



SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# Hinnoittelu osana tuotteistamista

Laurea, CAITO-hanke

7.5.2019

KTM, ekonomiyrittäjä Timo Saranpää

# Mikä mies?

- Palvelualan yrittäjä
  - Osaomistaja-yrittäjäpohjainen henkilöstöravintolaketju (nyk. ISS Catering-liiketoimintayksikkö)
  - Oy Kon-Tiki Tours Ltd./Björk & Boström Urheilumatkat, Matkaseniorit, Trio Travels ja Kon-Tiki Finland ([www.kontiki.fi](http://www.kontiki.fi))
- Tuloksellisuusasiantuntija, kouluttaja, konsultti ja tietokirjailija (mm. Maran ja SMAL:in laskentatoimen ohjeistukset), [www.sadanpaamies.fi](http://www.sadanpaamies.fi)
  - Toimialaosaaminen: hotra, matkailu, vähittäiskauppa, hoiva, kuntapalvelut
- Järjestöjyry, mm. Suomen Ekonomit (hallituksen pj.), Suomen matkatoimistoalan liitto SMAL ry (hallituksen jäsen), Akava (varapj.), AKY-Akavalaiset yrittäjät (pj.)
- Hotellyhtymä Oy:n hallituksen jäsen
- (Pien)sijoittaja, (suur)perheen isä, traveller

# PÄIVÄN TEEMAT

0 Taloustilanne

- I. Ymmärtääkseen talouttaan on ymmärrettävä toimintaansa!
  - II. Miten vastaat tuloksellisuuden haasteeseen?
  - III. Laskentatoimi - auttaa vai ahdistaa?!
- IV. Katetuottoajattelu kannattavuuden hallinnan apuvälineenä
- V. **Oikea myyntihinta ohjaa tuloksellisuuteen**
  - VI. Tavoitteet luovat onnistumisia
  - VII. Tunnusluvut ovat toiminnan pikatulosraportteja
  - VIII. Laskentatoimen monipuolisuus varmistaa tuloksellisuuden!
    - IX. Yksinkertaista
      - ❖ Kirjallisuutta

HUOM! Paketti antaa kokonaiskuvan alan laskentatoimesta, mutta iltapäivän aikana käsittelemme siitä vain tärkeimmät osiot. Valmistaudu iltapäivään avoimella mielellä ja mieltäsi askarruttavilla kysymyksillä. Nähdään kohta!



# TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

- Yksikön taloutta suunniteltaessa otettava aina huomioon kansantalouden sekä oman alan ja alueen yleinen taloustilanne (mikro- ja makroympäristöt)
  - Eletäänkö kansantaloudessa nousu- vai laskusuhdannetta?
    - Kasvaako vai supistuuko alan myynti?
- Miten kehittyvät hintataso ja kustannukset (raaka-aineet, työvoimakulut, vuokrat, ym.)?
  - Millaiset ovat tulevaisuuden näkymät (lainsäädännölliset, teknologiset, ym. muutokset)?
  - Miten kehittyy markkinatilanne (toimipisteiden ja asiakaspaikkojen lukumäärä jne.)?
    - Mitkä ovat tulevat trendit?



I  
“YMMÄRTÄÄKSEEN TALOUTTAAN  
ON YMMÄRRETTÄVÄ  
TOIMINTAANSA!”



SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# KEHITTÄMISKOHTEET

- 1 (2) Tuloksellisuus
- 2 (1) Laatu



# REUNAEHDOT

- 1 (2) Omistajan odotukset ja vaatimukset
  - 2 (1) Markkinakehitys



# TULOKSELLISUUDEN ELEMENTIT

- 1 Tuottavuus
  - Panos-tuotossuhteen mittaaminen (esim. myynti / tehty työtunti)
- 2 Taloudellisuus
  - Kustannustehokkuuden mittaaminen (esim. myyntikate, e ja %)
- 3 Kannattavuus
  - Tuottojen ja kulujen erotus (ns. ”viimeinen rivi”)
  - Tärkein tavoite
- 4 Rahoituksen riittävyys (=maksuvalmius)
  - Rahojen riittävyyden varmistaminen
  - ”Jos rahat loppuu, yrityksen elämä loppuu”
- 5 Vakavaraisuus
  - Rahoitusrakenteen (oman ja vieraan pääoman suhteen) seuranta
  - ”Mitä vähemmän velkaa, sitä vakavaraisempi yritys”
- 6 Kasvu
  - ”Halu kasvaa takaa toiminnan kehittymisen”
- 7 LAATU
  - Tuloksen teon väline
  - Mittarit joko numeroarvollisia tai sanallisia



# MARA-ALAN JOHTAMISEN HAASTEET

- Kiristytvä kilpailu
- Kapeat marginaalit
- Laajat toiminta-ajat ja volyymin vaihtelut
- Asiakasodotukset (trendit) / palvelutarpeiden pirstaloituminen
  - Investointitarpeet (ml. kunnossapito) ja investointien optimointi
  - Hankintatoimen suunnittelemattomuus
  - Tuotekehityksen hajanaisuus



# MARA-ALAN JOHTAMISEN HAASTEET

- Tuotannon epäsystemaattisuus (prosessin hallinta)
- Esimies- / yrittäjätöön taitamattomuus (leadership & management)
  - Lyhyen tähtäimen talouden optimointi vs. kokonaistaloudellisuus
  - Seurantajärjestelmien ja käytännön toiminnan yhteensopimattomuus
- Henkilöstön motivaation, asenteen ja ammattitaidon ongelmat



# II

## MITEN VASTAAT TULOKSELLISUUDEN HAASTEeseen ?



SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# 1) TUOTTAVUUS (JA TALOUDELLISUUS)

- Johtamis- ja motivointijärjestelmät
  - Prosessien hallinta
  - Henkilöstön kehittäminen
  - Tiimityön kehittäminen



## 2) TALOUDELLISUUS

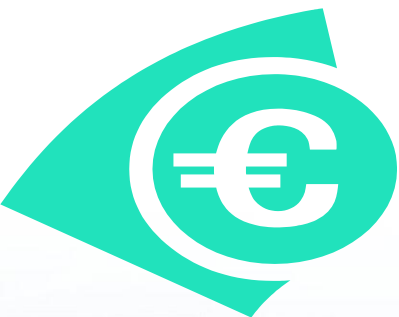


- Tuotekehitys
- Ostotoiminta
- Tuotannon ohjaus
- Työvuorolistasuunnittelu
- Investointien optimointi
- Kuluseuranta



# 3) KANNATTAVUUS

- Operatiivisen laskentatoimen järjestelmät
  - Tunnuslukuanalyysi (laatu ja talous)
    - Hinnoittelu
    - Markkinointi
    - Benchmarking



# 4) RAHOITUKSEN RIITTÄVYYS JA VAKAVARAISUUS

- Maksuvalmiuden seuranta
- Sitoutuvan pääoman hallinta
- Pitkän aikavälin taloussuunnittelu



# ONNISTUMISEN ELEMENTIT

- Ammattitaito
- Johtaminen
- Motivointi
- ”Asiakas on kuningas”
- Huolehdi operaatioista
- Kehitä palveluita moni-ilmeisesti
  - Huolehdi kannattavuudestasi
    - Keskittäminen
    - Elinkaariajattelu





# MIKSI EPÄONNISTUTAAN ?

- Kehitystyön (konsepti, yksiköt) puute
  - Delegoinnin puute
  - Johtamisen heikkous
- Motivaation lopahtaminen
  - Liian nopea kasvu
  - Hajanaisuus
- Kommunikoinnin vähyys
  - Huono ilmapiiri



# KETJUN HYÖDYT VS. HAITAT

- Kustannustehokkuus; hankinnat, markkinointi, hallinto, investoinnit, rahoitus
  - Turvallisuus
  - Palvelurakenteen monipuolisuus
    - Yksilöllisyys?
    - Heikot lenkit?



# MITEN LUON MENESTYVÄÄ LIIKETOIMINTAA ?

- Muuntumiskyvyn sanotaan olevan ainut kilpailuetu
- Muuntumiskyvyn lisäksi tarvitaan pitkäjänteisyyttä
  
- Menestyminen edellyttää tasapainon löytämistä näiden kahden ominaisuuden välillä!



# YRITTÄJYYS vs. YRITTÄJÄMÄISYYS

- Oman toiminnan kilpailukyky?



III

“LASKENTATOIMI - AUTTAA  
VAI AHDISTAA ? !”



SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# LASKENTATOIMEN RAKENNE

## ULKOINEN

- Ulkoisen laskentatoimen (so. kirjanpito) tehtävänä on täyttää viranomais määräykset

## SISÄINEN

- Sisäinen laskentatoimi tuottaa informaatiota toimivalle johdolle
- Lähtökohtana toiminnan ohjaamisen tarpeet

# TULOSLASKELMAESIMERKIT

	Anniskelu- ravintola	Hotelli	Vähittäis- kauppa	Palvelu- asuminen
Liikevaihto	100 %	100 %	100 %	100 %
- muuttuvat kulut (raaka-aineet)	33 %	15 %	73 %	6 %
= Myyntikate	67 %	85 %	27 %	94 %
- Työvoimakustannukset (palkat,sivukulut,alih.)	35 %	29 %	9 %	67 %
= Palkkakate	32 %	56 %	18 %	27 %
- muut juoksevat kiinteät kulut (ml. vuokrat)	26 %	51 %	13 %	19 %
= Käyttökate	6 %	5 %	5 %	8 %
- poistot	4 %	5 %	2 %	2 %
= Liiketulos	2 %	0 %	3 %	6 %

Yllä olevat luvut modifioitu alan tp-tilastoista ([www2.toimialaonline.fi](http://www2.toimialaonline.fi))

## HUOM!

Tuloksen rakenne riippuvainen liikeideasta, liikepaikasta, toimintatavoista, hintatasosta, volyymista, tuotteistosta, myynnin rakenteesta, henkilöstöstä, rahoitusrakenteesta, markkinatilanteesta, paikkakunnasta jne.



# TASE

- kaksipuoleinen laskelma, jossa “VASTAAVAA” kertoo mitä omaisuutta meillä on ja “VASTATTAVAA” millä omaisuushankinnat on rahoitettu

## VASTAAVAA

Käyttöomaisuus  
(koneet ja kalusto)

Vaihto-omaisuus (raaka-aineet)

Rahoitusomaisuus

Saamiset (esim. myynti-)  
Rahat ja pankkisaamiset  
(käteiskassat ja pankkitilit)

YHTEENSÄ

## VASTATTAVAA

Oma pääoma

Osakepääoma (osakeyhtiössä)  
Tilikausien voitot / tappiot

Vieras pääoma

Pitkäaikainen (esim. pankkilainat)  
Lyhytaikainen (esim. ostovelat)

YHTEENSÄ



# TULOKSEN ”PILKKOMINEN”

## AJALLINEN PILKKOMINEN

- Tavoitteena toiminnan ja raportoinnin välisen viiveen minimoiminen
- Apuna esim. viikottaiset (tai päivittäiset) pikatuloslaskelmat

## TOIMINNALLINEN PILKKOMINEN

- Tavoitteena tulospotentiaalin ja/tai ”tulosvuotojen” tunnistaminen
- Apuna esim. toimipistekohtaiset tuloslaskelmat ja tuoteryhmäkohtaiset myyntikatelaskelmat

# IV

## “KATETUOTTOAJATTELU KANNATTAVUUDEN HALLINNAN APUVÄLINEENÄ”



# KATETUOTTOLASKENTA

- Katetuottolaskenta pohjautuu kulujen jakamiseen muuttuviin (MUKUT) ja kiinteisiin (KIKUT) kuluihin
  - Muuttuvat kustannukset muuttuvat myynnin määrän mukaan
- Pienillä tuotannon määrän vaihteluilla ei ole vaikutusta myynnin ja muuttuvien kulujen suhteeseen
  - Kiinteät kulut pysyvät muuttumattomina – ainakin lyhyellä aikavälillä
    - Pitkällä aikavälillä kaikki kulut ovat muuttuvia

## TÄRKEIMMÄT SOVELLUKSET:

- Kriittisen pisteen liikevaihto
- Myyntikatehinnoittelu

# KUSTANNUSKÄSITTEET

## - erilaisia kustannusten ryhmittelytapoja

- Muuttuvat ja kiinteät kustannukset
- Kulut jaetaan sen mukaan miten ne suhteutuvat myyntiin (kts. ed. dia)
  - Erillis- ja yhteiskustannukset
    - Kulut jaetaan sen mukaan miten ne suhteutuvat päätöksiin
  - Esim. ketjun yksittäisen toimipisteen henkilöstökustannukset ovat ko. toimipisteen erilliskustannuksia, mutta hallinnon henkilöstökulut ovat ketjun yhteiskustannuksia
- Välittömät ja välilliset kustannukset
- Jako sen mukaan ovatko kustannukset suoraan kohdistettavissa (esim.) yksittäisille yksiköille, tuotteille, tuoteryhmille tai asiakkaille



# TULOSTEKIJÄT

- Myyntihinnat
  - Myynnin määrä
- Muuttuvat kustannukset
  - Kiinteät kustannukset
  - Myynnin rakenne



# TUOTEKOHTAINEN KATELASKENTA

- Välittömät aine- ja työkustannukset
- Muut välittömät kustannukset
- Välilliset kustannukset
- Voittolisä

Liikevaihto

- Muuttuvat

kustannukset

= Myyntikate

- Kiinteät

kustannukset

= Tulos

V

“OIKEA MYYNTIHINTA OHJAA  
TULOKSELLISUUTEEN”



SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# KILPAILUKEINOT

□ Tuote

□ Hinta

□ Saatavuus

□ Viestintä





# HINNAN MERKITYS KILPAILUKEINONA

- Tuotteen arvon mittari
- Asiakas arvioi eri yritysten laatua hinnan perusteella
  - Tuotteen arvon muodostaja
- Hinta vaikuttaa asiakkaan käsitykseen laatutasosta
  - Kilpailuvaikutus
    - Hinta vaikuttaa volyymiimme
  - Kannattavuusvaikutus
- Hinnalla pitää kyetä kattamaan kaikki muuttuvat ja kiinteät kulut sekä haluttu voitto
  - Tuotteen asemointi
- Hinta vaikuttaa (yhdessä muun markkinointimixin kanssa) kuluttajan käsitykseen tuotteemme suhteesta kilpailijoiden tarjontaan



# HINNANASETANTA

- Mitkä ovat tuottamiskustannukset ?
  - Mikä on sopiva markkinahinta ?
- Mitä muita kuin kannattavuustavoitteita hinnanasetannalle tulee asettaa ?
- Ryhdytäänkö ko. tuotetta markkinoimaan ?



# PERINTEISET HINNOITTELUSTRATEGIAT

- Kustannuspohjainen hinnoittelu
- Kilpailusuuntautunut hinnoittelu
- Kysyntäsuuntautunut hinnoittelu
  - Arvopohjainen hinnoittelu



# KUSTANNUSPOHJAINEN HINNOITTELU

- 1 Kerroinhinnoittelu ( työn arviointi; korkean sisäänostohinnan omaavat tuotteet )
- 2 Vakiokatemenetelmä ( sisäänosto-hinnaltaan erilaisten tuotteiden hintojen suhde )
- 3 Palkkakatemenetelmä ( tuottamattoman ajan kustannukset )
- 4 Toiminta-asteeseen perustuva hinnoittelu ( volyymin ennustaminen )



# KILPAILUSUUNTAUTUNUT HINNOITTELU

- Kilpailutilanne ohjaa hinnoittelua (yritys voi vaikuttaa kustannuksiinsa ja imagoonsa)
  - Esimerkkejä:
    - kermankuorintahinnoittelu
    - penetraatiohinnoittelu

# KYSYNTÄSUUNTAUTUNUT HINNOITTELU

- Hintataso määräytyy kysynnän mukaan



# TUOTTEISTON HINNOITTELUPROSESSIN VAIHEET

- 1 Tuotteistokokonaisuuden suunnittelu (pohjana liikeidea)
  - 2 Tuotesuunnittelu
  - 3 Kustannusten selvittäminen
- 4 Hinnan määrittäminen (valitulla hinnoittelumenetelmällä)
  - 5 Seuranta
- 6 Korjaavat toimenpiteet (so. prosessin toistaminen tarvittaessa)



# HINNOITTELU- TEKNIKOITA

## - miten hinta on hyvä esittää ?

- 1 Pakettihinnoittelu (muodostettu palvelun osista kokonaisuuksia, jotka hinnoitellaan yhdessä)
  - 2 Perushinta (perus- ja lisäpalvelut hinnoiteltu erikseen)
  - 3 Täysin pilkottu hinta (kaikki palvelun osat hinnoiteltu erikseen)



$$\begin{aligned} &\text{Markkinatilanne} \\ &+ \\ &\text{Liikeidea} \\ &+ \\ &\text{Kustannusrakenne} \\ &= \\ &\text{MYYNTIHINTA} \end{aligned}$$



# VI

# “TAVOITTEET LUOVAT ONNISTUMISIA”



# MIKÄ ON BUDJETTI?

- Tavoitteellinen toimintasuunnitelma, jossa määritetään toteutettavat aktiviteetit, tarvittavat resurssit, noudatettavat aikataulut ja vastuuhenkilöt
- Budjetissa asetetut tilikauden tulostavoitteet tähtäävät mahdollisimman hyvään tulokseen – siten, että tulos ei vaaranna pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista
  - Yleensä laadittu tilikaudelle



# BUDJETOINTI ?

□ Tarkoittaa ennusteiden laatimista, vaihtoehtojen etsimistä ja vertailua sekä toimintavaihtoehtojen valintaa.

□

TÄSSÄ TEHTÄVÄSSÄ INHIMILLINEN  
JOHTAMISPROSESSI ON USEIN TÄRKEÄMPI KUIN  
LASKENTATEKNIikka.



# BUDJETOINNIN HYÖDYNTÄMISKOhteita

- Tavoitteiden täsmentäminen
  - Ilman tavoitteellisuutta tulostaso jää heikommaksi
- Motivointi
  - Sekä johto että henkilöstö tarvitsevat motivoivia välitavoitteita
- Resurssien allokointi
  - Budjetoinnilla varmistetaan resurssien riittävyys ja oikea kohdentuminen
- Toimintojen johtamisen integrointi
  - Yhteinen suunnittelu takaa työn sujuvuuden
- Vastuualueiden ja organisaation selkeyttäminen
  - Budjetointiprosessi selkeyttää työnjakoa ja vastuita
- Organisaation ”keskustelupinta”
  - Budjetointiprosessi ”pakottaa” keskusteluun toiminnan kehittämisestä
- Informaation lähde
  - Budjetti tuottaa informaatiota myös ulkoisille sidosryhmille (esim. rahoittajat ja tavarantoimittajat)

# BUDJETTI ORGANISAATION TOIMINNASSA

## BUDJETTIPROSESSI

- Budjettisuunnittelu
- Budjetin toteuttaminen
- Budjettitarkkailu

## YLEINEN TALOUSPROSESSI

- Suunnittelu
- Ohjaus
- Valvonta

Budjetointi mukailee organisaation talouden ja toiminnan suunnittelun ja ohjauksen prosessia

# BUDJETTITYYPIT

- Kiinteä budjetti
- Laaditaan kiinteä budjetti tilikaudeksi eteenpäin
  - Tarkistettu budjetti
- Budjettia tarkistetaan esim. neljännesvuosittain
  - Rullaava budjetti
- Laaditaan esim. kolmen kuukauden välein uusi budjetti seuraavalle 12 kuukaudelle
  - Liukuva budjetti
- Tarkan euromääräisen budjetin sijaan ennustetaan esim. käyttöastetta ja toimintaa ohjataan sen pohjalta

YLEISIN TAPA: KIIINTEÄ VUOSIBUDJETTI, JOTA TÄYDENNETÄÄN ESIM. 4 SEURAAVAN VUODEN KEHYSBUDJETILLA; TÖTEUTETAAN SIIS 5 VUODEN RULLAAVAA BUDJETOINTIA



# KÄYTÄNNÖN BUDJETOINTIPROSESSI

1. Arvioidaan päättymässä olevan tilikauden toiminnallista ja taloudellista onnistumista
2. Laaditaan toimintasuunnitelma (sis. markkinointi- ja investointisuunnitelmat) seuraavalle budjettikaudelle
  3. Määritetään euromääräiset tavoitteet
4. Ohjataan toimintaa laaditun budjetin pohjalta päivä-, viikko- ja kuukausitasolla
  5. Budjettitarkkailu tulosraporttien avulla
6. Budjettitarkkailun antaman tiedon avulla ennustetaan lopputilikauden toteumaa ja tehdään tarvittavia korjaustoimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi
  7. Lähdetään valmistelemaan seuraavaa budjettikierrosta





# PÄÄ- JA OSABUDJETIT

## 1 Tulosbudjetti

- Laaditaan tuloslaskelman muotoon osabudjettien avulla

## OSABUDJETIT

### ◆ Myyntibudjetti

- Ennustetaan tilikauden myynti valitulla tarkkuudella

### ◆ Ostobudjetti

- Laaditaan raaka-ainekuluennuste myyntibudjetin pohjalta

### ◆ Henkilöstöbudjetti

- Laaditaan henkilöstösuunnitelma myyntiennusteen pohjalta

### ◆ Muiden kulujen budjetti

- Laaditaan muiden kulujen ennuste myyntibudjetin pohjalta

### ◆ Investointibudjetti

- Laaditaan tilikauden investointisuunnitelma (osana pidemmän aikavälin suunnitelmaa)

## 2 Rahoitusbudjetti (kassabudjetti)

- Ennustetaan rahoitustilanteen kehitystä tulosbudjetin pohjalta

## 3 Ennakoitu tase

- Laaditaan budjettikauden lopun tase-ennuste tulos- ja rahoitusbudjettien pohjalta

# BUDJETTITARKKAILUN TEHTÄVÄT

- Valvotaan vastualueittain ja -henkilöittäin tavoitteiden saavuttamista
  - Tulosvastuussa olevien esimiesten ja johdon tehtävä
  - Oikaistaan vinoutunut kehitys laaditun analyysin perusteella
- Edellyttää taloudellisten tunnuslukujen lisäksi toiminnallisen onnistumisen arviointia
  - Tulevassa suunnittelussa avustaminen
- Kuukausittaisen budjettiraportin pohjalta laaditaan lopputilikauden tarkennettu toteumaennuste
  - Palkitsemisen perusta
- Tulospalkkiojärjestelmissä on tavallista sitoa palkkio budjettitavoitteiden toteutumiseen
  - Vaatimukset raporteille: oikea-aikaisuus, oikea sisältö, helppolukuisuus
    - Koko suunnitteluprosessin onnistuminen edellyttää ajan tasalla olevaa raportointijärjestelmää



# BUDJETTITARKKAILUN AIKAJÄNNE

- Myynnit, ostot, palkat päivittäin
- Kateluvut kirjanpidosta kuukausittain (edellyttää inventaaria)
- Välitilinpäätökset ja/tai osavuosikatsaukset 1-3 krt. vuodessa
  - Tilinpäätöksistä pitkän aikavälin trendit

# ”BUDJETTIEROT ON KYETTÄVÄ RAPORTOIMAAN”

- Määräero
- Suoritemääräiset erot tuotteiden, asiakkaiden, raaka-ainekulutuksen, tuntien käytön jne. määrissä
  - Hintaero
- Keskihintojen ja -kustannusten poikkeamat suunnitellusta
  - Kokonaisero
    - Em. yhteisvaikutus

# ”BUDJETTIPOIKKEAMIEN SYYT ON KYETTÄVÄ SELVITTÄMÄÄN”

## 1 ULKOISET TEKIJÄT

- Toimintaympäristön odottamattomien muutosten vaikutus

## 2 SISÄISET TEKIJÄT

- Epärealistiset suunnitelmat
- Toiminta ei ole vastannut suunnitelmia
- Suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi
  - Tietoinen väärinbudjetointi



# VÄLTÄ NÄITÄ !

- MUTU
- RAHI
- VATI
- REPE



VII

“TUNNUSLUVUT OVAT  
TOIMINNAN  
PIKATULOSRAPORTTEJA”



# TUNNUSLUKUJEN MERKITYS TALOUDEN JOHTAMISESSA

- Toiminnan ohjaus ja suunnittelu
  - Toteutus
  - Valvonta





# MITTARIT (= TUNNUSLUVUT)

- Tiivis, sanallinen tai numeroarvollinen kuvaus havainnoista
  - Pohjana käyttäjien tavoitteet ja tarpeet
    - Lukumäärä riittävä - mutta rajoitettu
    - Organisaation eri tasot huomioitava
    - Jatkuvuus, selkeys, tavoitteellisuus
- Mittareiden yhteensopivuus (eri näkökulmat: kannattavuus, asiakas, prosessi, henkilöstö, innovatiivisuus, it, ympäristö)



# TUNNUSLUKUESIMERKKEJÄ

## OPERATIIVISET

- Tuoteryhmäkohtaiset myyntikatteet
- Suoritemäärät
- Suoritekohtaiset kustannukset
- Myynti (volyymit) / tehty työtunti
- Keskihinta
- Käyttöaste
- Myynti / asp tai m<sup>2</sup>
- Asiakasmäärä / päivä
- Keskiostos
- Asiakaspaikkakierto

## TP-POHJAISET

- Tuottojen kehitys (laajuus)
- Kateprosentit (kannattavuus)
- Kuluprocentit
- Rahoituksen tunnusluvut (ml. kiertonopeudet)
- Vakavaraisuuden tunnusluvut

① **MITEN HYÖDYNÄN OMASSA TOIMINNASSA?**

# EI-RAHAPOHJAISET MITTARIT

TALOUELLISTEN MITTAREIDEN LISÄKSI ON OLTAVA  
MITTAREITA, JOTKA KUVAAVAT LAADULLISTA  
ONNISTUMISTA

Mitattavia osa-alueita:

- Asiakastyytyväisyys
- Omistajatytyväisyys
- Henkilöstötytyväisyys
- Ympäristötytyväisyys



# VIII

“LASKENTATOIMEN  
MONIPUOLISUUS VARMISTAA  
TULOKSELLISUUDEN !”



# LASKENTA- / JOHTAMISMENETELMÄT

A) Perinteiset talouden suunnittelun ja seurannan järjestelmät

B) Perinteisten menetelmien korvaajana ja/tai täydentäjänä voidaan käyttää:

1. Toimintolaskentaa
2. Balanced scorecard´ia (BSC)
3. Revenue management´ia (RM)
4. (LEAN-ajattelu)



# 1. TOIMINTOLASKENTA

- Lähtökohtana yrityksen toiminnan jako osatoimintoihin
- Toiminnan tarkastelu ja kehittäminen tapahtuvat määritettyjen toimintoprosessien avulla
  - Kustannukset kohdistetaan eri osatoiminnoille ns. aiheuttamisperiaatteella
  - Tavoitteena on eri toimintojen suorituskyvyn mittaus ja kriittinen arviointi
- Toimintolaskennan avulla mahdollisuus kehittää laskennan monipuolisuutta



# KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN AIHEUTTAMISPERIAATTEELLA

ESIMERKKEJÄ KUSTANNUSTEN JAKOPERUSTEIKSI (NS.  
JAKOAVAIMET):

- Henkilölukumäärä (esim. palkkahallinnon kulujen kohdistaminen)
  - Palkkasumma (esim. sivukulujen kohdistaminen)
  - Työtuntien lukumäärä (esim. työvoimakulujen kohdistaminen)
- Laitteiston käyttöaste tai käyttötunnit (esim. laitekulujen kohdistaminen)
- Tilan käyttö, m<sup>2</sup> (esim. siivous- tai kiinteistökulujen kohdistaminen)
  - Liikevaihto-osuudet (esim. hallinnon tai markkinoinnin kulujen kohdistaminen)



## 2. BALANCED SCORECARD

- Suomeksi ns. tasapainotettu mittaristo (tai: tuloskortti)
- Mittaristossa mukana sekä rahalliset että ei-rahalliset mittarit
- Tavoitteena on kyetä siirtämään ohjauksen painopiste pelkästä talouden ohjauksesta kokonaistoiminnan ohjaukseen





# BSC:N KÄYTTÖÖNOTON EDELITYKSET

BSC:N KÄYTTÖÖNOTTO EDELITYTTÄÄ TOIMINNAN KORKEAA TASOA; SE EI OLE RATKAISU ONGELMIIN, VAAN JATKOKEHITTÄMISEN APUVÄLINE

Edellytykset:

- Tuotekehityksen jatkuvuus on varmistettu
- Yksilöllinen asiakassuhteiden hoito on osa arkea
- Henkilöstön osaamistaso ja sitoutuminen ovat korkealla tasolla (strategian viestimisessä onnistuttu)
- Organisaatio on dynaaminen (toiminnot on kyetty nivomaan hyvin yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi; synkronointi)
- Tietojärjestelmät ovat toimivia (takaa järjestelmällisyyden raportoinnissa)



# PERINTEINEN TALOUDEN OHJAUS; KRITIIKKI

- Pohjautuu historiatietoihin
- Rahallisten mittareiden painotus
- Rohkaisee lyhytnäköiseen optimointiin
  - Pohjana ulkoinen laskentatoimi
- Kustannusten analysoinnin puutteellisuus
  - Raporttien vaikeatajuisuus
- Markkinakentän ( asiakkaat, kilpailijat ) huomioimattomuus



# MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

1. Strategian selkeyttäminen
2. Strategian viestintä organisaatiolle
3. Liiketoiminnan huolellinen suunnittelu
4. Palautteen kerääminen suunnitelmista
5. Pilottiyksikön valinta
6. Toteutus



# 3. REVENUE MANAGEMENT

**“Oikea tuote oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla”**

- Tavoitteena maksimoida yrityksen katekertymä tehokkaalla hinnoittelulla
- Asiakkaan ostokäyttäytymistä pyritään ohjaamaan ottamalla hinnoittelussa huomioon kysyntä, tarjonta ja “kiire”
  - Yleisesti käytössä mm. lento-, hotelli- ja autonvuokrausyritysten hinnoittelussa



# REVENUE MANAGEMENT OPTIMOI 4K:TA

- Kapasiteetti
  - Kello
  - Kalenteri
- Kustannukset

Tavoitteena kapasiteetin mahdollisimman korkea käyttöaste eri kellon ja kalenterin hetkinä mahdollisimman pienin kustannuksin!



# TUOTEANALYYSI

- Arvioinnin pohjana tuotekohtaiset
  - myynnit (e, kpl) ja
  - myyntikatteet (e, %)
  
- Analysoidaan tuotteiden tulosvaikutusta sekä kehityspotentiaalia ja -tarpeita



# RM - MODERNIA BASAARIKAUPPAKO ?

HAASTEITA:

- Asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus?
  - Olemmeko uskottavia?
  - Emmehän huijaa?
- Emmehän leiki hinnoilla?



# BENCHMARKING

- Jatkuva systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata omaa tuloksellisuutta ja laatua sekä työprosessien tehokkuutta valioluokkaa edustavien organisaatioiden suoritustasoon. Suomeksi benchmarking merkitsee kiintopistettä.
- Toimiala- ym. etujärjestöjen tuottama tilastoaineisto erinomainen apuväline tuloksellisuuden vertailussa.





IX

“YKSINKERTAISTA!”



SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# KAKSI KONSTIA

- Tuottojen (volyymit, hintataso) kasvattaminen
  - Kulukuri



# KIRJALLISUUTTA

1. Albanese Pietro (2004): Revenue Management - periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Edita.
2. Alhola Kari (2008): Toimintolaskenta. WSOY.
3. Alhola Kari, Lauslahti Sanna (2005): Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Edita.
4. Bergstrand Jan (1994): Tehokas talouden ohjaus. Ekonomia-sarja. WSOY.
5. Harris Peter, Mongiello Marco (2006): Accountig and Financial Management - Developments in the international hospitality industry. Elsevier Ltd.
6. Heikkilä Pekka, Saranpää Timo (2010): Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark.
7. Heikkilä Pekka, Rauhala Mariitta, Saranpää Timo (2010): Hotelli- ja ravintola-alan sisäisen laskentatoimen harjoituskirja. Restamark.
8. Heikkinen Vesa (1995): Tuottava keittiö - ruokapalveluiden kannattavuuden ja taloudellisuuden parantaminen. SR-julkaisut. Uusimaa Oy.
9. Järvenpää, Partanen, Tuomela (2007): Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Edita.
10. Kallio Heikki, Karjanlahti Kalevi, Kivilaakso Hannu (1995): Prosentti ylioppilaille 1. WSOY.
11. Karjalainen Lasse (2002): Pienyrityksen talousopas. Finnvera.
12. Karlöf Bengt, Östblom Svante (1993): Benchmarking. Weilin + Göös.
13. Laurent Ben (2006): Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. WSOY.
14. Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko (2006): Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum Media.
15. Melamies Jaana, Paakkunainen Ritva (1997): Palveluyrityksen taloushallinto. WSOY. (HUOM! uudistettu versio Haaga-Instituutin amk:n opetusmonistesarjassa nimellä Hotelli- ja ravitsemisalalan taloushallinto).
16. Miettinen Päivi, Santala Helena (2003): Tuloksen tekijät - yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. WSOY.
17. Moisio Hanna, Saranpää Timo (2013): Matkatoimistoalan laskentatoimen ohjeistus. Smalser.
18. Määttä Sinikka, Nuutila Jaakko, Saranpää Timo (2008): Juhlapalvelu - suunnittele ja toteuta. WSOY.
19. Neilimo, Uusi-Rauva (2007): Johdon laskentatoimi. Edita.
20. Peltola Mikko, Vuorenmaa Sinikka (2004): Annos & asiakas – Ravitsemisalalan matematiikkaa ja ammattilaskentaa. WSOY.
21. Pollari Helena (2002): Hotelli- ja ravintola-alan kirjanpito ja tilinpäätös. Restamark.
22. Selander Kai, Valli Vuokko (2007): Hinnottelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY





SADANPÄÄMIES YHTIÖT

# Kiitos mielenkiinnostasi!

**Timo Saranpää**

Sadanpäämies Consulting

Puh. +358 50 523 6005

[timo.saranpaa@sadanpaamies.fi](mailto:timo.saranpaa@sadanpaamies.fi)

Twitter: @Sadanpaamies\_1

[www.sadanpaamies.fi](http://www.sadanpaamies.fi)