

# Joka yrittäjän talouskoulu

Kasvuyrityspalvelu Oy  
Juuso Markkanen

**KEUKA**  
KASVUN MAHDOLLISTAJA

# Hinnanmuodostusmallit

## Markkinaperusteinen hinnan muodostuminen

Hinta perustuu kysynnän ja tarjonnan väliseen tasapainoon ottaen huomioon korvaavat tuotteet.

Katteet vaihtelevat markkinahinnan mukaan, koska markkinahinta ei määräydy tuotettujen tavaroiden ja palveluiden kustannusten mukaan.

Kustannusjohtajuuden saavuttaminen parantaa katteita.

## Kustannusperusteinen hinnan muodostuminen

Hinta perustuu tuotettujen tavaroiden ja palveluiden kustannuksiin, joihin sisältyvät raaka-aine, työ ja pääomakustannukset.

Hinnat lasketaan lisäämällä kustannuksiin voittomarginaali.

## Arvoperusteinen hinnan muodostuminen

Hinta perustuu arvoon, jonka toimittajan ratkaisu asiakkaalle luo.

Asiakkaalle luodun arvon osoittaminen ja toimittajan ainutlaatuinen asema ovat edellytyksiä arvoon perustuvien hintojen määrittämiselle.

Antaa mahdollisuuksia katteiden huomattavaan parantamiseen.

# Tuotteiden ja ratkaisujen myynnistä arvon myymiseen

	Itsenäinen	Asiantuntemusta tarvitseva	Lisäarvoa tarvitseva
Tieto	Asiakkaalla on riittävästi tietoa tuotteesta	Toimittajalla on parempi tietämys tuotteen alalta	Toimittajalla on parempi tietämys tuotteen tuottamasta hyödystä
Hinnan merkitys	Kiinnostunut tuotekustannuksista	Kiinnostunut kokonaiskustannuksista	Kiinnostunut taloudellisesta lisäarvosta pitkällä aikavälillä
Suhtautuminen yhteistyöhön	Haluaa pysyä etäällä	Yhteistyöhaluinen rajatulla alueella	Avoin suhtautuminen, kumppanuus
Luottamus toimittajaan	Luottaa tuotteeseen	Luottaa toimittajaan	Luottaa toimittajaan useiden eri toimintojen tuottajana
Halukkuus jakaa liiketoimintaa koskevaa tietoa	Ei halua jakaa tietoa	Jakaa tietoa tiettyyn toimintoon liittyen	Valmis jakamaan tietoa paremman tuoton toivossa
	Tuoteostaja	Ratkaisujen hankkija	Arvon hankkija

# Tuotteiden ja tarpeiden myynnistä tunteen myymiseen

	Itsenäinen	Myyjää tarvitseva	Tunnetta hakeva
Tieto	Asiakkaalla on riittävästi tietoa tuotteesta	Myyjällä on parempi tietämys tuotteen alalta	Toimittajalla on parempi tuotteen tuottamasta tunteesta
Hinnan merkitys	Kiinnostunut edullisesta hinnasta	Kiinnostunut oikeasta tuotteesta hänelle	Ei hae säästöjä vaan investointeja
Laadun merkitys	Mahdollisimman korkeaa laatua edulliseen hintaan	Hakee hyvää hinta laatusuhdetta	Hakee mahdollisimman korkeaa tunnetta
Ostopäätös	Hakee edullista hintaa	Luottaa toimittajaan	Luottaa brändiin tai tuottajaan
Asiakassuhteen lujuus	Heikko	Antaa suhteen syntyä	Haluaa suhteen ja korkean palvelukokemuksen
	Tuoteostaja	Tarpeiden hakija	Laatua ostava

Tuotemyynti tukee asiakkaan ostoprosessia.

Ratkaisumyynti tukee asiakkaan käyttöprosessia.

Arvomyynti tukee asiakkaan liiketoimintaprosesseja.

# Tuotteita asiakkaan tarpeisiin

- Tuotemyynti on perinteinen tapa myydä.
- Perustuu tuotteen ominaisuuksiin.
- Myyjä on tuoteasiantuntija.
- Vastapuolena on osto-osasto.
- Menestyminen perustuu tuotteen ylivoimaan suhteessa kilpailijoihin.
- Hinnan on oltava kilpailukykyinen.
- Tuotemyynti on oikea silloin, kun asiakas osaa käyttää tuotetta itsenäisesti.
- Asiakkaalla on riittävästi tietoa tuotteesta ja sen käytöstä.
- Asiakas on siis tottunut ostamaan ja käyttämään tuotetta.
- Tarvitaanko myyntiä edes vai ainoastaan tilausprosessi?
- Koska asiakkaan tietämys tuotteesta on hyvä ja vaihtoehtoja useita, kääntyy keskustelu heti hintaan.
- Muut ostotekijät kuin hinta ovat sivuseikkoja.
- Yhteistyöhön ei lähdetä vaan halutaan ostaa tuotetta.
- Asiakas valitsee useimmin halvimman hinnan.

# Ratkaisuja asiakkaan haasteisiin

- Ratkaisut muodostuvat tuotteista, palveluista sekä tiedosta, jonka avulla ratkaistaan joku tietty ongelma.
- Ratkaisut ovat paketteja, jotka asiakas voi jakaa osiin.
- Ratkaisujen myymisen lähtökohta liiketoimintatarpeiden ymmärtäminen.
- Ratkaisut on suunnattu vastaamaan tiettyä tarvetta.
- Myyntiargumentit perustuvat siihen, kuinka hyvin ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeeseen.
- Ratkaisujen myynnissä vastapuolena on osto-osasto ja asianomainen liiketoimintayksikkö.
- Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan ongelmat.
- Hinta ei ole enää ensimmäinen neuvoteltava tekijä.
- Asiakas tarvitsee toimittajan asiantuntijuutta.
- Toimittaja tuntee asiakasta paremmin tuotteen ja ratkaisun käytön.
- Neuvotteluita ei käydä ostohinnasta vaan kokonaiskustannuksista, esim. tuote + ylläpito.
- Keskiössä on luottamus ja lupaus.
- Asiakas on valmis antamaan ongelmaan liittyviä tietoja.

# Arvoa asiakkaan liiketoiminnalle

- Arvomyyynnissä yksittäisen tuotteen merkitys kapenee, ja arvon luomisen merkitys asiakkaalle korostuu.
- Myyntiargumentit eivät perustu tuotteisiin eivätkä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.
- Myyjän on kyettävä tuottamaan positiivisia vaikutuksia asiakkaan liiketoimintaan.
- Tarvitaan syvällisiä tietoja asiakkaan liiketoiminnasta.
- Ostaja on yrityksen ylin johto.
- Arvoa ovat mm. asiakkaan kilpailukyvyyn lisääminen nostamalla liikevaihtoa, leikkaamalla kustannuksia, vähentämällä sijoitettua pääomaa.
- Neuvottelun kohteena ei ole ostohinta vaan niissä keskitytään syntyvän arvon ymmärtämiseen.
- Toimittaja on yhteistyökumppani.
- Perustuu korkeaan asiantuntijuuteen.
- Pyrkimys asiakkaan prosessien parantamiseen.



# Ostomotiivit ja hinta

Mitkä asiat ovat tärkeitä? Mitä hyötyä minulle ostosta on?

Minkälainen tunne minulle ostokohteesta muodostuu?

Tunne päätöksentekoprosessi

Epävarmuustekijät

Ostoesteet

Hintamielikuvan muodostus

Vahvasta käsitystä oikeasta päätöksestä, asiakas haluaa onnistua ostopäätöksessä eli valita hänelle oikein vaihtoehto – oikea ei ole usein halvin

# Hinnoittelu

1. Kerro asiakkaalle tuotteen arvo/hyöty ”mitä”
2. Kerro tuotteen hinta
3. Perustellaan hankintapäätös ”miksi”

Hinnalla asemoituminen:

Kilpailutekijänä voidaan hintaa pitää vain yhtenä osana. Hinta pitää sisällään myös laadun.

Voit valita kilpailukeinoksesi

- laadun tai
- hinnan.

Hinnan valitseminen on helppo tapa, ***mutta kannattavan liiketoiminnan rakentaminen halpojen hintojen varaan on äärimmäisen vaikeaa.***

## Hintakilpailu

Hintakilpailuun kilpailijat pystyvät nopeasti vastaamaan.

Aina löytyy markkinasta joku, joka pystyy myymään halvemmalla, siksi edullinen hinta on **huonoin** kilpailuetu mitä sinulla voi olla.

Laadun käyttäminen kilpailukeinona vaatiikin jo paljon enemmän, mutta tuo myös pitkällä tähtäimellä parhaan tuloksen.

Rakenna oma kilpailukenttä, kerro asiakkaillesi, millä siellä kilpaillaan, opeta asiakkaasi ostamaan oikeaa laatua.

Muuta hintakilpailu laadulla kilpailuksi

Ryhdy kilpailemaan laadulla, silloin on tunnettava ainakin:

- **asiakkaan odotukset**
- **kilpailijoiden toiminta.**

Asiakkaiden odotuksia on tutkittu paljon, ja voidaan todeta, että **laatuun** liittyvät odotukset nousevat selvästi päällimmäisiksi.

Hintaa ei voida unohtaa, sillä kukaan ei ole valmis maksamaan hyvästäkään laadusta mitä tahansa.

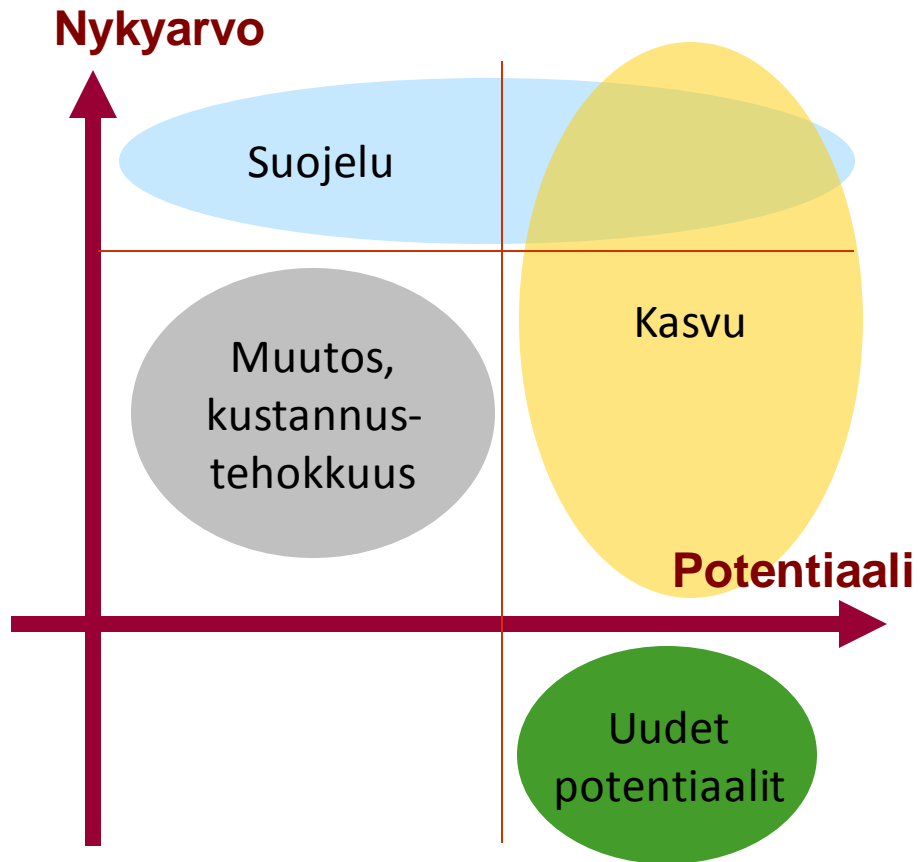
# Hinnoittelusta

- Hinta ei ole asiakkaalle tärkein asia vaan hintamielikuva. Hintamielikuvaan pääsääntöisesti vaikuttaa kokonaisuus = hankintahetki sekä käyttöhetket.
- Helppous, vaivattomuus ja asiakkaan muut odotukset täyttävä kokonaisuus lisäävät asiakasuskollisuutta.
- Palvelun suorittamiseen tarvitaan henkilökunnalta aito halu ylittää asiakkaan odotukset positiivisesti.
- Yrityksessä, jossa on palveluprosessiketjut kunnossa => asiakastyytyväisyys ja kannattavuus on taattu, ja virhekustannukset minimaaliset.

## Hinnoittelusta

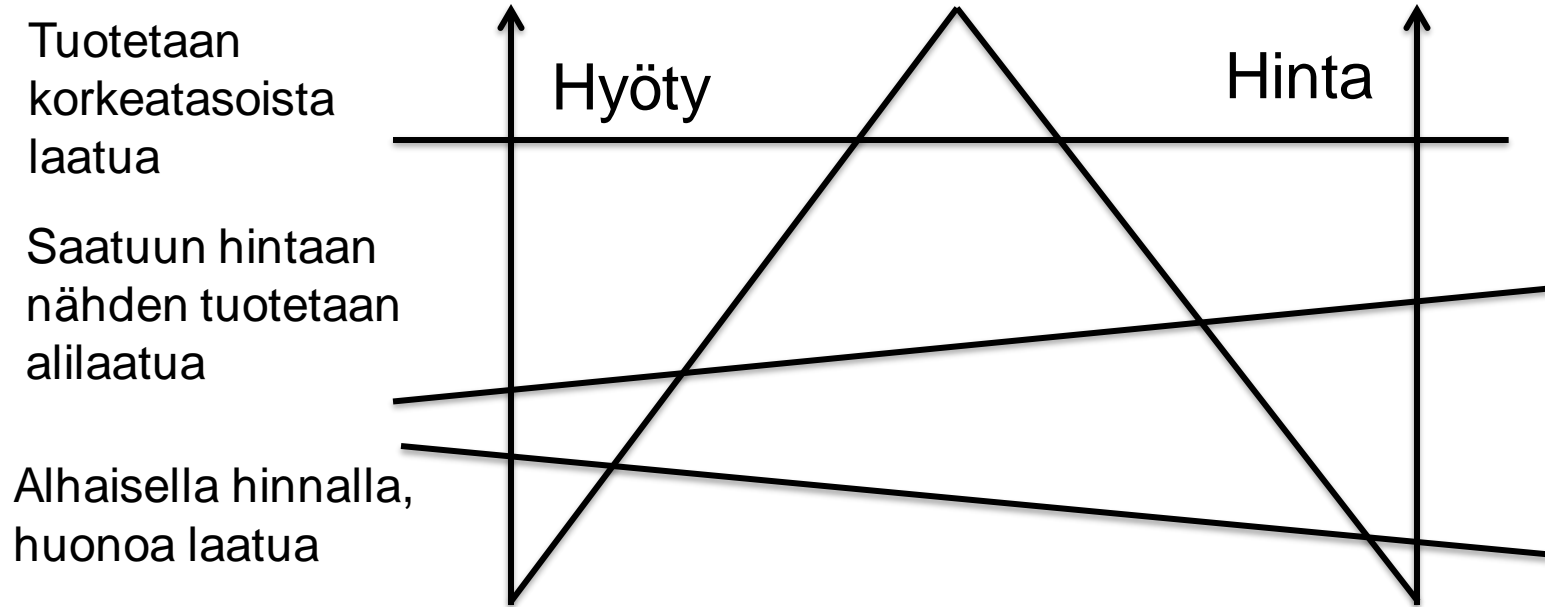
- Asiakkaat haluavat, että asioiminen on vaivatonta ja miellyttävää.
- Hinta voi vaihdella välillä, jonka alarajan muodostavat **kustannukset** ja ylärajan **asiakkaan näkemys palvelun arvosta**.
- Katetta syntyy, kun hinta voidaan asettaa kustannusrajan yläpuolelle.

# Segmentointi potentiaalin mukaan

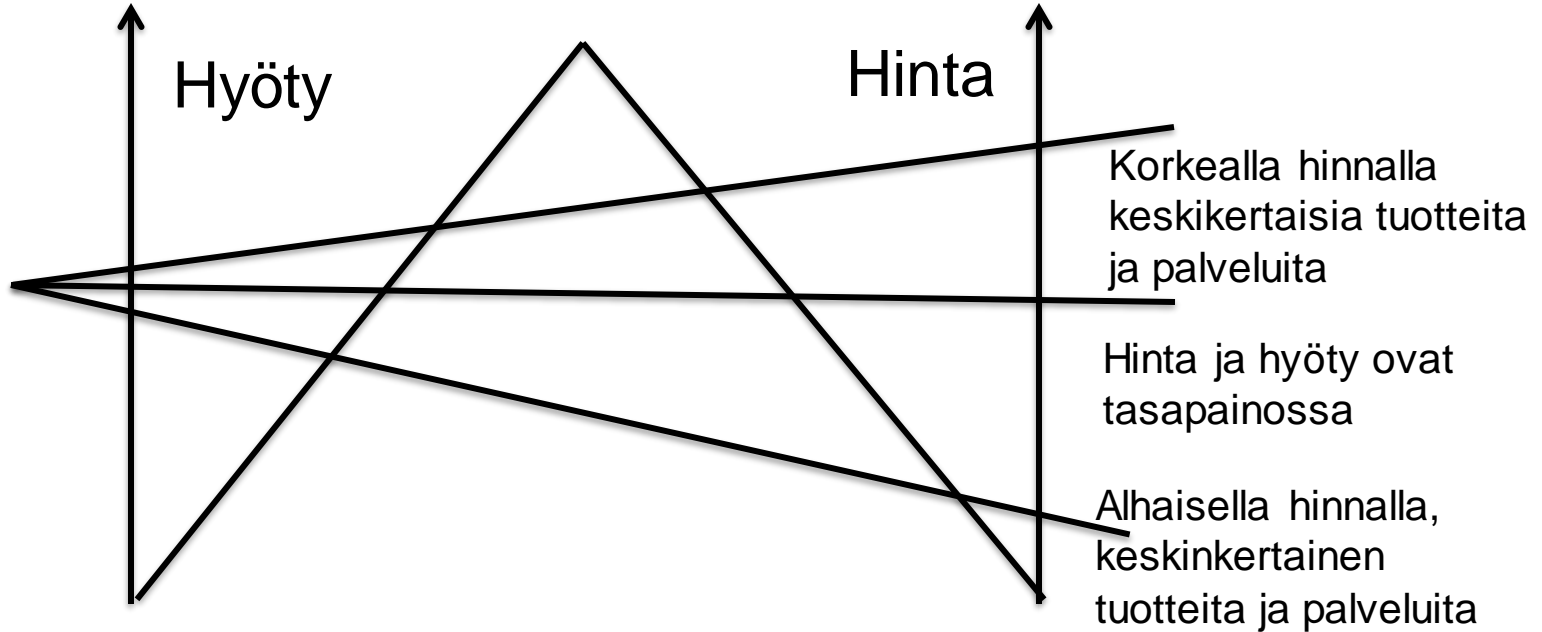




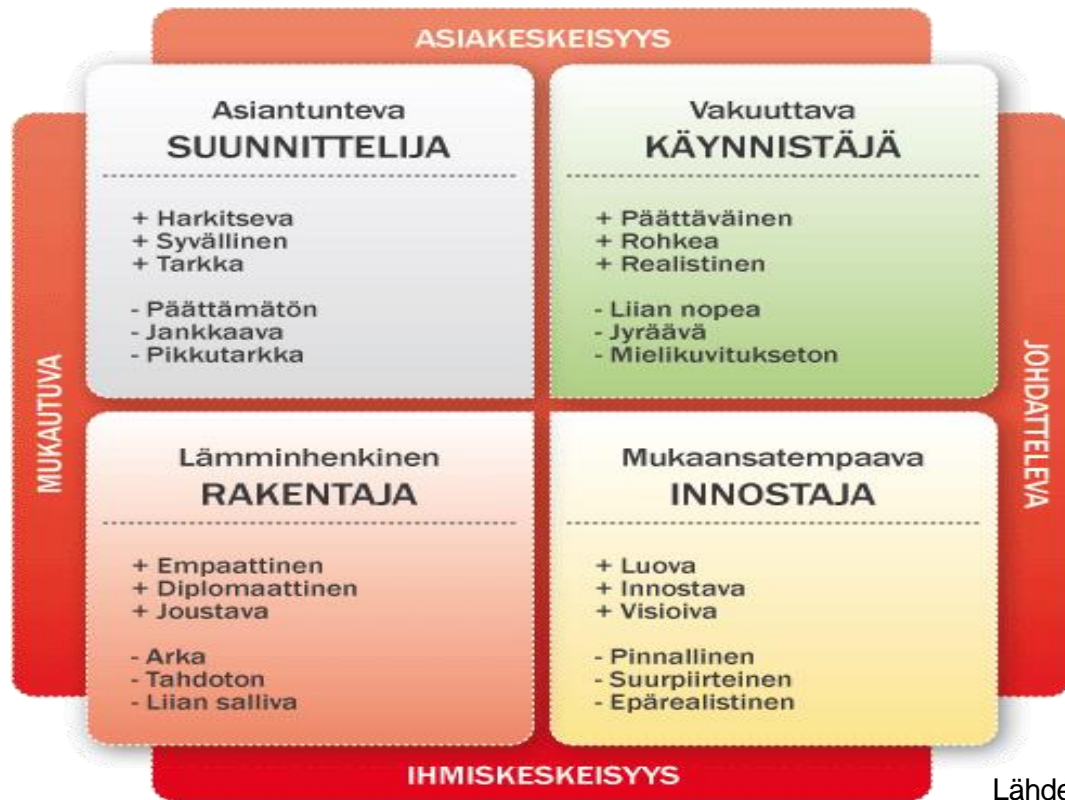
# Hinnalla asemoituminen



# Hinnalla asemoituminen



# Minkälainen olet? Minkälainen asiakkaasi on?



Lähde: Manne Pyykkö

## Hankintahetkellä

### Asiakkaan odotukset

- tuotteen laatu
- palvelun laatu
- imago
- henkilöstö

Asiakkaan  
odottama hyöty

### Arvioidut kustannukset

- rahallinen hinta
- aika
- energia, fyysinen työ
- riski

Asiakkaan odottamat  
kustannukset

Asiakkaan odotus  
tuotteesta tai  
palvelusta saatavalle  
arvolle

## Kulutusprosessin aikana tai sen jälkeen

Asiakkaan kokemus  
asetettujen tavoitteiden  
täyttymisestä

Asiakkaan  
kokema hyöty

Asiakkaan näkemys  
muodostuneista  
kokonaiskustannuksista

Asiakkaan kokemat  
kustannukset

Asiakkaan kokemukseen  
pohjautuva arvio  
tuotteesta tai palvelusta  
saadulle arvolle

**ASIAKKAAN  
KOKEMA  
ARVO**

# Palvelun hinnoittelu

Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan tehostaa hinnoittelua ja parantaa palvelujen kannattavuutta. Toisaalta selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelutarjoumaa asiakkaan silmissä: asiakkaalle voidaan kertoa, mitä hän saa ja mitä se maksaa.

# Palvelun hinnoittelu

Palvelun markkinatilanne toimii perustana hinnoittelupäätöksille. Hinnan tulee olla sellainen, että yritys voi saavuttaa taloudelliset ja muut tavoitteensa sekä menestyä kilpailussa muiden palveluiden kanssa. Keskeisiä arvioitavia asioita ovat palvelun kysyntä ja menekki, palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo sekä asiakkaiden odotukset palvelun hinnan suhteen.

# Palvelun hinnoittelu

Palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta, vaikka palveluja ei kustannusperusteisesti hinnoiteltaisikaan. Näin voidaan varmistaa palvelun kannattavuus ja taloudellisuus.

# Palvelun hinnoittelu

Palvelun tuottamisen todelliset kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan, ja markkinat sekä kysyntä puolestaan hinnan ylärajan. Palvelun todelliset kustannukset on siis tunnettava, mutta niiden ei tarvitse sanella hinnoittelua.



# Palvelun hinnoittelu

Mitä ainutlaatuisempia palveluja yritys tarjoaa, sitä vähemmän merkitystä kilpailijoiden hinnoilla on. Hinnat siis asetetaan vastaamaan sitä arvoa, mikä palvelulla on asiakkaalle.

# Hinnoittelumallit

- **Aikaperusteinen veloitus** on asiantuntijapalveluiden perinteinen hinnoittelumalli, jossa tehdyt työpäivät tai -tunnit kerrotaan kiinteästi määrätyllä hinnalla. Aikaperusteinen hinta on usein sidoksissa kustannusten muodostumiseen, koska sekä asiantuntijaresurssien tuotot että kustannukset muodostuvat pääosin työajan perusteella.
- **Kk-laskutus** tai muuttuva kk-laskutus
- **Ryhmäkohtaisessa hinnoittelumallissa** hinta on sidottu johonkin organisaation ryhmään, jolla on oikeus käyttää tuotetta.
- **Työntekijämäärään perustuvassa mallissa** kustannukset riippuvat yrityksen työntekijöiden määrästä, esimerkiksi 100 €/työntekijä.
- **Käyttöasteeseen perustuvassa hinnoittelumallissa** taustalla on ajatus, että tuote pyritään hinnoittelemaan riippuen sen tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle.

# Hinnoittelumallit

- **Tuotepakettikohtaisessa mallissa** asiakas hankkii käyttöoikeuden tuotepakettiin, johon sisältyy tietty määrä tuotetta esim. minimissään viisi tuotetta tiettyyn hintaan. Tyypillisesti tuotepaketti mahdollistaa huokeamman hinnan, kuin jos tuotteet ostettaisiin erikseen.
- **Ensioston suuruuteen perustuvassa mallissa** hinnoittelu perustuu ensioston suuruuteen. Myöhemmin tehtävien ostojen hinnat perustuvat ensioston tasoon, ellei myöhempi ostos ole arvoltaan ensiostosta suurempi.
- **Komponenttikohtaisessa mallissa** tuotteen perusversio myydään tiettyyn hintaan ja lisäkomponentit hinnoitellaan erikseen.
- **Volyymiin perustuvassa tuotehinnoittelumallissa** tuotteiden yksikköhinnat laskevat volyymin mukaan, eli mitä useampia käyttöoikeuksia yritys hankkii, sitä edullisempaan hintatasoon yritys on oikeutettu.

# Hinnoittelumallit

- **Taloudelliseen hyötyyn perustuvassa mallissa** tuotteen hinta voidaan määrätä siten, että se ottaa huomioon asiakkaan tuotteen käytöstä saamat taloudelliset hyödyt. Taloudelliseen hyötyyn perustuvan mallin avulla voidaan eri asiakkaita veloittaa saatujen hyötyjen perusteella. Malli perustuu ennusteeseen saaduista hyödyistä.
- **Tulonjakomallia** voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa palveluntarjoaja myy osana omia palveluitaan toisen yrityksen toteuttamaa tuotetta. Tällöin tuotteen kehittäjän on perusteltua hinnoitella tuote tulonjakomallilla, jolloin se saa tietyn prosenttiosuuden jokaisesta eteenpäin myydystä sovelluksesta.
- **Kapasiteettipohjaisessa veloituksessa** asiakas maksaa resurssien varaamisesta omaan käyttöönsä, vaikkei niitä käyttäisikään. Asiakas voi ostaa resurssin kiinteällä summalla käyttöönsä määräajaksi tai maksaa tietyn perusmaksun, joka oikeuttaa esimerkiksi tiettyyn määrään tuntimaksimimäärään. Tämän määrän ylittävistä lisätunneista veloitetaan erikseen.

# Hinnoittelumallit

- **Asiantuntijatason huomioivassa veloituksessa** asiakas maksaa asiantuntijuudesta. Mitä korkeampi osaamistaso asiantuntijalla on, sitä paremmaksi voidaan olettaa lopputulos. Siten eritasoisten asiantuntijoiden palvelut on perusteltua hinnoitella eriarvoisesti.
- **Minimiveloituksella** varmistetaan pientenkin töiden kannattavuus. Toimittajan ongelmana voi olla vakioasiakkaiden vaatimat pienet työt, joita on erittäin vaikea hinnoitella kannattaviksi. Verrattuna töiden aiheuttamiin valmistelu-, hallinnointi- ja vaihtoehtoiskustannuksiin niiden tuotot ovat usein marginaalisia tai jopa negatiivisia. Miniveloitus voi olla esimerkiksi puoli päivää tai yksi päivä.
- **Nippuhinnoittelussa** yritys myy palveluita asiakkaalleen joko erikseen hinnoiteltuna tai siten, että kahden tai useamman palvelun nippu myydään erikoishintaan. Etuna nippuhinnoittelussa on se, että erikseen myytävistä tuotteista ja palveluista saadaan korkeampi hinta niiltä asiakkailta, jotka eivät käytä muita palveluja. Nippuhinnoittelua käytetäänkin usein kasvattamaan palveluiden kysyntää

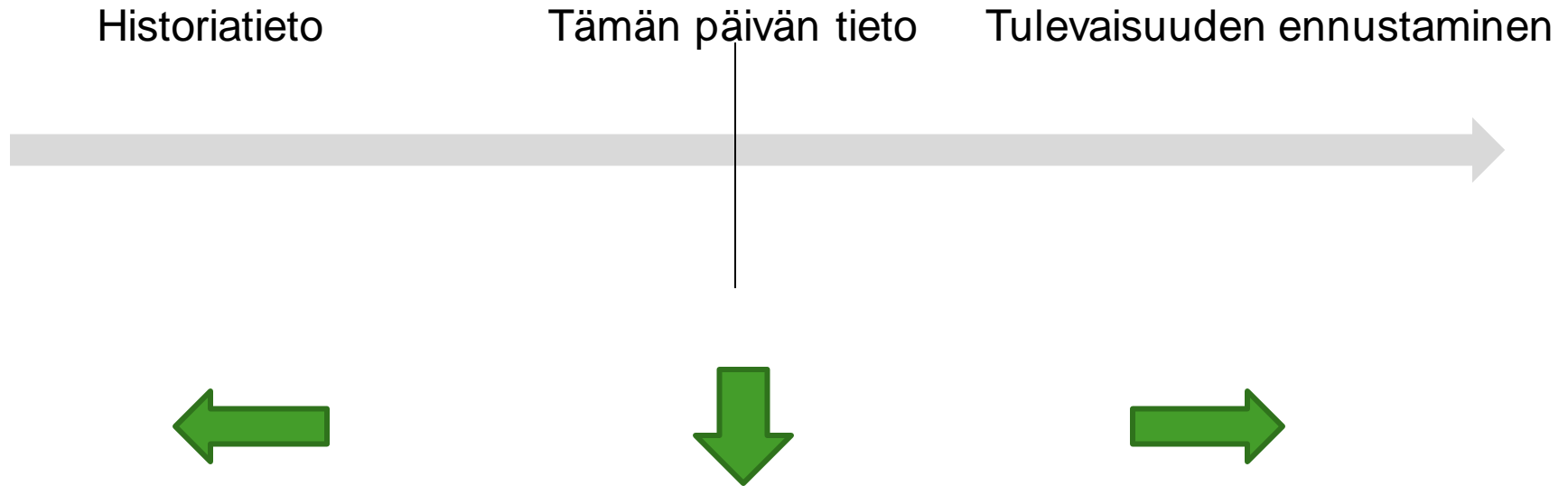
# Hinnoittelumallit

- **Räätälöity tarjous** on perinteinen monimutkaisten asiantuntijaprojektien hinnoittelumalli, jossa asiakkaalle ei laadita etukäteen palvelukokonaisuuksia vaan palvelutarjous laaditaan asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Tarjouksessa määritellään yleensä kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle ja samalla annetaan veloitusperusteet lisätöille ja –osille.
- **Kattohinnoittelussa** asiakkaalle annetaan työn maksimihinta. Jos työtä ei saada valmiiksi sovituksessa ajassa, kantaa toimittaja riskin ylimenevästä ajasta. Jos taas työ toteutetaan suunniteltua nopeammin, ei toimittaja veloita asiakkaalta kuin toteutuneen työn verran.
- **Menestysperusteinen hinnoittelu** perustuu asiakkaan palvelusta saamaan hyötyyn siten, että asiakas maksaa toimittajalle vasta omien tuottojensa perusteella. Usein tämä malli toteutetaan siten, että osa palvelun hinnasta on kiinteää ja osa perustuu asiakkaan saamaan lisäarvoon.

# Talous

- Keskeisintä on ymmärtää, mitä yrityksen taloudessa saattaa tapahtua ja minkälaisia seurauksia sillä on maksuvalmiudelle.
- Mitä aikaisemmassa vaiheessa pystymme reagoimaan tuleviin muutoksiin, sitä paremmin kestämmme ne.

# Talouden ja kannattavuuden suunnittelu





# Yrityksen talouden suunnittelu

## Tuloslaskelma

- Kuvastaa yrityksen ja toimintojen kannattavuutta tietyssä ajanjaksona
- Laaditaan suoriteperusteisesti
- Ei kuvaa suoraan yritykseen tulevia ja yrityksestä lähteviä rahavirtoja

## Tase

- Kertoo varallisuuden tietyllä hetkellä
- Vastattavaa (= miten yritys on rahoitettu)
- Vastaavaa (= yrityksen varallisuus, johon rahoitus on sitoutunut)

## Maksuvalmius

- Kassavirta- ja rahoituslaskelma
- Kuvastaa yritykseen tulevia ja yrityksestä lähteviä rahavirtoja

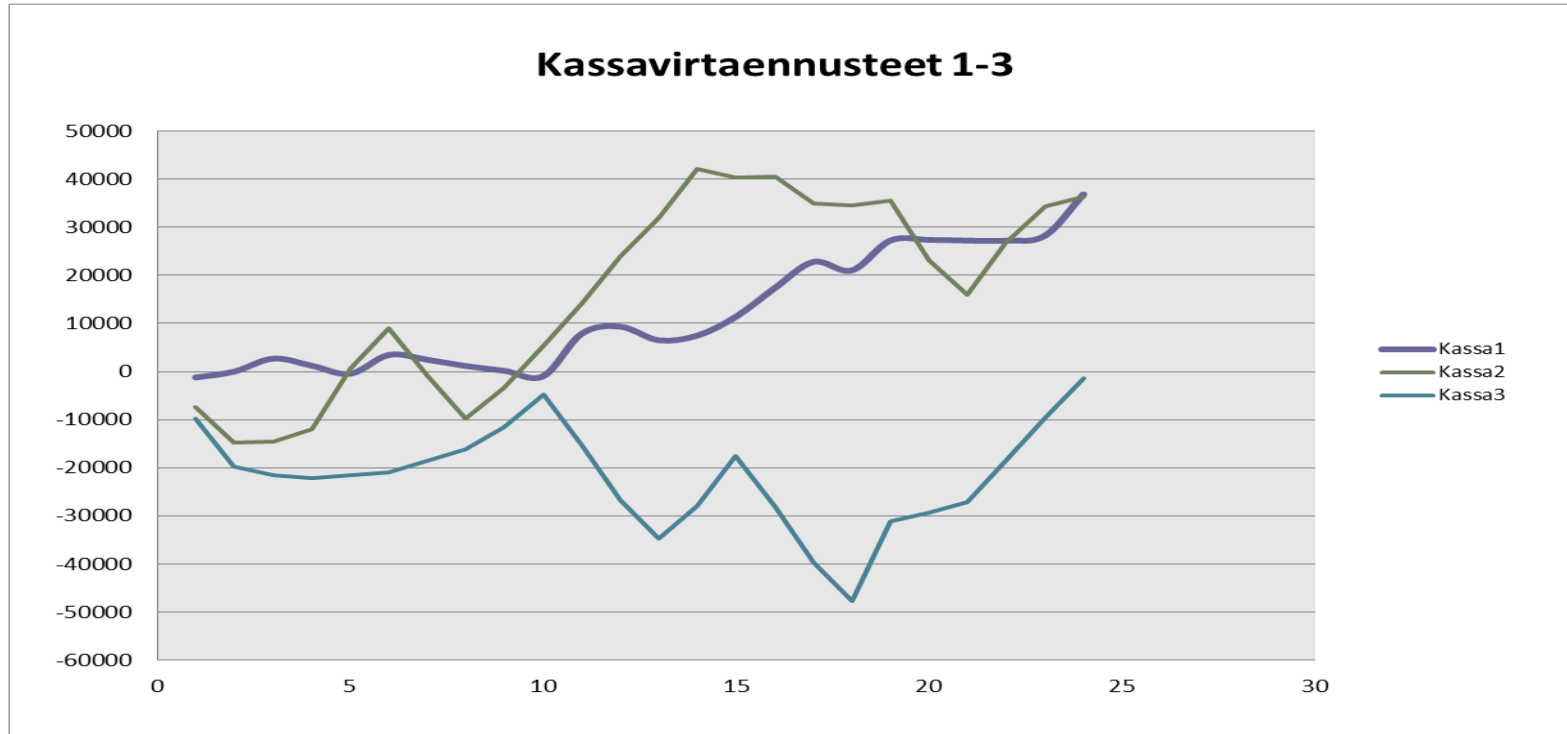
# Kassavirtalaskelma johtamisvälineenä

- Kertoo sisään ja ulos virtaavista rahavirroista suhteessa aikaan.
- Saadaan rakennettua erilaisia skenaarioita tulevaisuudesta.
- Mahdollistaa rullaavan budjetoinnin ja toteutuman seurannan.
- Katse saadaan käännettyä historiatiedosta tulevaisuuteen.
- Erityisen tärkeä, jos suhdanne- tai kausivaihteluita kassaanmaksuissa.

# Kassavirtalaskelma johtamisvälineenä

- Voidaan ennustaa myyntiaktiiviteettien vaikutusta tulovirtoihin.
- Voidaan ennustaa etupainotteisten kulujen vaikutusta maksuvalmiuteen.
- Maksuvalmiuden tarkastelu taseen kautta saattaa antaa maksuvalmiudesta hyvinkin vääristyneen kuvan. Vaatisi pitkän aikasarjan.
- Ennuste on syytä tehdä 4-12 kk rullaavasti.

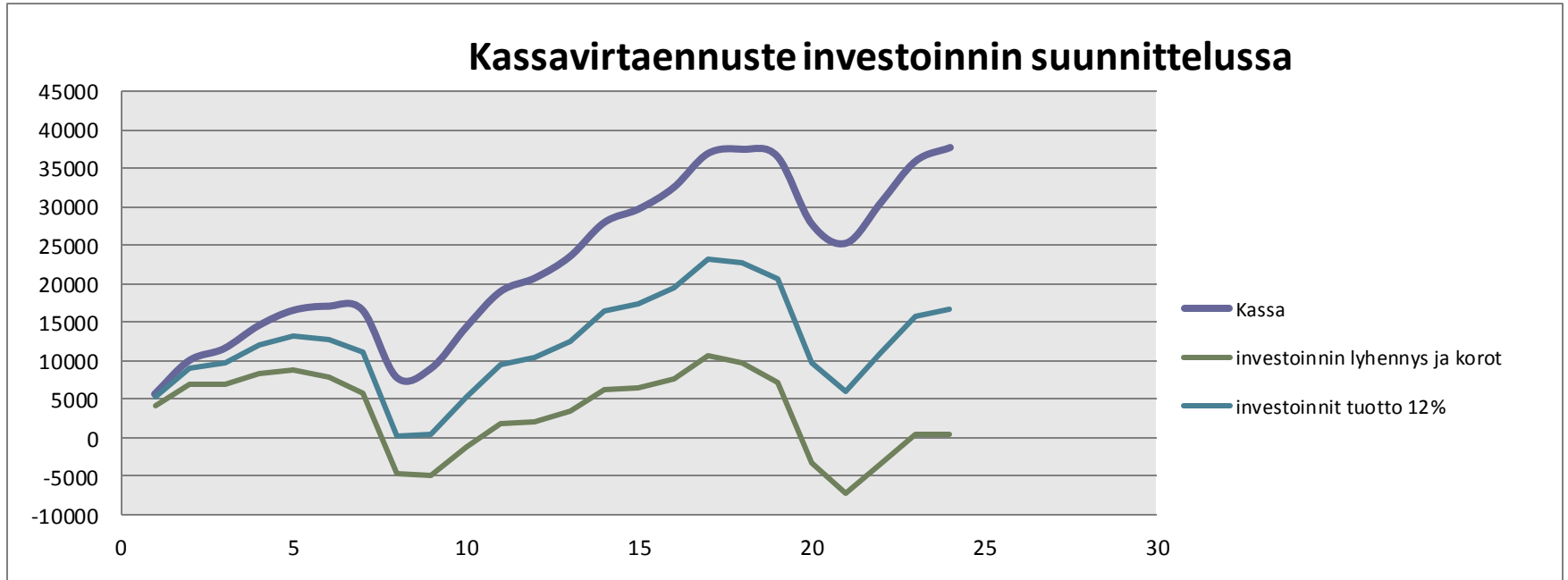
# Kassavirtalaskelma johtamisvälineenä, skenaariot



# Kassavirtalaskelma johtamisvälineenä

- Kanssaennuste kertoo minkälaisen kasvun, investoinnin, tuotekehityksen tai vastaavan pystymme rahoittamaan omalla kassalla.
- Yritys voi kasvaa juuri niin nopeasti kuin kassan loppusaldo kestää.
- Pakottaa asettamaan toiminnalle mitattavia tavoitteita ja niille välitavoitteita.
- Toimii myynnin ohjauksen välineenä.
- Auttaa ymmärtämään maksuaikojen merkityksen maksuvalmiuteen.

# Kassavirtalaskelma investoinnin suunnittelussa



# Kassavirtalaskelma johtamisvälineenä

- Auttaa ymmärtämään, mikä vaikutus hinnan ja määrän vaihtelulla on maksuvalmiuteen.
- Auttaa seuraamaan myynnin kustannuksia.
- Pistää miettimään, millä kassa saadaan kerääväksi.
- Kassaennusteesta voidaan ajaa tuloslaskelmaennusteita, joita saatetaan tarvita johtamistyössä.
- Mikäli tarvitaan ulkopuolista rahoitusta sen tarve nähdään riittävän ajoissa.
- Rahoituksesta aiheutuvat kulut voidaan ennustaa ja tarkastella niiden vaikutuksia maksuvalmiuteen.

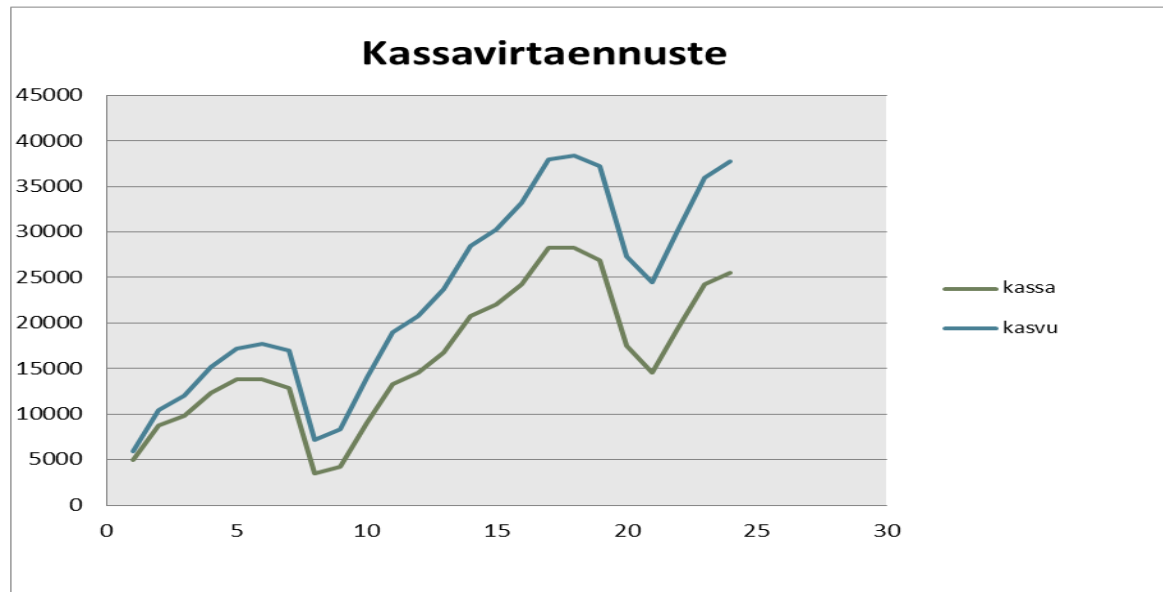
# Kassavirtalaskelman stressitesti

- Yritystoiminta on riskien ottamista mutta myös riskienhallintaa. Meidän olisi hyvä tietää, miten erilaiset taloudelliset muuttujat vaikuttavat oman liiketoiminnan maksuvalmiuteen.
- Tätä varten yrityksesi kassavirtaennuste tulisi stressitestata sellaisilla liiketoimintatilanteilla, jotka voivat olla tulevaisuudessa mahdollisia. Oheisissa dioissa joitakin stressitestien tuloksia.



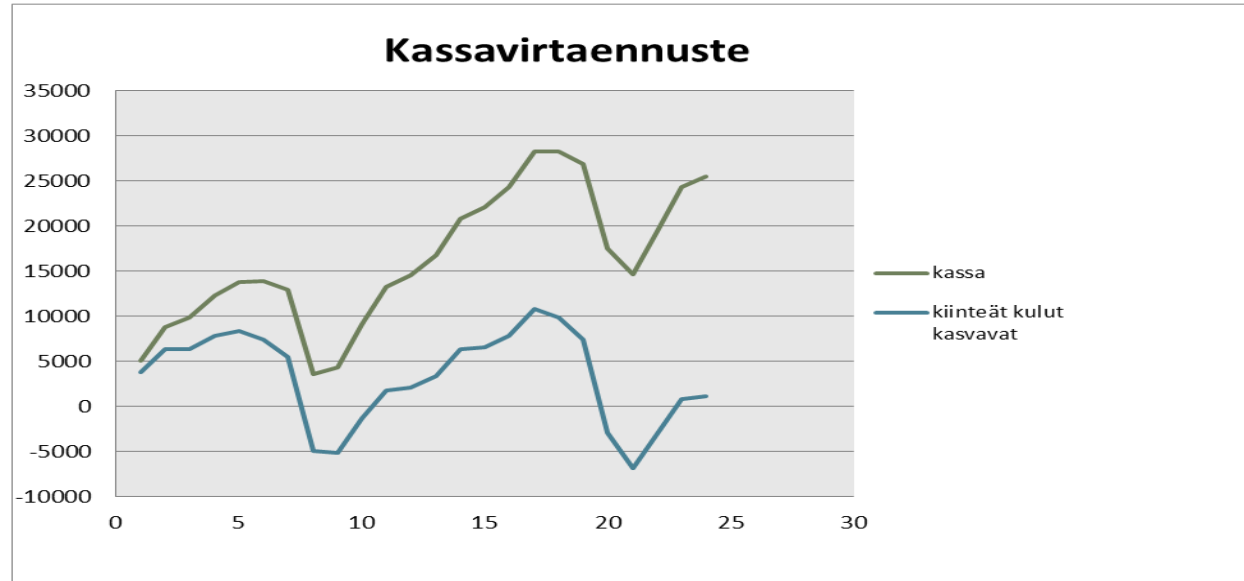
# Kassavirtalaskelma

10 %:n kassaanmaksun  
lisäys/kk vaikuttaa 2 vuoden  
kassaennusteeseen 32 %:n  
kasvuna, myyntikate-%:n  
pysyessä samana.



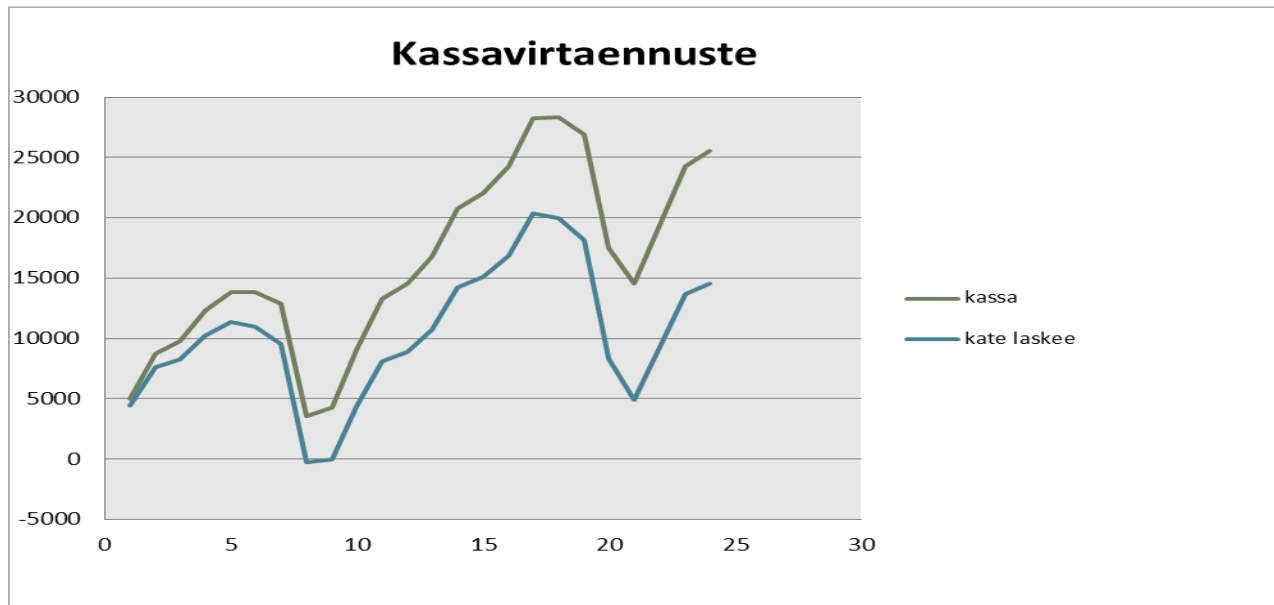
# Kassavirtalaskelma

Kun yrityksen kiinteät kulut nousevat 1 000 €/kk eikä niitä päästä laskuttamaan asiakkaalta.



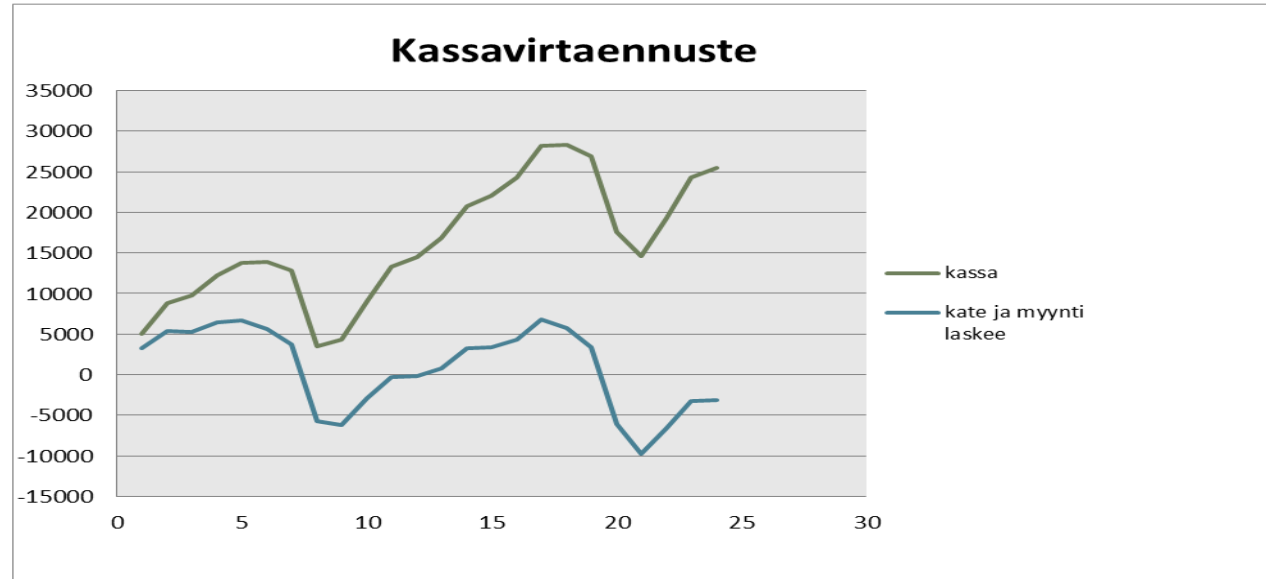
# Kassavirtalaskelma

Keskiarvomyyntikate-%  
tippuu 4 %, kun ostot  
lisääntyvät kuukaudessa  
10 %, kun tätä ei päästä  
lisäämään asiakas-  
hintoihin, vaikutus  
kassaan 2 vuoden päästä  
on -11 000 €.



# Kassavirtalaskelma

Kuukauden  
kassaanmaksut  
tippuvat 10 % ja samalla  
myyntikate tippuu 8 %  
ostojen noustessa 5 %.  
Erotus on: -28 710 €.

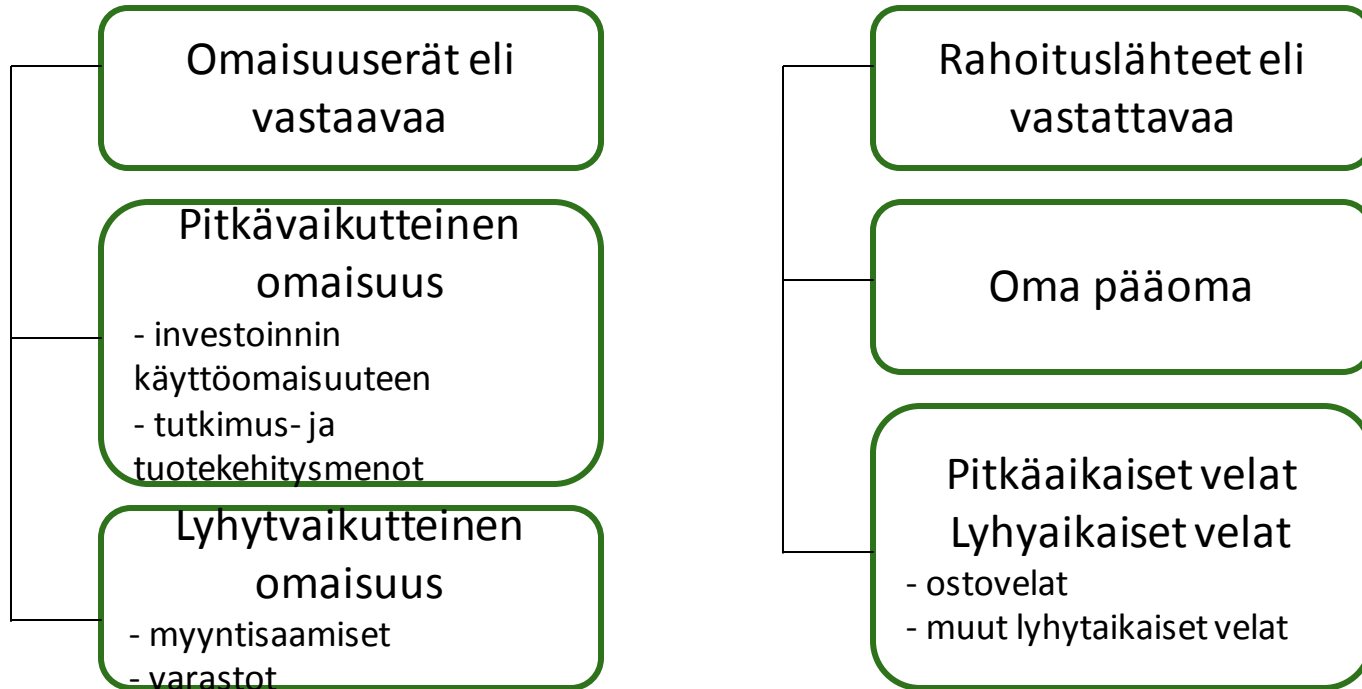


# Tuloslaskelma ja tase johtamistyössä

- Tuloslaskelma kertoo yritystoiminnan kannattavuudesta, ja se laaditaan suoriteperusteisesti, eli se ei kerro koska raha tulee yrityksen tilille. Liikevaihto syntyy kun kauppa tehdään.
- Tase taas kertoo varallisuuden tietyllä hetkellä. Vastaavaa-puolella yrityksen varat ja vastattavaa-puolella yrityksen rahoituslähteet.

# Tuloslaskelma ja tase

Vastaavaa (mistä yrityksen omaisuus koostuu)    Vastattavaa (miten omaisuus on rahoitettu)



# Tuloslaskelma

## Liikevaihto

- muuttuvat kulut

= **Myyntikate**

- kiinteät kulut

= **Käyttökate**

- poistot

= **Liikevoitto**

+ / - rahoituserät

= **Tulos ennen veroja**

- verot

= **Nettotulos**

# Mitä eri katteet kertovat?

- Mistä se kertoo, jos yrityksen myyntikate on jo negatiivinen?
- Mitä, jos myyntikate on positiivinen, mutta käyttökate on negatiivinen?
- Entä, jos käyttökate on positiivinen, mutta liikevoitto on negatiivinen?
- Entä, jos liikevoitto on positiivinen, mutta tulos ennen satunnaiseriä, tilinpäätössiirtoja ja veroja on negatiivinen?



# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Eritellä kulut muuttuviksi ja kiinteiksi. Mitkä kulut muuttuvat myynnin määrän suhteen ja mitkä eivät.
- Näin saadaan parempi käsitys hinnoittelun ja volyymin muutoksien vaikutuksista käyttökatteeseen.
- Voidaan laskea myynnin- ja myyntikatteenkriittinen piste.

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

**Liikevaihto = arvonlisäveroton myynti**

Muuttuvat kulut

- muuttuvat materiaalit ja palvelut
- muuttuvat henkilöstökulut
- muut muuttuvat kulut

= **Myyntikate**

Kiinteät kulut

- kiinteät materiaalit ja palvelut
- kiinteät henkilöstökulut
- vuokrat
- Liiketoiminnan muut kuut

= **Käyttökate**

- poistot

= **Liikevoitto**

+ / - rahoituserät

= **Tulos ennen veroja**

- verot

= **Nettotulos**

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Pystyykö yritys voitontekoon vai ei?
- Mikäli ei, tulisi tarkistaa, mikä on myynnin kriittinen piste, jolla yritys kääntyisi voitolliseksi ja mitkä ovat ne kustannustekijät, jotka voitonteon syövät ja mihin niistä voidaan vaikuttaa ja kuinka helposti.
- Myynnin kriittinen piste kertoo, kuinka paljon yrityksen täytyy myydä, jotta myyntikate riittää kattamaan kiinteät kulut, jolloin käyttökate on 0 €.

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Kun lasketaan myynnin kriittistä pistettä, on usein järkevää huomioida myös poistot ja rahoituskustannukset osana kiinteitä kustannuksia (joskus nämä jopa kohdistetaan myytävälle tuotteille, palveluille tai asiakkaille).
- Näin laskettuna saadaan kriittinen piste, jolloin yritys tekee todella voittoa eikä ainoastaan positiivista käyttökatetta.
- Lisäksi jos puretaan liikevaihto myyntimääräksi ja hinnaksi, voidaan laskea kriittinen piste myyntimäärän suhteen.

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Myynnin kriittinen piste auttaa yrittäjää hahmottamaan, kuinka paljon yrityksen myynti voi laskea, mutta yritys edelleen tekee voittoa.
- Jos yritys tekee tappiota, voidaan laskea, kuinka paljon asiakkaita tulisi olla, jotta tulos saadaan käännettyä positiiviseksi.
- Voidaan erottaa liikevaihdosta ns. vanhoilta asiakkailta tuleva ja mahdollinen uusien asiakkaiden tarve, ja näiden keskinäisen suhteen vaikutus kriittiseen pisteeseen.

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Myyntikate-% kertoo, kuinka monta prosenttia liikevaihdosta jää kattamaan muuttuvien kustannusten jälkeisiä kustannuksia.
- Palvelualoilla myyntikate-% on hieman huono mittari, koska varsinaisia muuttuvia kuluja ei juuri ole, näin ollen tärkeämpi seurattava luku olisi prosenttiosuus kokonaiskatteesta.
- Jos myyntikate on jo negatiivinen, se kertoo, että asiakkaalta saatava hinta ei kata edes siihen suoraan kohdistuvia muuttuvia kuluja.

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Jos liikevoitto on positiivinen, mutta tulos ennen veroja negatiivinen, voi se olla merkki siitä, että yritys on rahoitettu liiaksi velkarahalla.
- Myynnin kriittinen piste auttaa myös arvioimaan tuloksen ja hintatason vaihteluiden vaikutuksia tulokseen. Tämä vaihteluherkkyys kertoo ko. yrityksen liikeriskistä.
- Yleensä vaihteluihin varaudutaan huonosti eikä niiden syntymistä tai vaikutuksia simuloida laskelmilla yrityksen talouteen.

# Mitä tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi tarkistaa

- Mitä joustavammin kulut muuttuvat myynnin määrän suhteen, sitä pienempi liikeriski on.
- Eli mitä suurempi on muuttuvien kulujen osuus kokonaiskustannuksista, sitä vähemmän yrityksen voitto laskee kysynnän laskiessa.
- Laske oman yrityksen liikeriski erilaisilla muuttujilla.



# Liikeriski

- Kun suurin osa kustannuksista on muuttuvia, yrityksen liikevaihdon lasku vaikuttaa vähemmän tulokseen.
- Kuinka voit muuttaa kulujasi kiinteistä muuttuviin?
- Liikeriski on erityisen vaarallinen toimialalla, jossa on suuria suhdannevaihteluita tai jos yritys on velkainen.
- Miten voisit varautua liikeriskiltä mahdollisimman hyvin?

# Kannattavuuden tunnusluvut

$$\text{Myyntikate-\%} = \frac{\text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Tätä hyödyntäen voidaan laskea myynnin kriittinen piste. Tätä ei voida käyttää toimialavertailuissa. Tavoitteena pitäisi olla, että mahdollisimman moni kulu olisi muuttuva, jolloin myyntikate-% laskee, mutta liikeriski pienenee.

$$\text{Käyttökate-\%} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Kertoo kuinka hyvin yritystoiminnalla pystytään kattamaan kaikki lyhytvaikutteiset kulut ennen pitkävaikutteisia (poistot, rahoituskulut).

# Kannattavuuden tunnusluvut

liikevoitto (tappio)

Liikevoitto-% = ----- x 100

liikevaihto

Liikevoitto-% kertoo, onko varsinainen liiketoiminta kannattavaa ennen kuin huomioidaan, miten liiketoiminta on rahoitettu.

nettotulos

Nettotulos-% = ----- x 100

liikevaihto

Nettotulosprosentissa on huomioitu kaikki yritystoiminnasta aiheutuvat kulut. Se kertoo, mikä on yrittäjän osuus syntyneistä voitoista. Sitä, onko korvaus riittävä suhteessa riskiin, tämä mittari ei kerro.

# Kannattavuuden tunnusluvut

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto -\%} = \frac{\text{nettotulos} + \text{verot} + \text{rahoituskulut}}{\text{taseen loppusumma} - \text{korottomat velat}} \times 100$$

Kuvaa, kuinka suuren tuoton yritys saa aikaan sijoitetulla pääomalla ennen kuin pääoman hinta on huomioitu. Kannattavuuden ja tehokkuuden mittari.

$$\text{Oman pääoman tuotto -\%} = \frac{\text{nettotulos}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

Kertoo, kuinka paljon oman pääomanehtoiset rahoittajat ovat saaneet sijoitukselleen voittoa.

# Vakavaraisuuden tunnusluvut

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{omapääoma}}{\text{koko pääoma}} \times 100$$

Kertoo yrityksen vakavaraisuuden eli miten yrityksen pitkän aikavälin rahoitus on toteutunut.

$$\text{Velkaantumisaste} = \frac{\text{korolliset velat} - \text{likvidit varat}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

Gearing

Mittaa yrityksen vakavaraisuutta.

# Vakavaraisuus

- Perinteinen malli omavaraisuusasteen laskemiselle on omapääoma/taseen loppusummalla (yli 50 % erinomainen).
- Pk-yrityksessä usein paljon tärkeämpää olisi varmistaa, että sillä on sen verran helposti myytävää omaisuutta, että ne riittävät pitkä- ja lyhytaikaisiin velkoihin.
- Hyvänä tavoitteena voidaan pitää sitä, että pitkäaikainen vaikeasti myytävä omaisuus olisi rahoitettu omalla pääomalla.

# Maksuvalmius

Maksuvalmius koostuu yrityksen kolmesta rahälähteestä:

1. Käteisvarat
2. Pankkitalletukset
3. Nopeasti realisoitavat sijoitukset.

Jos kaikki näistä varoista uhkaavat loppua on yrityksellä kolme vaihtoehtoa selvittää tilanteesta:

1. Kasaanmaksujen nopeuttaminen
2. Kassastamaksujen lykkääminen
3. Lisälainan neuvottelemine.

# Maksuvalmiuden tunnusluvut

Quick Ratio mittaa kuinka hyvin yrityksen rahat ja nopeasti rahaksi muuttuva omaisuus riittää kattamaan lyhytaikaiset velat. Jos arvoksi saadaan yksi (1), nopeasti rahaksi muutettava omaisuus riittää kattamaan lyhytaikaiset velat.

PK-yrityksissä huomattavasti parempi tapa on käyttää kassavirtaennustetta, koska rahavirrat kulkevat niin epäsäännöllisesti sisään ja ulos.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{vaihto-omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieraspääoma}} \times 100$$

Current Ratiota käytetään kuin Quick Ratiota, mutta erona on, että nopeasti realisoitavan omaisuuden määrään lasketaan mukaan myös vaihto-omaisuus. Ajatuksena on, että varastot tuovat yritykseen tuloja, ja ne pystytään myymään ainakin vuoden sisällä lyhytaikaisten velkojen kattamiseksi.



# Kiertoajat

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{365 \text{ pv} + \text{myyntisaamiset}}{\text{liikevaihdolla}}$$

Myyntisaamisten kiertoaika ilmaisee, kuinka nopeasti asiakkaat keskimäärin maksavat laskunsa. Mitä nopeampi kiertoaika, sen parempi.

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{365 \text{ pv} + \text{ostovelat}}{\text{ostomenot}}$$

Kuinka nopeasti yritys itse maksaa laskunsa. Myynnin ja ostojen maksua suhteessa aikaan kannattaa seurata kassavirtaennusteessa.

# Kiertoajat

365 pv + vaihto-omaisuus

$$\text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika} = \frac{\text{365 pv + vaihto-omaisuus}}{\text{liikevaihto-myyntikate}}$$

Vaihto-omaisuuden kiertoaika ilmaisee, kuinka kauan tuotteet raaka-aineesta valmiiksi myydyiksi tuotteiksi ovat yrityksen prosessissa kiinni. Pyrkimys tietenkin on, että vaihto-omaisuuden kiertoaika olisi mahdollisimman nopea, koska näin ollen varastoon ei sitoutuisi turhaan pääomaa.

# Käyttöpääoma

**Käyttöpääoma** kuvaa yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan pääoman määrää. Se osoittaa liiketoiminnan rahoitustarpeen, joka on katettava korollisella vieraalla pääomalla tai omalla pääomalla. Käyttöpääoma lasketaan seuraavasti:

Myyntisaamiset

+ vaihto-omaisuus

+ vaihto-omaisuudesta suoritetut ennakot

- ostovelat

- saadut ennakot

-----

= käyttöpääoma

# Nettokäyttöpääoma

**Nettokäyttöpääoma** osoittaa, kuinka suuri osa rahoitus- ja vaihto-omaisuudesta rahoitetaan pitkäaikaisella vieraalla pääomalla ja omalla pääomalla.

Nettokäyttöpääoma lasketaan kaavalla:

rahoitusomaisuus

+ vaihto-omaisuus

- lyhytaikaiset velat (ilman seur. kauden lyhennyksiä)

-----

= nettokäyttöpääoma

# Käyttöpääoman tarve

- Syntyy etupainotteisista kuluista ja myyntisaatavista. Joskus joudutaan opettelemaan, mitä asiakas haluaa ostaa, ja tämä saattaa aiheuttaa varaston arvon nousun.
- Mitä nopeammin yritys kasvaa, sitä suuremmat ovat etupainotteiset kulut.
- Käyttöpääoma tai sen puute on usein yritystoiminnan kulmakivi. Tästä saattaa aiheutua negatiivinen kierre, joka voi olla vaikeaa katkaista ilman käyttöpääomakorjausta.
- Tätä hallitaan parhaiten kassavirtaennusteen avulla.

# Taloudellinen lisäarvo

- Yrittäjälle kuuluu ammattihenkilön palkka = korvaus työstä.
- Sijoitetulle pääomalle riskiä vastaava tuotto = korvaus yrittäjäriskistä (10-20 %)
- Onko saavutettu tilikauden voittonsi riittävän suuri otettuun riskiin nähden?
- Mitä jos asettaisit omalle pääomalle hinnan?
- Vieraan pääoman hinta on rahoittajan asettama korko.
- Mihin toimintaan pääoma pitäisi sitoa, että siitä saisi parhaimman tuoton?

# Taloudellinen lisäarvo

- Mitä jos laskisit, kuinka paljon eri asiakkaasi pääomiasi sitovat ja minkälaisen tuoton ne sinulle tuottavat?
- Taloudellisen lisäarvon näkökulmasta tulisi asiakasvalinta kytkeä tuottovaateeseen. Tämä vaade voi olla myös potentiaalista vaadetta, eli asiakas kykenee tuottamaan meille vaadittua tuottoa tulevaisuudessa.
- Tämä ajattelu johtaa siihen, että pääomat sidotaan vain ydintoimintaan ja ulkoistetaan kaikki muut – mikä on ydintoimintaasi?

# Tuloslaskelma asiakkaasta, tuotteesta, palvelusta

## Miksi?

- Kertoo tuote-, palvelu-, asiakaskannattavuudesta.
- Saadaan kaikki kulut vieritettyä tulovirroille.
- Ymmärretään paremmin myyntiryhmien merkitys kokonaisuudelle.
- Ymmärretään, minkälaisen myyntivolyymien jälkeen eri myyntiryhmät tulosta tuottavat.
- Voidaan suunnitella myynnin volyymitavoitetta suhteessa aikaan.



# Laskentakaavoja kulujen kohdistamiseen

Myyntikate € = liikevaihto – ostot, aineet, tarvikkeet, ulkopuoliset palvelut

Myyntikate-% = myyntikate € /liikevaihdolla x 100

Yhden tuotteen/palvelun prosenttiosuus koko myyntikatteesta = yhden tuotteen/palvelun myyntikate € / kokomyyntisuunnitelman myyntikatteella x 100

Kiinteiden kulujen jakaminen myyntikatemäärän mukaan = määriteltyjen kiinteiden kulujen osuus x tuotteen prosenttiosuus koko myyntikatteesta

Käyttökate € = myyntikate € - kiinteät kulut ja palkat

Käyttökate-% = käyttökate € / liikevaihdolla x 100

# Tuotteen hinta

- Hinta kuvastaa tuotteen arvoa. Kun annetaan alennusta, ei itsekään enää arvosteta omaa tuotetta.
- Alennus on pystyttävä perustelemaan muuta kautta kuin hintakilpailulla (esim. saada asiakas ostamaan enemmän).
- Yritys myy lisäarvoa, ei kustannuksia.
- Asiakkaasi ymmärtää hyvin, että sinunkin on kyettävä kannattavaan liiketoimintaan.

# Mistä hinta muodostuu?



Voitosta, joka on korvausta liiketoimintariskistä, esim. 10 %



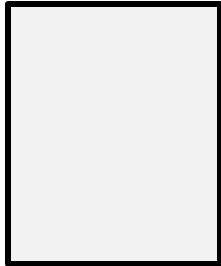
Palkoista, jotka liittyvät työn, palvelun tai tuotteen tekemiseen



Rahoituskuluista, jotka on jaettu tuotteille



Kiinteistä kuluista, jotka on jaettu tuotteille



Myyntimäärän mukaan muuttuvista kuluista  
(ostot, raaka-ainekulut, ulkopuoliset palvelut)

# Markkinan koko

Markkinat määrittelevät yrityksen koon. Minkä kokoisista toimijoista toimialasi koostuu?

Minkä kokoiselle toimijalle on tilaa ja minkä kokoinen toimija on uskottava valtaamaan markkinaosuutta muilta.

Keneltä markkinaosuutta valtaat – pieniltä vai isoilta?

# Markkinan koko

Liiketoiminta on aina pyrittävä viemään markkinalle jossa kysyntä on kasvussa.

Tämä tarkoittaa, että nykyisen liikeidean lisäksi meillä pitäisi olla kasvamassa toinen liikeidea, jolla olemme valmiita siirtymään toiselle kasvussa olevalle markkinalle.

Ei kannata olla markkinassa, jossa kysyntä laskee ja toimijoiden määrä nousee.

# Markkinan koko

On täysin erilaista määritellä markkinan koko tuotteiden ja palveluiden tarpeiden tai kysynnän määrän kautta, kuin määritellä markkinoita asiakkaiden määrän ja niissä olevan kaupallisen potentiaalin kautta.

Eli kasvetaanko tuotteilla vai asiakkailla?

# Markkinan koko

Aidosti asiakaslähtöinen yritys hakee kasvua  
välttämällä liian kapeaa  
ydinliiketoimintamäärittelyä.

Kapea ydinliiketoiminta tulee usein silloin, kun sitä  
määritellään tuotteiden kautta eikä tunnisteta  
asiakkaan lompakon muita ulottuvuuksia.

# Markkinan koko

Mitkä nykyisen liiketoimintasi lähellä olevat liiketoiminta alueet voisivat mahdollistaa kasvun?

Parhaassa mahdollisessa tilanteessa nykyisen liiketoiminnan lähialueiden haltuunotto saattaa vahvistaa myös ydinliiketoimintaa merkittävästi.

Tästä saattaa muodostua liiketoimintamalli, joka on hyvin vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa.



# Kasvuyrityspalvelu Oy

Juuso Markkanen

040 5515 693

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

[juuso.markkanen@kasvuyrityspalvelu.fi](mailto:juuso.markkanen@kasvuyrityspalvelu.fi)

Osittain lähteenä käytetty: PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen  
Toivo Koski