

KM-factor®
Yrityksen tulevaisuutta ennakoiva mittari

JOHDON YHTEENVETO

Oy Yritys Ab
01.01.2006

Tulosraportti perustuu yksinomaan businessXray Oy:n kehittämään KM-factor® -analyysiin sekä yksinomaan businessXray Oy:n omistamaan ja ainoastaan sisäisessä käytössä olevaan tietokantaan. businessXray Oy vastaa raportin tietojen oikeellisuudesta ja luottamuksellisuudesta. businessXray Oy ei vastaa tulosraportin pohjalta tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden välittömistä ja välillisistä seuraamuksista.

KM-factor® -analyysin periaatteita, matemaattisia malleja ja tulosten luotettavuutta on käsitelty laajasti eri yhteyksissä. Lisätietoja, lähteitä ja referenssejä löytyy internetin osoitteesta www.businessxray.com.

KM-factor® on organisaatiolähtöinen analyysi, jolla voidaan ennakoida yrityksen tulevaa menestystä sekä paikallistaa johtamiseen ja organisaatioon liittyviä riskejä.

KM-factor® -mittauksen avulla analysoidaan

- a) organisaation kykyä toteuttaa yrityksen strategiaa
- b) organisaation joustavuutta selvittää markkinalähtöisistä muutostaasteista
- c) organisaation potentiaalia sisäsyntyiseen innovatiivisuuteen.

KM-factor® tuottaa yritykselle nykytila-analyysin, kehityssuunnitelmien ja toimintaan perustuvat talousriskit.

KM-factor® paljastaa yrityksen tilan ja ennusteen 13 indikaattorin avulla

KM-factorin pääindeksi on *Uudistumiskyky*. Tärkeimmät alaindeksit ovat *Strateginen kyvykyys* ja *Muutosvoima*, joista kumpikin koostuu viidestä alaindeksistä. Kaikki tunnusluvut ovat suhdelukuja, jotka kertovat organisaation toiminnasta suhteessa sekä yrityksen strategiaan että vertailuryhmän tasoon.

Mittaustulos kertoo

- a) miten hyvin yritys toteuttaa itse asettamaansa strategiaa
- b) millainen yrityksen uudistumiskyky on suhteessa muihin yrityksiin, joilla on samantyyppinen strateginen fokus.

Suhteuttaminen strategiaan tapahtuu yrityksen *strategisen fokuksen* perusteella. Se on yrityksen ylimmän johdon määrittämä strategialuokitus, joka kertoo, millainen painoarvo 1) tuotantotehokkuudella, 2) palvelulla ja konseptoinnilla tai 3) kehittymisellä ja innovatiivisuudella on yrityksen kilpailutekijänä.

Oy Yritys Ab

1. Yleisindeksit

Mittaus suoritettiin tammikuussa 2005. Mittaukseen liittyvä kysely osoitettiin yhteensä 80 henkilölle. Yleinen vastausprosentti oli 96 %, mikä on selvästi yli keskitason.

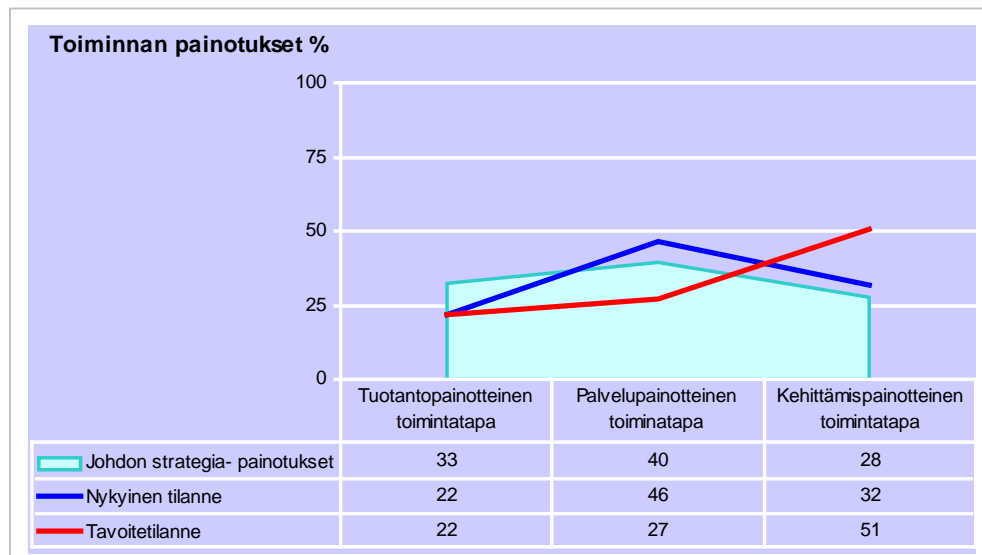
KM-factor® -analyysissä saatiin seuraavat yleiset tulokset:

Oy Yritys Ab	
Uudistumiskyky	100
Strateginen kyvykkyys	98
Organisaation muutosvoima	102

Johtopäätös: Organisaation tulokset ovat vertailuryhmän keskitasoa.

2. Toiminnan painopisteet

Strateginen fokus on ensisijaisesti *palvelukeskeinen* ja toissijaisesti *tuotantokeskeinen* toiminta. Kuten Taulukko 1 osoittaa, toiminnan nykytila ei ole strategisen fokuksen mukainen: palvelu- ja kehityskeskeisyys on ylipainottunut ja tuotantokeskeisyys alipainottunut.



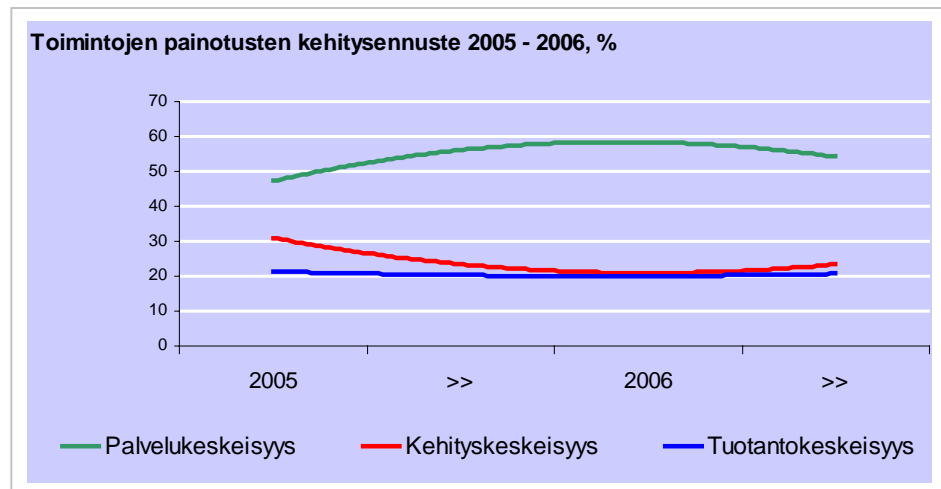
Kuvio 1. Painotussuhteet prosentteina, kun kaikkien toimintojen yhteispainoarvo on 100 %.

Yli- ja alipainottuminen, samoin kun painopisteiden muuttuminen, näkyy myös kuviossa selvästi. Vaalean vihreä alue kuvaa johdon etukäteen ilmoittamia strategiapainotuksia. Tumman sininen viiva kuvaa toimintojen painottumista nykytilanteessa ja punainen

painottumista tavoitetilanteessa. Molemmat perustuvat yrityksen KM-factor -mittaustuloksiin.

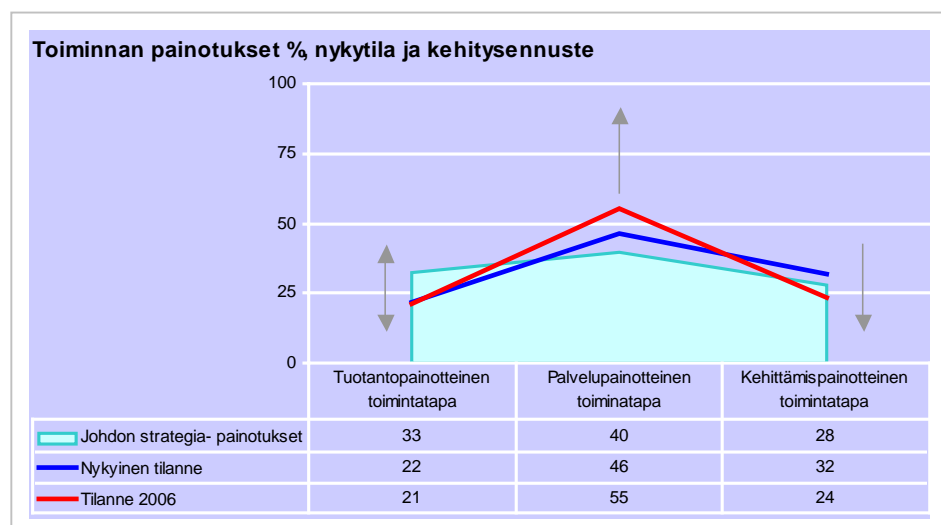
3. Kehityssennuste

Organisaatiossa vallitsee analyysin mukaan muutospaine, joka kohdistuu voimakkaimmin innovointiin. Muutospaine ei kuitenkaan koskaan toteudu suoraviivaisesti aiotuun kohteeseen, vaan siirtyy myös muihin toimintoihin. Organisaation kehitystoimintoihin kohdistuva muutospaine heijastuu siis aina myös tuotantoon ja palveluun *siirtyminä, jotka tapahtuvat todennettujen lainalaisuuksien mukaan.*



Kuvio 2. Toimintojen painotusten kehityssennuste.

KM-factor® -kehityssennuste osoittaa, että palvelupainotteisuus tulee jonkin verran vahvistumaan ja kehittämispainotteisuus heikkenemään. Vaikutukset eri toimintojen painotuksissa on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Kehityksen toteutuma, jos tilanteeseen ei puututa.

Tilanne tuotannon kohdalla tulee pysymään ennallaan.

Johtopäätös: Valittu strateginen fokus ei tule nykyisellään merkittävästi vahvistumaan

4. Taloudelliset riskit

KM-factor -riskianalyysi perustuu yhteyteen, mikä on todettu olevan KM-factorin indeksien sekä yrityksen taloudellista tilaa ja kehitystä kuvaavien tunnuslukujen välillä. Eri indeksiryhmien pohjalta voidaan siten laskea todennäköinen riski, joka kohdistuu organisaation talouden eri osa-alueille.

Taloudellinen kokonaisriski on painotettu tulos, jossa huomioidaan 13 KM-factor -indeksiä, 27 talouden tunnuslukua ja vaihtoehtoiset kehitysnusteat. Riskialttius ilmaistaan prosenttilukuna asteikolla 0 – 100 %. Riskialttius mittaa *todennäköisyyttä*, jolla heikot KM-factor -indeksit, strategisesti väärin painottunut toiminta ja/tai heikko kehitysnuste tulevat heijastumaan organisaation taloudelliseen tulokseen.

4.1. Riskitaulukko / taso 1

Taloudelliset riskit, %	Nykyiset talousriskit	Tuloskehityksen riskit
	16	22
Kasvu	23	12
Yleinen kannattavuus	15	34
Pääoman tuotto	19	28
Rahoituksen rakenne	12	13
Tehokkuus	8	21

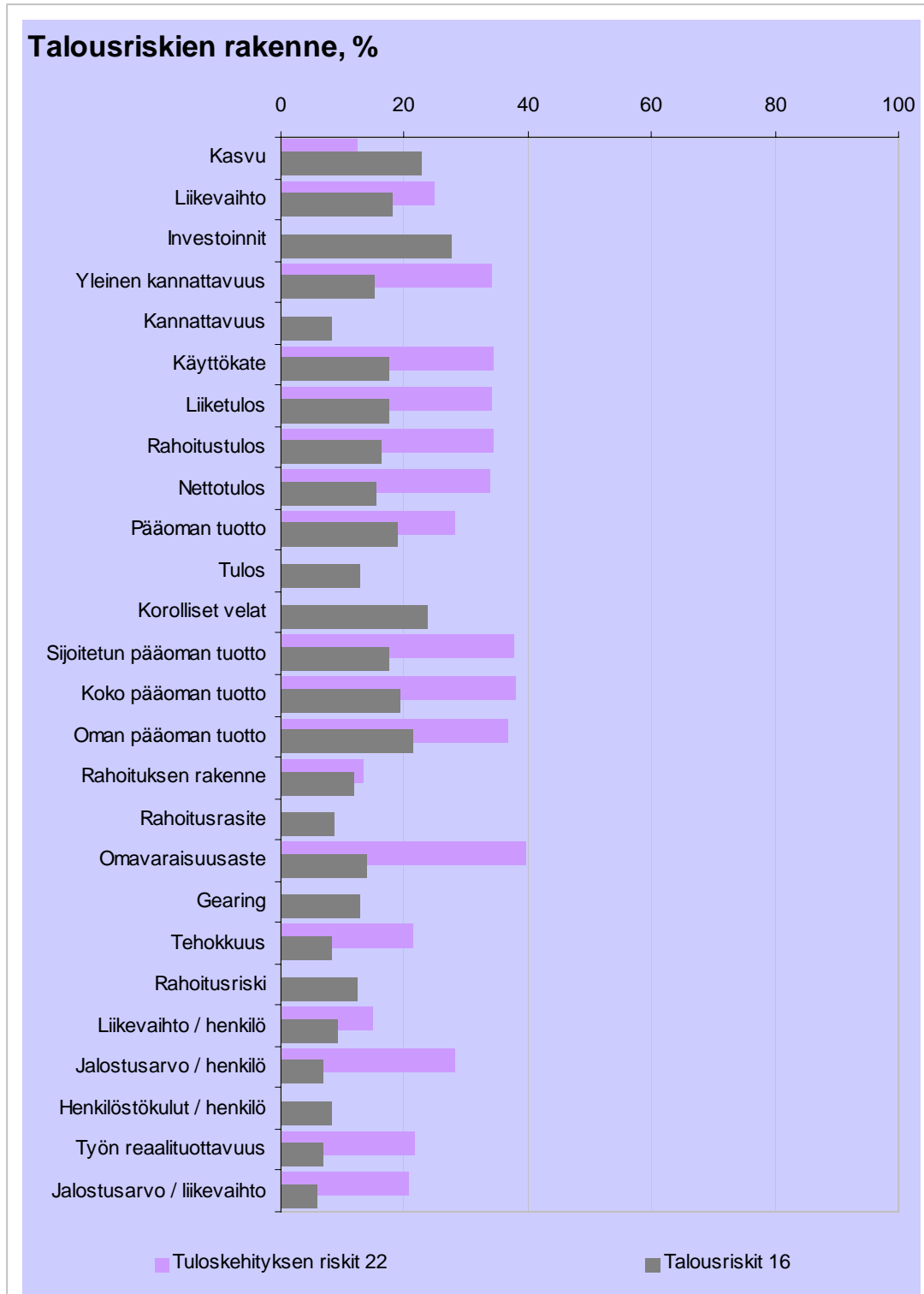
KM-factor® -riskianalyysin perusteella organisaatiolähtöinen riskitaso on 16/22 % (Max 100 %).

Johtopäätös: Yrityksessä on selkeä organisaation toimintaan pohjautuva riski, jonka toteutumisen todennäköisyys on 16/22 %.

4.2. Riskitaulukko / taso 2

Talousriskien rakenne %	Talousriskit	Tuloskehityksen riskit
	16	22
Kasvu	23	12
Liikevaihto	18	25
Investoinnit	28	0
Yleinen kannattavuus	15	34
Kannattavuus	8	
Käyttökate	18	34
Liiketulos	18	34
Rahoitustulos	16	34
Nettotulos	15	34
Pääoman tuotto	19	28
Tulos	13	0
Korolliset velat	24	
Sijoitetun pääoman tuotto	17	38
Koko pääoman tuotto	19	38
Oman pääoman tuotto	21	37
Rahoituksen rakenne	12	13
Rahoitusrasite	9	0
Omavaraisuusaste	14	40
Gearing	13	0
Tehokkuus	8	21
Rahoitusriski	13	
Liikevaihto / henkilö	9	15
Jalostusarvo / henkilö	7	28
Henkilöstökulut / henkilö	8	
Työn reaalituottavuus	7	22
Jalostusarvo / liikevaihto	6	21
Huom Kaikki luvut ovat % -lukuja		

Riskitaulukon graafinen kuva



4.3. Taloudellisten riskien jakautuminen

Riskien jakautumistaulukko esittää yrityksen KM-factor -indeksien ja taloudellisten riskien välisen yhteyden. Yhteys havainnollistuu, kun *sarakkeissa* ilmaistut KM-factor -indeksit ja *riveille* sijoitetut taloudelliset tunnusluvut ristiintaulukoidaan. KM-factor -analyysin paikantama taloudellinen riskialue kuvataan taulukossa X-merkillä. Rivin vasemmassa reunassa nimetyt talouden tunnusluvut ilmaisevat, mihin talouden osioon riski kohdistuu, ja sarakkeen yläosan tunnuksat ilmaisevat, mikä KM-factor -indeksi riskin aiheuttaa.

Riskin tunnusluku KM-factorin puolella kuvaa, kuinka suuren taloudellisen riskin indeksi tunnistaa. Vastaavasti riskin tunnusluku talouden puolella kuvaa, kuinka suuri riski talouden osa-alueelle kohdistuu.

Esimerkiksi oheisessa *Talouriskien jakautumataulukossa* Käyttökatteeseen kohdistuu 18 %:n riski. Riskin aiheuttaa KM-factorin puolella indeksi S4 (Tavoitteiden strategianmukaisuus), jonka kokonaisvaikutus taloudellisiin riskeihin on 21 %.

Talouriskien jakautumistaulukko

Talouriskit			16		U	S	S1	S2	S3	S4	S5	M	M1	M2	M3	M4	M5
KM-factor -indeksit					100	98	94	91	105	92	119	102	108	103	96	101	100
	KM-factor	Riski %	15	21	13	28				21		10			10		
Kasvu			23														
	Liikevaihto	18					X								X		
	Investoinnit	28					X								X		
Yleinen kannattavuus			15														
	Kannattavuus	8	X	X	X												
	Käyttökate	18								X							
	Liiketulos	18								X							
	Rahoitustulos	16								X							
	Nettotulos	15		X	X					X						X	
Pääoman tuotto			19														
	Tulos	13								X							
	Korolliset velat	24					X								X		
	Sijoitetun pääoman tuotto	17	X							X							
	Koko pääoman tuotto	19								X							
	Oman pääoman tuotto	21								X							
Rahoituksen rakenne			12														
	Rahoitusrasite	9	X	X						X							
	Omavaraisuusaste	14	X	X	X	X									X		
	Gearing	13								X							
Tehokkuus			8														
	Rahoitusriski	13	X	X	X	X									X		
	Liikevaihto / henkilö	9	X	X	X					X							
	Jalostusarvo / henkilö	7	X	X	X												
	Henkilöstökulut / henkilö	8	X	X	X										X		
	Työn reaalituottavuus	7		X	X												
	Jalostusarvo / liikevaihto	6													X		
Selitteet					U	Uudistumiskyky											
					S	Strateginen kyvykyys						M	Muutosvoima				
KM-factor riskiraja	102,5				S1	Yksimielisyys nykytilanteesta						M1	Tavoitetason haasteellisuus				
Virhemarginaalit:					S2	Nykytilanteen strategianmukaisuus						M2	Inno vaatiopotentiali				
KM-factor	+/- 15				S3	Yksimielisyys tavoitteista						M3	Motivaatiotaso				
Riskiluvut	+/- 2,5				S4	Tavoitteiden strategianmukaisuus						M4	Keskinäinen sitoutuminen				
Huom Kaikki luvut ovat %-lukuja					S5	Tilanneherkkyys						M5	Sisäinen verkostoituminen				

Tuloskehityksen riskien jakautumistaulukko

Tuloskehityksen riskit 22		U	S	S1	S2	S3	S4	S5	M	M1	M2	M3	M4	M5
KM-factor -indeksit		100	98	94	91	105	92	119	102	108	103	96	101	100
	KM-factor Riski %	22	34	26	34		40		11			24	4	6
Kasvu 12														
	Liikevaihto	25	X	X	X							X		X
	Investoinnit	0												
Yleinen kannattavuus 34														
	Kannattavuus													
	Käyttökate	34		X	X	X						X		X
	Liiketulos	34		X	X	X						X		X
	Rahoitustulos	34		X	X	X						X		X
	Nettotulos	34		X	X	X						X		X
Pääoman tuotto 28														
	Tulos	0												
	Korolliset velat													
	Sijoitetun pääoman tuotto	38					X						X	
	Koko pääoman tuotto	38					X						X	
	Oman pääoman tuotto	37					X						X	
Rahoituksen rakenne 13														
	Rahoitusrasite	0												
	Omavaraisuusaste	40					X						X	
	Gearing	0												
Tehokkuus 21														
	Rahoitusriski													
	Liikevaihto / henkilö	15	X	X	X				X				X	X
	Jalostusarvo / henkilö	28		X	X	X						X		X
	Henkilöstökulut / henkilö													
	Työn reaalityöntavuus	22		X	X	X						X	X	X
	Jalostusarvo / liikevaihto	21			X	X						X		
Selitteet			U	Uudistumiskyky										
			S	Strateginen kyvykkyys					M	Muutosvoima				
KM-factor riskiraja	102,5		S1	Yksimielisyyden nykytilanteesta					M1	Tavoitetason haasteellisuus				
Virhemarginaalit:			S2	Nykytilanteen strategianmukaisuus					M2	Innovaatiopotentiaali				
KM-factor	+/- 1,5		S3	Yksimielisyyden tavoitteista					M3	Motivaatiotaso				
Riskiluvut	+/- 2,5		S4	Tavoitteiden strategianmukaisuus					M4	Keskinäinen sitoutuminen				
Huom Kaikki luvut ovat %-lukuja			S5	Tilanneherkkyys					M5	Sisäinen verkostoituminen				