

Saneeraus on ajan mittaan kasautuneiden ongelmien jälkijättöinen kertaratkaisu.

# Parasta toimia hyvän sään aikana

■ Suomen kansantaloudessa arvioidaan olleen 1980-luvun kultaisten vuosina edullisen vaihtosuhteen vuoksi peräti sata miljardia markkaa "tilapäistä" rahaa. Tämä raha näkyi yritysten tuloksissa ja aiheutti käsittämättömän vauhtisokeuden.

Hyvinä aikoina tulokseen vaikuttavat lukuisat merkitykseltään suuret suotuisat ilmiöt, joista syntyy vauhtisokeus ja sen myötä iskee organisaatiopöhö. Organisaatio menettää reaalista kilpailukykyään erityisesti heikentyneen kustannustehokkuuden vuoksi.

Seuraavassa vaiheen toimittomuutta voi ymmärtää mutta ei hyväksyä. Tässä vaiheessa tuloskehitys perinteisillä tulosmittareilla kuten ROI, kate tai liikevoitto voi olla vielä hyvä. Tosiasiassa reaalinen kilpailukyky on tässä vaiheessa jo rapautunut selvästi ja sopeuttamistarve saattaa olla suuri. Tosiasioita ei yleensä tiedosteta puhumattakaan että ryhdyttäisiin määrätietoisin tekoihin.

Seuraavassa vaiheessa vauhtisokeuden aiheuttaneet suotuisat ilmiöt alkavat hiipua ja häipyvät kokonaan. Vielä nykyin parempien aikojen perusteeton odottelu tai väärät liikkeet saattavat johtaa kriisipolulla yhä syvemmälle.

Kriisivaiheessa jälkijättöiset tulosmittaritkin kertovat romahduksesta ja tilanne ymmärretään pakon edessä. Surkeaa kustannustehokkuutta ryhdytään korjaamaan järeillä rakennerratkaisuilla ja kustannusten leikkauksilla.

## Mielipiteet korvattava mittauksilla

Jälkiviisaudella ei pitkälle pötkitä, ellei se johda uuteen viisauteen. Kaikkien osapuolten etujen mukaista olisi pitää huolta kustannustehokkuudesta jatkuvasti organisaation kaikissa osissa ohjaamalla liiketoimintaa jatkuvan sopeutuksen periaatteella.

Ongelman ydin on, että perinteinen tulosraportointi perustuu aggregoituihin suureisiin, joissa kilpailukyvyyn erilaiset osatekijät sekoittuvat. Kun puurot ja vellit menevät sekaisin, tilanteen ymmärtäminen ja hallinta on vaikeaa. Kun mittarit ovat lisäksi jälkijättöisiä, vauhtisokeuden vaara on suuri.

Muuta ratkaisua ei ole kuin hankkia ymmärrys kilpailukyvyyn osatekijöiden kehityksestä systemaattisella ja reaaliaikaisella mittaamisella.

Kilpailukyvyyn osatekijät ovat aivan liian tärkeitä ollakseen vain mielipiteiden varassa, niitä on siis mitattava säännöllisesti.

Kaikkiin liiketoimintaprosesseihin on rakennettava samaa logiikkaa noudattava mittausalgoritmi, joka tuottaa tiedon kilpailukyvyyn erilaisista osatekijöistä: hintakilpailukyvyistä, kustannustehokkuudesta ja tuotevalikoiman kilpailukyvyistä. Vauhtisokeuden voi välttää vain tarkkailemalla jokaista kilpailukyvyyn osatekijää omasta nopeusmittarista.

Mittauksen on palveltava omistajan etua. On siis mitattava kilpailukyvyyn osatekijöiden tuottamaa taloudellista arvoa omistajalle. Erilaisten osatekijöiden kehitystä ja merkitystä voidaan tämän jälkeen ymmärtää hyvin, koska ne on tehty yhteismitalliseksi laskemalla niille markkamääräinen arvo.

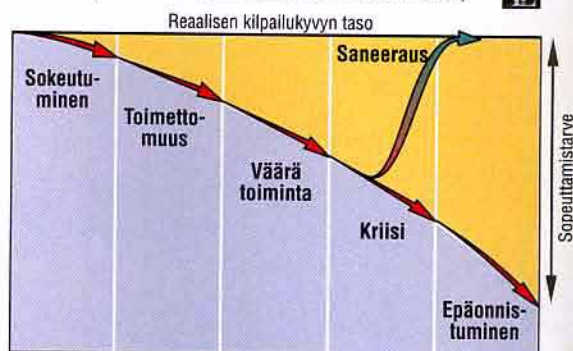
## Hälytysjärjestelmä

Mittauksen perusteella voidaan laatia koko organisaatiolle yksinkertainen kustannustehokkuuden hälytysjärjestelmä. Kun tehokkuuden heikkenemisestä johtuva sopeutustarve missä tahansa organisaation osassa ylittää tietyn ennalta sovitun rajan, esimerkiksi viisi prosenttia kiinteistä kustannuk-

sista, toiminta joutuu tarkkailulistalle.

Tarkkailulistalle joutuminen pakottaa tietoiseen päätökseen kustannustehokkuuden palauttamisesta tai sen heikkenemisen sallimisesta. Koska kustannustehokkuutta mitataan organisaation kaikissa osissa, tarkkailulistalle voivat joutua liiketoiminta tai sen osatoiminto, tulosyksikkö, toimiala tai konserni.

## KRIISIPOLKU SANEERAUKSEEN (Weitzel & Johnsonia 1989 mukailien)



Sopeutustarpeen vertaaminen kiinteisiin kustannuksiin kertoo välittömästi kyseisen organisaation ongelman vakavuuden. Yrityskokonaisuuden kannalta sopeutustarpeet ovat yhteismitallisia ja vertailukelpoisia, joten ongelmien tärkeysjärjestys on helppo tiedostaa.

Hälytysjärjestelmä luo varmimmin yritykseen kustannustehokkaan kulttuurin, jolla vauhtisokeuden seuraamukset voi välttää. Se merkitsee liiketoiminnan tarkkaa ohjausta niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Yleensä raportoinnin kehittämisen jää puheiden ja suunnitelmien tasolle, koska hyvän raportoinnin hyötyjä on vaikea, joskus jopa mahdoton perustella. Perustelut kannattaakin hakea huonon ohjauksen kustannuksista.

Saneeraus on aina merkki epäonnistuneesta ohjauksesta. Jos tämä tunnustetaan, ohjauksen kehittämiseksi on hyvät edellytykset. Kehittyneellä ohjausotteella voi tuottaa omistajalle taloudellisia arvoja, jotka ovat kertosaneeraukseen verrattuna moninkertaisia.

Kysymys on vain siitä, tuleeko vuotava katto korjatuksi, kun sateella ei viitsi ja poudalla ei ole tarvetta. Parasta on toimia hyvän sään aikana.

Seppo Saari

Artikkelin kirjoittaja diplomi-insinööri Seppo Saari on liiketoiminnan ohjauksen erikoistuneen Mido Oy:n toimitusjohtaja.

