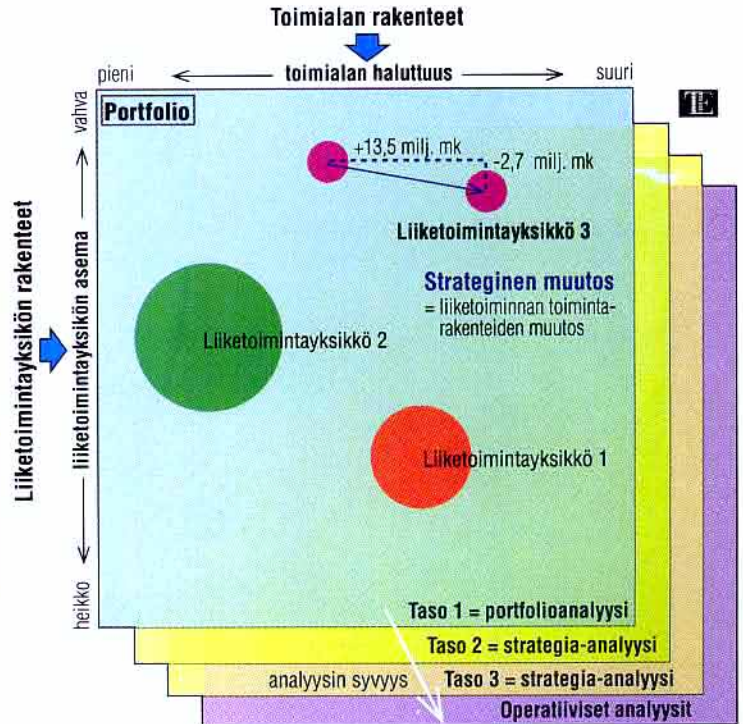
Portfoliotason analyysiä voidaan syventää menemällä analyysitasolle 2 ja tunnistaa rakenteiden ja kannattavuuden väliset syy-seuraussuhteet.

Tasolla 2 toimialan rakenne-muutoksia voidaan analysoida erikseen tuotemarkkinoiden ja panosmarkkinoiden rakenteista johtuvina. Asiakasmarkkinoiden rakenne määrittelee olosuhteet markkinatarpeista lähtevälle kilpailulle. Vastaavasti panosmarkkinoiden rakenne määrittelee olosuhteet tuotantopanosten hankintatoiminnalle.

Tasolla 2 liiketoimintayksikön rakennemuutoksia voidaan analysoida liikeidean rakenne-elementtien avulla, jolloin kohteena ovat:

- tuote- ja markkinavalinnat ja niiden tulosvaikutukset
- voimavarojen rakenne eli panos- ja toimittajavalinnat ja niiden tulosvaikutukset
- toimintatavan tulosvaikutukset

## STRATEGIAN VOI BUDJETOIDA



– toiminta-aste ja sen tulosvaikutukset

### Strategialaskenta on yleispätevää

Strategisen ja operatiivisen laskennan merkittävä ero on siinä, että operatiivisessa laskennassa käytetään paljon alalle ominaisia tunnuslukuja ja ratkaisuja, kun taas strateginen laskenta on yleispätevää. Strateginen laskenta on toimialasta riippumatonta. Sitä voi ymmärtää hyvin tuntematta yksityiskohtaisesti toimialaa kunhan tuntee vain strategia-ajatteluun perustuvan laskennan; toiminnan rakenteiden merkityksen menestyksessä ja niiden tulosvaikutusten mittaamisen laskennassa.

Aivan samoin kuin auton ajotaidon hankkinut voi helposti ajaa muitakin automerkkejä, voi strategia-ajattelun taidot hankkinut ymmärtää nopeasti uudenkin bisneksen tulomuodostusta ja ansaitsemisen logiikkaa muuttuvissa olosuhteissa. Systemaattinen ra-

kennemuutosten ja niiden tulosvaikutusten mittaaminen ei tietenkään ole itse tarkoitus. Lopullinen tavoite on nopeuttaa organisaation strategista oppimista. Organisaation kyky kilpailijoita parempaan ymmärtämiseen ja nopeampaan oppimiseen on paras keino varustautua epävarmaan tulevaisuuteen.

Strategia-ajattelu tulee laskentaan hitaasti mutta varmasti, sillä edistyskäsimmätkin yritykset ovat omaksuneet sen jo 1980-luvulla. Hitauteen on omat syynsä. Ensinnäkin laskentatoimen alalla ei ole totuttu sisällöllisiin uudistuksiin. Toiseksi alan henkilöstön kokemus ja ote strategiatyöstä on vähäinen. Kolmanneksi määrällisesti niukat resurssit riittävät juuri ja juuri operatiivisen laskennan pyörittämiseen.

Seppo Saari

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