

Controllerin työn jatkokoulutus 31.10.2023

Jälkiaineisto

Timo Toivanen

1 Järjestömme noudattaa kilpailulakia



Kilpailulaki kieltää sellaiset sopimukset, päätökset sekä yhdenmukaistetut menettelytavat, joiden tarkoituksena on merkittävästi estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua tai joista seuraa, että kilpailu merkittävästi estyy, rajoittuu tai vääristyy.

Mikäli keskustelu liittyy kiellettyyn teemaan, kaikkien osallistujien tehtävä on lopettaa keskustelu. Emme keskustelee seuraavista teemoista, jotka sisältävät jäsenen luottamuksellista tietoa:

- Yksityiskohtaiset sopimusehdot
- Toimittajat, asiakkaat
- Tarjoukset
- Tuotantomäärät
- Laajentumissuunnitelmat, jotka eivät vielä julkisia
- Muut tulevaisuudensuunnitelmat (esim. T&K-panostukset, tuotantoseisokit)

- Alan yleinen hintataso ja siihen vaikuttaminen
- Hinnoittelukäytännöt ja –mekanismit
- Osto- ja myyntihinnat
- Markkinaosuudet
- Kustannukset
- Kannattavuus
- Yhteiset boikotit



**talous
hallinto
liitto**

Controllerin työn jatkokoulutus

Talouden ohjaamisen ja suunnittelun
erikoistumishjelma –
kirjanpitäjästä controlleriksi

Timo Toivanen
31.10.2023

² **Timo Toivanen** **TT Valmennus Oy**

- KTM, yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen, laskentatoimi ja yritys juridiikka
- Yritysvalmentajana yli 1300 valmennustapahtuman kokemus
- Yli 20 vuoden kokemus sisäisestä laskennasta ja talouden ohjaamisesta
- Kasvuyrittäjä.
- TT Teesit:
 - Osaa asiiasi, vuorovaikutus puree, intouta, rautalangoita ja oivalluta.
- Yhteystiedot:
- timo.toivanen@ttvalmennus.fi
- [fi.linkedin.com/in/titoivanen](https://www.linkedin.com/in/titoivanen)
- <https://www.ttvalmennus.fi>
- p. 020 735 3493



3 Koulutuksen tarkoitus



- Syventää ja laajentaa osaamista controllerin työn perusteiden sisällöstä.
- Löytää keinoja auttaa päättäjiä liiketoiminnan ohjaamisessa.
- Antaa työkaluja controllerin rooliin liittyviin tehtäviin
- Antaa konkreettisia käytännön vinkkejä
- Saada vastauksia kysymyksiin

4 Koulutuksen sisältö



- Yrityksen kasvattaminen – kasvuyritysnäkökulma
- Hintaa kannattavuuden osatekijänä – hinnoittelu
- Talouden analyysi ja tulkinta
- Kassavirta ja maksuvalmius
- Talouden suunnittelun perusteet



Mistä lähdemme liikkeelle?

⁶ Controllerin työn perusteet (9.10.) yhteenveto



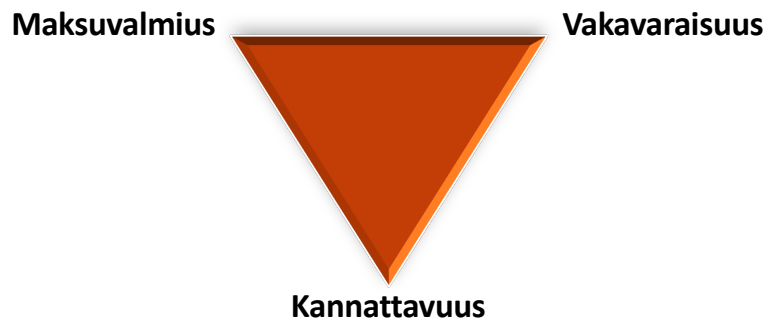
- Controllerin roolin moninaisuus: talous, liiketoiminta, järjestelmät ja muut
- Vaatii monipuolista osaamista ja jatkuvaa kehittymistä sekä kehittämistä
- Liiketoiminnan sparraaja: kannattavuus, hinnoittelu, kassavirta, raportointi, suunnittelu, seuranta jne.
- Laskentamallien, järjestelmien ja raportoinnin kehittäjä
- Controllerin työ on numeroiden muodostamista ja ymmärtämistä
- Datasta tiedoksi
- Kannattavuuslaskennassa oikean menetelmän valinta kannattaa tehdä harkiten
- Yrityksen johdon ja erityisesti talousjohdon auttaja, mutta myös muun henkilöstön auttaja

7 Controllerin roolit ja osaamiset



- Taloushallinnon osaaja
- Liiketoiminnan ymmärtäjä
- Järjestelmien hallitsija
- Muiden tehtävien suorittaja

8 Yrityksen talouden toiminnan terveyskolmio



9 **POHDINTA: Sisäinen ja ulkoinen laskenta**



1. Miten eroavat toisistaan?
2. Mitkä ovat hyödyllisimmät työkalut?
3. Minkä asian tai tekemisen haluaisit automatisoida?

10

Talousinformaatio ja päätöksenteko





Yrityksen kasvattaminen – kasvuyritysnäkökulma

¹² Kasvuyrityksissä korostuvat



- **Maksuvalmius**
 - Kassavirran ja maksuvalmiuden ennustaminen ja varmistaminen
- **Rahoitus**
 - Rahoituksen riittävyyden varmistaminen kasvun eri vaiheissa
 - Vakavaraisuus
- **Kannattavuus**
 - Missä vaiheessa ollaan kannattavia ja kuinka kannattava pitää olla?

13 **Case-esimerkki**

Oura Health Oy Tuloslaskelma	2018	
	M €	%
Liikevaihto	7,65	100,0 %
Valmisteveraston lisäys	0,59	7,7 %
Liiketoiminnan muut tuotot	1,86	24,3 %
Ostot	-2,52	32,9 %
Ulkopuoliset palvelut	-4,59	60,0 %
Henkilöstökulut	-1,60	20,9 %
Liiketoiminnan muut kulut	-5,06	66,1 %
Käyttökate	-3,67	48,0 %
Poistot	-0,25	3,3 %
Liikevoitto	-3,92	51,2 %
Rahoitustuotot ja kulut	-0,31	4,1 %
Välittömät verot	0,00	0,0 %
Nettotulos	-4,23	55,3 %

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

14 **Case-esimerkki**

14

Kriittisen pisteen laskeminen.

Kiinteät kulut:

Ulkopuoliset palvelut	4,59
Henkilöstö	1,60
Lt:n mut kulut	5,06
Poistot	0,25
Rahoitus	0,31
Yhteensä	11,81

Kate:

Liikevaihto	7,65	100,0 %
Valmistever. lis.	0,59	7,7 %
Ostot	2,52	40,7 %
Myyntikate	5,72	74,8 %

KRP (€): $11,83 / 0,593 = 15,79$ M€

Oleellinen huomio: Liiketoiminnan muut tuotot huomioimatta. Voit pohtia, mikä niiden rooli on ja pitäisikö nekin huomioida.

Oura Health Oy Tuloslaskelma	2018	
	M €	%
Liikevaihto	7,65	100,0 %
Valmisteveraston lisäys	0,59	7,7 %
Liiketoiminnan muut tuotot	1,86	24,3 %
Ostot	-2,52	32,9 %
Ulkopuoliset palvelut	-4,59	60,0 %
Henkilöstökulut	-1,60	20,9 %
Liiketoiminnan muut kulut	-5,06	66,1 %
Käyttökate	-3,67	48,0 %
Poistot	-0,25	3,3 %
Liikevoitto	-3,92	51,2 %
Rahoitustuotot ja kulut	-0,31	4,1 %
Välittömät verot	0,00	0,0 %
Nettotulos	-4,23	55,3 %

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

15 **Pohdinta: Case-esimerkki**

Oura Health Oy Tuloslaskelma	2020		2019		2018	
	M €	%	M €	%	M €	%
Liikevaihto	57,75	100,0 %	26,73	100,0 %	7,65	100,0 %
Valmisteveraston lisäys	1,72	3,0 %	0,10	0,4 %	0,59	7,7 %
Liiketoiminnan muut tuotot	0,19	0,3 %	2,44	9,1 %	1,86	24,3 %
Ostot	-25,38	43,9 %	-17,20	64,3 %	-2,52	32,9 %
Ulkopuoliset palvelut	-1,25	2,2 %	-0,65	2,4 %	-4,59	60,0 %
Henkilöstökulut	-11,69	20,2 %	-4,07	15,2 %	-1,60	20,9 %
Liiketoiminnan muut kulut	-18,23	31,6 %	-8,22	30,8 %	-5,06	66,1 %
Käyttökate	3,11	5,4 %	-0,87	3,3 %	-3,67	48,0 %
Poistot	-1,26	2,2 %	-0,45	1,7 %	-0,25	3,3 %
Liikevoitto	1,85	3,2 %	-1,32	4,9 %	-3,92	51,2 %
Rahoitustuotot ja kulut	-1,58	2,7 %	-0,48	1,8 %	-0,31	4,1 %
Välittömät verot	-0,07	0,1 %	0,00	0,0 %	0,00	0,0 %
Nettotulos	0,20	0,3 %	-1,80	6,7 %	-4,23	55,3 %

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

16 **Case-esimerkki**

Kriittisen pisteen laskeminen.

Kiinteät kulut:	2019	2018
Ulkop. palvelut	0,65	4,59
Henkilöstö	4,07	1,60
Lt:n mut kulut	8,22	5,06
Poistot	0,45	0,25
Rahoitus	0,48	0,31
Yhteensä	13,87	11,81

Kate:

Liikevaihto	26,73	7,65
Valmistever. lisäys	0,10	0,59
Ostot	17,20	2,52
Myyntikate	9,63	5,72

Myyntikate-% 36,0 % 74,8 %

2019: KRP (€): 13,87 / 0,360 = 38,50 M€
2018: KRP (€): 11,81 / 0,748 = 15,79 M€

Oleellinen huomio: Liiketoiminnan muut tuotot huomioimatta. Voit pohtia, mikä niiden rooli on ja pitäisikö nekin huomioida.

Oura Health Oy Tuloslaskelma	2019		2018	
	M €	%	M €	%
Liikevaihto	26,73	100,0 %	7,65	100,0 %
Valmisteveraston lisäys	0,10	0,4 %	0,59	7,7 %
Liiketoiminnan muut tuotot	2,44	9,1 %	1,86	24,3 %
Ostot	-17,20	64,3 %	-2,52	32,9 %
Ulkopuoliset palvelut	-0,65	2,4 %	-4,59	60,0 %
Henkilöstökulut	-4,07	15,2 %	-1,60	20,9 %
Liiketoiminnan muut kulut	-8,22	30,8 %	-5,06	66,1 %
Käyttökate	-0,87	3,3 %	-3,67	48,0 %
Poistot	-0,45	1,7 %	-0,25	3,3 %
Liikevoitto	-1,32	4,9 %	-3,92	51,2 %
Rahoitustuotot ja kulut	-0,48	1,8 %	-0,31	4,1 %
Välittömät verot	0,00	0,0 %	0,00	0,0 %
Nettotulos	-1,80	6,7 %	-4,23	55,3 %

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

17 **Case-esimerkki**

Oura Health Oy	2021		2020		2019		2018	
Tuloslaskelma	M €	%	M €	%	M €	%	M €	%
Liikevaihto	96,61	100,0 %	57,75	100,0 %	26,73	100,0 %	7,65	100,0 %
Valmisteveraston lisäys	1,40	1,4 %	1,72	3,0 %	0,10	0,4 %	0,59	7,7 %
Liiketoiminnan muut tuotot	3,69	3,8 %	0,19	0,3 %	2,44	9,1 %	1,86	24,3 %
Ostot	-48,21	-49,9 %	-25,38	43,9 %	-17,20	64,3 %	-2,52	32,9 %
Ulkopuoliset palvelut	-6,16	-6,4 %	-1,25	2,2 %	-0,65	2,4 %	-4,59	60,0 %
Henkilöstökulut	-41,39	-42,8 %	-11,69	20,2 %	-4,07	15,2 %	-1,60	20,9 %
Liiketoiminnan muut kulut	-65,84	-68,2 %	-18,23	31,6 %	-8,22	30,8 %	-5,06	66,1 %
Käyttökate	-59,90	-62,0 %	3,11	5,4 %	-0,87	3,3 %	-3,67	48,0 %
Poistot	-0,49	-0,5 %	-1,26	2,2 %	-0,45	1,7 %	-0,25	3,3 %
Liikevoitto	-60,39	-62,5 %	1,85	3,2 %	-1,32	4,9 %	-3,92	51,2 %
Rahoitustuotot ja kulut	4,74	4,9 %	-1,58	2,7 %	-0,48	1,8 %	-0,31	4,1 %
Välittömät verot	0,68	0,7 %	-0,07	0,1 %	0,00	0,0 %	0,00	0,0 %
Nettotulos	-54,97	-56,9 %	0,20	0,3 %	-1,80	6,7 %	-4,23	55,3 %
Myyntikate	49,80	51,5 %	34,09	59,0 %	9,63	36,0 %	5,72	74,8 %

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

18 **Startupin tunnuslukuja ja ennustamista**



- **Kassavirta**
 - Burn Rate, kassavarojen kulutusnopeus, useimmiten €/kk (myös €/vko)
 - Runway, kuinka kauan nykyvarat kestävät, ennen kuin joudutaan tekemään uusi sijoituskierrös tai ajaa yritys alas.
 - Yleissääntö: alle 6 kk haastava ja alle 1 kk kriittinen vaara (HUOM! erittäin tapauskohtainen)
- **Kannattavuus**
 - Katteet
 - Kriittiset pisteet (Break Even Point)
 - Asiakaspotentiaali
 - Aika (päivissä, viikoissa, kuukausissa tai jopa vuosissa) Tuoteidea → MVP (Minimum Viable Product) → Positiivinen kassavirta
- **Skenaariot, esim.**
 - Worst Case Scenario, Base Case Scenario ja Best Case Scenario

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

19 **Kasvuyrityksen seurannan kohteita**



- Myynnin kasvuun liittyvät
- Markkinointi
- Suhdelukujen kehitykset:
 - Kiinteät kulut/lv, pitäisi pienentyä kasvun myötä
 - Investointipanostukset
 - Resurssien kasvattaminen riittävän etupainotteisesti, ettei ala hidastamaan kasvua
- Rahoituksen riittävyyden varmistaminen
- Rekrytoinnit ja muut resurssien kasvattamiset, mm. investoinnit

**Hinta kannattavuuden
osatekijänä – hinnoittelu**

21 **Hinta kilpailukeinona**



- Tuotteen arvon mittari ja muodostaja
- Kilpailuun vaikuttava tekijä
- Kannattavuuteen vaikuttava tekijä
- Tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä

- Hintapäätösten pitäisi perustua liikeideaan, ansaintalogiikkaan ja strategiaan.

22 **Hinnoittelumenetelmien jaottelu pääryhmiin**



- Kustannusperusteiset menetelmät
 - Esim. katetuottohinnoittelu
- Markkina- tai kilpailuperusteiset menetelmät
 - Esim. kilpailijoiden hintojen jäljittely
- Asiakasperusteiset menetelmät
 - Esim. asiakkaan arvoperusteinen hinnoittelu

23

Alennukset hinnoittelussa



- Annetaanko asiakkaille alennuksia?
 - Missä tilanteissa? Millä perusteella?
- Kuka päättää alennuksista ja lopullisista hinnoista?
- Miten alennukset vaikuttavat
 - myynnin määriin
 - asiakkaisiin
 - kannattavuuteen
 - hintamielikuvaan ja muihin laadullisiin näkökulmiin

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

24

Hinnoittelu ja strategia



- Parhaimmillaan hinnoittelu sisältyy strategiseen suunnitteluun
- Tällöin hinnoittelua suunnitellaan pidemmällä tähtäimellä
- Startupissa ja muissa kasvuyhtiöissä hinnoittelu kannattaa ottaa keskusteluun ja suunnitteluun mukaan heti tuoteideavaiheessa.
 - Talouden realiteetit kannattaa selvittää heti alussa ja laskelmia päivitetään koko kehityksen ajan.
 - Nopeat suunnanmuutokset/täyskäännökset (pivotoinnit), jos ennusteet eivät näytä riittävilä.

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

25 **Mitkä kolme näkökulmaa tulisi aina huomioida hinnoittelussa?**



Controllerin työn jatko -
Toukokuu

26 **POLL: Hinnoittelu**



- Mikä hinnoittelumenetelmä erilaisissa yrityksissä sinun kokemuksesi mukaan on yleisimmin käytössä?
 - Kustannusperusteinen
 - Kilpailuperusteinen
 - Asiakasperusteinen

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

JULKAISTU Kysely: Nimiä ei tallenneta ; Tulokset jaettu

Mikä hinnoittelumenetelmä erilaisissa yrityksissä sinun kokemuksesi mukaan on yleisimmin käytössä?

- Kustannusperusteinen
- Kilpailuperusteinen
- Asiakasperusteinen

Lähetä ääni

Muokattu

Kustannusperusteinen	32% (11)
Kilpailuperusteinen	61% (21)
Asiakasperusteinen	5% (2)

34 vastausta



Talouden analyysi ja tulkinta

29 **Liiketoiminnan ja talouden analysointiin vaikuttavia tekijöitä**



- Toimiala
- Liikeidea
- Ansaintalogiikka
- Toimintaympäristö
 - Asiakkaat
 - Kilpailijat
 - Kumppanit/alihankkijat/toimittaja/verkotot
- Mitä tietoja on käytettävissä?

30 **Talouden (tilinpäätös yms.) tulkinta**



- Talouden perusrakenteiden arviointia
 - Kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus
- Tehokkuuden arviointia
- Riskien arviointia
- Kokonaiskuva yrityksen taloudesta
- Arvonmääritys

31 **Talouden analysointi**



- Tunnuslukuanalyysi
 - Lasketaan talousinformaatiosta ja -datasta erilaisia tunnuslukuja
- Prosenttimuotoiset raportit
 - Tuloslaskelman erät esitetään prosenttina liikevaihdosta
 - Taseen erät prosenttina taseen loppusummasta
- Trendianalyysi
 - Prosenttimuotoiset tilinpäätökset laaditaan useilta peräkkäisiltä vuosilta pitäen ensimmäistä vuotta perusvuotena
 - Minkä vaan talousdatan trendien selvittäminen pidemmältä aikaväliltä.
- Skenaarioanalyysi
 - ”Mitä, jos...” –kysymyksiä, mallinnetaan erilaisia riski- ja epävarmuustilanteita
 - Mallinnetaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, esim.
 1. Best Case Scenario (paras mahdollinen)
 2. Base Case Scenario (odotetuin mahdollinen)
 3. Worst Case Scenario (pahin mahdollinen)

32 **Keskeisiä talouden tunnuslukuja**



- Toiminnan laajuus
 - Liikevaihto, taseen loppusumma
- Kannattavuus
 - Tuloslaskelman katekenteet
 - Bruttokate, myyntikate, käyttökate, liikevoitto
 - Nettotulos, tilikauden voitto
 - Pääomien kannattavuus
 - Oma pääoma, sijoitettu pääoma, käyttöpääoma
- Maksuvalmius
 - Taseen pohjalta
 - Quick Ratio, Current Ratio
- Vakavaraisuus
 - Omavaraisuusaste
 - Velkaantumisasteet

33 **Kannattavuuden analysointi, tuloslaskelma**



Tarkastelun kohde



Controllerin työn jatko -
Toukokuu

34 **Kannattavuus**



- Myyntikate ja myyntikate-%
 - Kertoo myynnin kannattavuudesta
 - Myyntikateprosentit ovat esim. kaupan alalla tärkeässä roolissa tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuuden seurannassa sekä hinnoittelussa

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

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

35 **Kannattavuus**

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

TULOSLASKELMA	TEUR	TEUR
LIKEVAIHTO		11 677
Ostot tilikauden aikana	-9 068	
Varaston muutos	334	
Ulkopuoliset palvelut	-1	
Myytyjen suoritteiden hankintameno		-8 735
Myyntikate		2 942
Liiketoiminnan muut tuotot		4
Henkilöstökulut	-1 185	
Poistot	-74	
Liiketoiminnan muut kulut	-1 448	
Kiinteät kulut yhteensä		-2 707
LIKEVOITTO		239
Rahoitustuotot ja -kulut		-35
Tilinpäätössiirrot		-37
Verot		-44
TILIKAUDEN TULOS		123

$$\frac{2\,942}{11\,677} \times 100 = 25,19\%$$

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

36 **Kannattavuus**



- Käyttökate ja käyttökate-%
 - Kertoo tuottojen ylijäämästä toiminnan lyhytvaikutteisiin kuluihin nähden
 - Käyttökate tavoitteen määrittäminen on tärkeimpiä kannattavuuden tavoitteita

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

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

37 **Kannattavuus**

liikevoitto + poistot = käyttökate

$$239 + 74 = 313$$

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

TULOSLASKELMA	TEUR	TEUR
LIKEVAIHTO		11 677
Ostot tilikauden aikana	-9 068	
Varaston muutos	334	
Ulkopuoliset palvelut	-1	
Myytyjen suoritteiden hankintameno	-8 735	
Myyntikate		2 942
Liiketoiminnan muut tuotot		4
Henkilöstökulut	-1 185	
Poistot	-74	
Liiketoiminnan muut kulut	-1 448	
Kiinteät kulut yhteensä		-2 707
LIKEVOITTO		239
Rahoitustuotot ja -kulut		-35
Tilinpäätössiirrot		-37
Verot		-44
TILIKAUDEN TULOS		123

$$\frac{313}{11\,677} \times 100 = 2,68 \%$$

38 **Kannattavuus**
Tulos ja voittoprosentit



- Liikevoitto ja liikevoitto-%
 - Positiivisuus on toiminnan jatkumisen ehdoton edellytys (ainakin pidemmällä aikavälillä)
 - Kertoo määrän, joka tuotoista jää pääoman sijoittajille (ja verottajalle)

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

- Nettotulos ja nettotulos-%
 - Riippuu pääomarakenteesta, tärkeä tunnusluku tilikauden kokonaiskannattavuuden arvioinnissa

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

39 **Kannattavuus**

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

TULOSLASKELMA	TEUR	TEUR
LIKEVAIHTO		11 677
Ostot tilikauden aikana	-9 068	
Varaston muutos	334	
Ulkopuoliset palvelut	-1	
Myytujen suoritteiden hankintameno		-8 735
Myyntikate		2 942
Liiketoiminnan muut tuotot		4
Henkilöstökulut	-1 185	
Poistot	-74	
Liiketoiminnan muut kulut	-1 448	
Kiinteät kulut yhteensä		-2 707
LIKEVOITTO		239
Korko- ja rahoitustuotot	8	
Korko- ja rahoituskulut	-43	
Rahoitustuotot ja -kulut		-35
Verot		-44
NETTOTULOS		160
Tilinpäätössiirrot		-37
TILIKAUDEN TULOS		123

$$\frac{160}{11\,677} \times 100 = 1,37\%$$

40 **ANALYSOINTIHARJOITUS: Tunnusluvut**



- Esimerkki Oy:n tunnusluvut
 - Tilinpäätös Esimerkki Oy PDF
 - Esimerkki Oy tunnuslukuharjoitus EXCEL

Controllerin työn jatkokoulutus

Tuloslaskelma, Esimerkki Oy	2022		2021	
41 LIIKEVAIHTO	3 822 000	100,0 %	3 363 000	100,0 %
LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT	28 000	0,7 %	25 000	0,7 %
MATERIAALIT JA PALVELUT				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-2 840 000	-74,3 %	-2 439 000	-72,5 %
Varaston muutos	21 000	0,5 %	2 000	0,1 %
Yhteensä	-2 819 000	-73,8 %	-2 437 000	-72,5 %
HENKILÖSTÖKULUT				
Palkat ja palkkiot	-362 000	-9,5 %	-337 000	-10,0 %
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-61 000	-1,6 %	-64 000	-1,9 %
Muut henkilösivukulut	-18 000	-0,5 %	-16 000	-0,5 %
Yhteensä	-441 000	-11,5 %	-417 000	-12,4 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-59 000	-1,5 %	-55 000	-1,6 %
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	-460 000	-12,0 %	-408 000	-12,1 %
LIKEVOITTO	71 000	1,9 %	71 000	2,1 %
RAHOITUSTUOTOT JA KULUT				
Rahoitustuotot	8 000	0,2 %	9 000	0,3 %
Rahoituskulut	-14 000	-0,4 %	-15 000	-0,4 %
Yhteensä	-6 000	-0,2 %	-6 000	-0,2 %
VOITTO ENNEN TP-SIIRTOJA JA VEROJA	65 000	1,7 %	65 000	1,9 %
TILINPÄÄTÖSSIIRROT				
Poistoeron muutos	-2 000	-0,1 %	-10 000	-0,3 %
VOITTO ENNEN VEROJA	63 000	1,6 %	55 000	1,6 %
TULOVEROT	-16 000	-0,4 %	-14 000	-0,4 %
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	47 000	1,2 %	41 000	1,2 %

42 ESIMERKKI OY		
Tase		
VASTAAVAA	31.12.2022	31.12.2021
PYSYVÄT VASTAAVAT		
Aineelliset hyödykkeet		
Koneet ja kalusto	174 000	211 000
Sijoitukset	131 000	131 000
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	305 000	342 000
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
Vaihto-omaisuus		
Tavarat	145 000	124 000
Saamiset		
Myyntisaamiset	34 000	40 000
Siirtosaamiset	27 000	27 000
Rahat ja pankkisaamiset	24 000	22 000
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	230 000	213 000
VASTAAVAA YHTEENSÄ	535 000	555 000

43	VASTATTAVAA		
	OMA PÄÄOMA		
	Osakepääoma	8 000	8 000
	Voitto edellisiltä tilikausilta	19 000	-2 000
	Tilikauden voitto	47 000	41 000
	OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	<u>74 000</u>	<u>47 000</u>
	TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ		
	Poistoero	14 000	12 000
	VIERAS PÄÄOMA		
	PITKÄAIKAINEN		
	Lainat rahoituslaitoksilta	216 000	240 000
	LYHYTAIKAINEN		
	Lainat rahoituslaitoksilta	24 000	24 000
	Ostovelat	113 000	100 000
	Muut velat	33 000	61 000
	Siirtovelat	61 000	71 000
	VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	<u>447 000</u>	<u>496 000</u>
	VASTATTAVAA YHTEENSÄ	535 000	555 000

44	Esimerkki Oy: laskettavat tunnusluvut		
		2022	2021
	Liikevaihdon kasvuprosentti		
	Myyntikateprosentti		
	Käyttökateprosentti		
	Nettotulosprosentti		
	Sijoitetun pääoman tuottoprosentti		
	Oman pääoman tuottoprosentti		
	Omavaraisuusaste		
	Quick Ratio		
	Current Ratio		



45 **Esimerkki Oy: Tuloslaskelman tunnusluvut**

	2022	2021
Liikevaihdon kasvuprosentti	13,65 %	
Myyntikateprosentti	26,24 %	27,53 %
Käyttökateprosentti	3,40 %	3,75 %
Nettotulosprosentti	1,28 %	1,52 %

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

46 **Pääomien kannattavuus**

- Oma pääoma
 - Omistajien
- Sijoitettu pääoma
 - Sijoitettu = korollinen pääoma (korollista pääomaa oma pääoma sekä pankkilainat vieraasta pääomasta)

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

47 **Pääomien kannattavuus**



- Koko pääoman tuotto prosentti (ROA)

$$\text{koko pääoman tuotto\%} = \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{taseen loppusumma}} \times 100$$

- Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI)

$$\text{sijoitetun pääoman tuotto\%} = \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{oma pääoma} + \text{korollinen vieras pääoma}} \times 100$$

- Sidotun pääoman tuotto prosentti (ROCE)

$$\text{sidotun pääoman tuotto\%} = \frac{\text{liiketulos}}{\text{käyttöomaisuus} + \text{käyttöpääoma}} \times 100$$

- Oman pääoman tuotto prosentti (ROE)

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

48 **Sijoitettu pääoma**



- korollinen pääoma
 - oma pääoma
 - pankkilainat vieraasta pääomasta

TASE	
VASTATTAVAA	
Oma pääoma	
Osakepääoma	5 000
Edellisten tilikausien voitto	92 436
Tilikauden voitto	123 932
Oma pääoma yhteensä	221 368
Tilinpäätössiirtojen kertymä	
Poistoero	172 949
Vieras pääoma	
Pitkäaikainen vieras pääoma	
Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	1 681 818
Lyhytaikainen vieras pääoma	
Lainat rahoituslaitoksilta	181 818
Saadut ennakot	28 737
Ostovelat	1 153 876
Muut velat	145 502
Siirtovelat	268 077
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	1 778 010
Vieras pääoma yhteensä	3 459 828
VASTATTAVAA yhteensä	3 854 145

$$221\ 386 + 1\ 681\ 818 + 181\ 818 = 2\ 085\ 022$$

49

$$\text{sijoitetun pääoman tuotto\%} = \frac{(\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot})}{(\text{oma pääoma} + \text{korollinen vieras pääoma})} \times 100$$

TULOSLASKELMA	TEUR	TEUR
LIKEVAIHTO		11 677
Ostot tilikauden aikana	-9 068	
Varaston muutos	334	
Ulkopuoliset palvelut	-1	
Myytyjen suoritteiden hankintameno	-8 735	
Myyntikate		2 942
Liiketoiminnan muut tuotot		4
Henkilöstökulut	-1 185	
Poistot	-74	
Liiketoiminnan muut kulut	-1 448	
Kiinteät kulut yhteensä		-2 707
LIKEVOITTO		239
Korko- ja rahoitustuotot	8	
Korko- ja rahoituskulut	-43	
Rahoitustuotot ja -kulut		-35
Verot		-44
NETTOTULOS		160
Tilinpäätössiirrot		-37
TILIKAUDEN TULOS		123

TASE	
VASTATTAVAA	
Oma pääoma	
Osakepääoma	5 000
Edellisten tilikausien voitto	92 436
Tilikauden voitto	123 932
Oma pääoma yhteensä	221 368
Tilinpäätössiirtojen kertymä	
Poistoero	172 949
Vieras pääoma	
Pitkäaikainen vieras pääoma	
Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	1 681 818
Lyhytaikainen vieras pääoma	
Lainat rahoituslaitoksilta	181 818
Saadut ennakot	28 737
Ostovelat	1 153 876
Muut velat	145 502
Siirtovelat	268 077
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	1 778 010
Vieras pääoma yhteensä	3 459 828
VASTATTAVAA yhteensä	3 854 145

$$\frac{160 + 43 + 44}{2 085} \times 100 = 11,85 \%$$

50

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

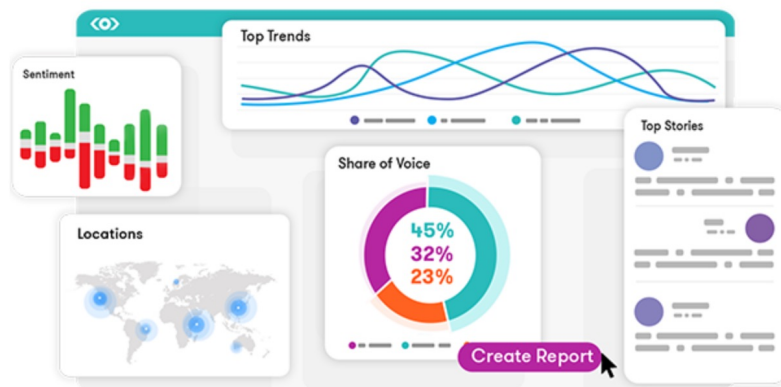
TULOSLASKELMA	TEUR	TEUR
LIKEVAIHTO		11 677
Ostot tilikauden aikana	-9 068	
Varaston muutos	334	
Ulkopuoliset palvelut	-1	
Myytyjen suoritteiden hankintameno	-8 735	
Myyntikate		2 942
Liiketoiminnan muut tuotot		4
Henkilöstökulut	-1 185	
Poistot	-74	
Liiketoiminnan muut kulut	-1 448	
Kiinteät kulut yhteensä		-2 707
LIKEVOITTO		239
Korko- ja rahoitustuotot	8	
Korko- ja rahoituskulut	-43	
Rahoitustuotot ja -kulut		-35
Verot		-44
NETTOTULOS		160
Tilinpäätössiirrot		-37
TILIKAUDEN TULOS		123

TASE	
VASTATTAVAA	
Oma pääoma	
Osakepääoma	5 000
Edellisten tilikausien voitto	92 436
Tilikauden voitto	123 932
Oma pääoma yhteensä	221 368
Tilinpäätössiirtojen kertymä	
Poistoero	172 949
Vieras pääoma	
Pitkäaikainen vieras pääoma	
Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	1 681 818
Lyhytaikainen vieras pääoma	
Lainat rahoituslaitoksilta	181 818
Saadut ennakot	28 737
Ostovelat	1 153 876
Muut velat	145 502
Siirtovelat	268 077
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	1 778 010
Vieras pääoma yhteensä	3 459 828
VASTATTAVAA yhteensä	3 854 145

$$\frac{160}{221} \times 100 = 72,40 \%$$

51 **Todenna ROI minuuteissa – ei tunneissa**

- 9.11.2022
- Markkinointiviesti sähköpostilla



Hei,

Markkinointi- ja viestintäbudjetit ovat edelleen 1,5 % matalampia kuin ennen pandemiaa, mikä tekee ROI:n todistamisesta yhden tärkeimmistä prioriteeteista markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisille*. **Raportointia on siis mahdotonta välttää.** Tilastot osoittavat, että raportoinnin parissa vietetty aika on kasvanut 57 %* vuoteen 2012 verrattuna, ja vietämme enemmän aikaa datan keräämisen parissa kuin sen hyödyntämisessä.*

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

52 **Esimerkki Oy: Kannattavuuden tunnusluvut**



	2022	2021
Liikevaihdon kasvuprosentti	13,65 %	
Myyntikateprosentti	26,24 %	27,53 %
Käyttökateprosentti	3,40 %	3,75 %
Nettotulosprosentti	1,28 %	1,52 %
Sijoitetun pääoman tuotto-%	25,28 %	
Oman pääoman tuotto-%	80,99 %	

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

53 **Vakavaraisuus**



- Vakavaraisuus = oman pääoman suhde koko pääomaan
 - Mitä enemmän sitä vakavaraisempi
- Tappiot pienentävät omaa pääomaa (vakuutus)
- Oy: ilmoitus kaupparekisteriin negatiivisesta omasta pääomasta
 - Oyj: osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous kutsuttava koolle, jos oman pääoman arvo puolet osakepääomasta
- Vahva pääomarakenne = vakavarainen
- Vakavarainen yritys saa vieraan pääoman rahoitusta helpommin ja halvemmalla (panostukset/kasvu)
- Käytetyin tunnusluku on omavaraisuusaste

54 **Omavaraisuusaste**



- Omavaraisuusaste kertoo miten suuri osa yrityksen toiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla

$$\text{omavaraisuusaste} = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma}} \times 100$$

- AlmaTalentin tunnuslukuoppaan viitteelliset ohjearvot

Omavaraisuusaste	Yrityksen vakavaraisuus
yli 50 %	Erinomainen
35 - 50 %	Hyvä
25 - 35 %	Tyydyttävä
15 - 25 %	Välttävä
Alle 15 %	Heikko

55

$$\text{omavaraisuusaste} = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma}} \times 100$$

TASE		TASE	
VASTAAVAA		VASTATTAVAA	
Pysyvät vastaavat		Oma pääoma	
Aineettomat hyödykkeet	3 576	Osakepääoma	5 000
Aineelliset hyödykkeet	504 019	Edellisten tilikausien voitto	92 436
Sijoitukset	23 869	Tilikauden voitto	123 932
Pysyvät vastaavat yhteensä	531 464	Oma pääoma yhteensä	221 368
Vaihtuvat vastaavat		Tilinpäätössiirtojen kertymä	
Vaihto-omaisuus	2 049 516	Poistoero	172 949
Lyhytaikaiset saamiset		Vieras pääoma	
Myyntisaamiset	365 570	Pitkäaikainen vieras pääoma	
Muut saamiset	358 374	Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	1 681 818
Siirtosaamiset	408 628	Lyhytaikainen vieras pääoma	
Rahat ja pankkisaamiset	140 593	Lainat rahoituslaitoksilta	181 818
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	3 322 681	Saadut ennakot	28 737
		Ostovelat	1 153 876
		Muut velat	145 502
		Siirtovelat	268 077
		Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	1 778 010
		Vieras pääoma yhteensä	3 459 828
VASTAAVAA yhteensä	3 854 145	VASTATTAVAA yhteensä	3 854 145

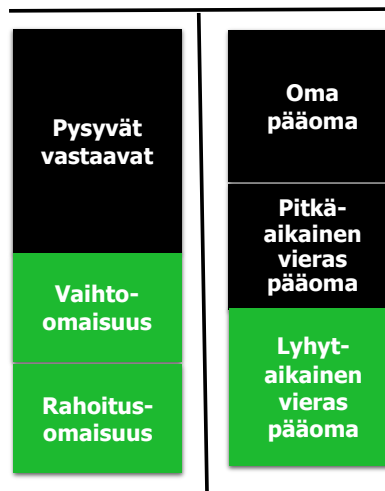
$$\frac{221\,368}{3\,854\,145} \times 100 = 5,74\%$$

56

Maksuvalmiuden mittarit Quick Ratio ja Current Ratio



- Maksuvalmiutta voidaan arvioida kahdella aikavälillä:
 - pitkällä aikavälillä kassavirran riittävyys on ehdoton edellytys likviditeetin riittävyydelle
 - lyhyellä aikavälillä likvidin omaisuuden määrä suhteessa nopeimmin erääntyviin velkoihin antaa viitteen rahan riittävyydestä
- Staattinen, taseesta luettava maksuvalmius ei kerro koko totuutta



57 **Maksuvalmius**



$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{(rahat ja pankkisaamiset + lyhytaikaiset saamiset)}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{(rahat ja pankkisaamiset + lyhytaikaiset saamiset + vaihto-omaisuus)}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

AlmaTalentin tunnuslukuoppaan viitteelliset ohjearvot

Quick Ratio	Yrityksen maksuvalmius	Current Ratio	Yrityksen maksuvalmius
yli 1,5	Erinomainen	yli 2,5	Erinomainen
1 – 1,5	Hyvä	2 – 2,5	Hyvä
0,5 – 1	Tyydyttävä	1,5 – 2	Tyydyttävä
0,3 – 0,5	Välttävä	1 – 1,5	Välttävä
alle 0,3	Heikko	alle 1	Heikko

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

58

$$\text{quick ratio} = \frac{\text{(rahat ja pankkisaamiset + lyhytaikaiset saamiset)}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

TASE		TASE	
VASTAAVAA		VASTATTAVAA	
Pysyvät vastaavat		Omia pääomia	
Aineettomat hyödykkeet	3 576	Osakepääoma	5 000
Aineelliset hyödykkeet	504 019	Edellisten tilikausien voitto	92 436
Sijoitukset	23 869	Tilikauden voitto	123 932
Pysyvät vastaavat yhteensä	531 464	Omia pääomia yhteensä	221 368
Vaihtuvat vastaavat		Linjätössiirtojen kertymä	
Vaihto-omaisuus	2 049 516	Poistoero	172 949
Lyhytaikaiset saamiset		Vieras pääoma	
Myyntisaamiset	365 570	Pitkäaikainen vieras pääoma	
Muut saamiset	358 374	Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	1 681 818
Siirtosaamiset	408 628	Lyhytaikainen vieras pääoma	
Rahat ja pankkisaamiset	140 593	Lainat rahoituslaitoksilta	181 818
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	3 322 681	Saadut ennakot	28 737
		Ostovelat	1 153 876
		Muut velat	145 502
		Siirtovelat	268 077
		Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	1 778 010
		Vieras pääoma yhteensä	3 459 828
VASTAAVAA yhteensä	3 854 145	VASTATTAVAA yhteensä	3 854 145

$$\frac{140 593 + 365 570 + 358 374 + 408 628}{1 778 010} = 0,72$$

59

$$\text{current ratio} = \frac{(\text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{vaihto-omaisuus})}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

TASE		TASE	
VASTAAVAA		VASTATTAVAA	
Pysyvät vastaavat		Oma pääoma	
Aineettomat hyödykkeet	3 576	Osakepääoma	5 000
Aineelliset hyödykkeet	504 019	Edellisten tilikausien voitto	92 436
Sijoitukset	23 869	Tilikauden voitto	123 932
Pysyvät vastaavat yhteensä	531 464	Oma pääoma yhteensä	221 368
Vaihtuvat vastaavat		Tilinpäätössiirtojen kertymä	
Vaihto-omaisuus	2 049 516	Poistoero	172 949
Lyhytaikaiset saamiset		Vieras pääoma	
Myyntisaamiset	365 570	Pitkäaikainen vieras pääoma	
Muut saamiset	358 374	Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	1 681 818
Siirtosaamiset	408 628	Lyhytaikainen vieras pääoma	
Rahat ja pankkisaamiset	140 593	Lainat rahoituslaitoksilta	181 818
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	3 322 681	Saadut ennakot	28 737
		Ostovelat	1 153 876
		Muut velat	145 502
		Siirtovelat	268 077
		Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	1 778 010
		Vieras pääoma yhteensä	3 459 828
VASTAAVAA yhteensä	3 854 145	VASTATTAVAA yhteensä	3 854 145

$$\frac{140\,593 + 365\,570 + 358\,374 + 408\,628 + 2\,049\,516}{1\,778\,010} = 1,87$$

60

Esimerkki Oy: Vakavaraisuus ja maksuvalmius



Omavaraisuusaste	13,83 %	8,47 %
Quick Ratio	0,37	0,35
Current Ratio	1,00	0,83

61 **Esimerkki Oy: Lasketut tunnusluvut**

	2022	2021
Liikevaihdon kasvuprosentti	13,65 %	
Myyntikateprosentti	26,24 %	27,53 %
Käyttökateprosentti	3,40 %	3,75 %
Nettotulosprosentti	1,28 %	1,52 %
Sijoitetun pääoman tuotto-%	25,28 %	
Oman pääoman tuotto-%	80,99 %	
Omavaraisuusaste	13,83 %	8,47 %
Quick Ratio	0,37	0,35
Current Ratio	1,00	0,83

62 **Älä unohda laadullisia tunnuslukuja, joita ovat mm.**

- Asiakastyytyväisyys
 - Kyselyt, NPS, asiakaspysyvyys, asiakaspoistuma, reklamaatiot, asiakaspalautteet jne.
- Työtyytyväisyys
 - Kyselyt, henkilöstön pysyvyys/vaihtuvuus, sairauspoissaolot jne.
- Toiminnan laatu
 - Tuotteen/palvelun laadun mittarit, laatu poikkeamat, virheiden määrät, toiminnan katkot jne.

63 **Tärkeitä huomioita, mihin huomio kiinnittyy?**



Yleiset

- Toimiala
- Yrityksen historia
- Talouden suhdanne
- Riskien arviointi
- Tehokkuuden arviointi
- Liikevaihto
- Erilaiset kate-erät
- Nettotulos ja siitä eliminoidtavat erät
 - Tilinpäätössiirrot ja satunnaisuudet
- Pääomarakenne
- Maksuvalmiuden kriittinen arviointi
- Epätavalliset heilahdukset tunnusluvuissa

64 **Tarkempia vinkkejä**



Tuloslaskelmasta

- Liiketoiminnan muut tuotot
- Omat työntekijät vs. henkilöstövuokraus / muu alihankinta
- Voidaanko päätellä käyttöomaisuuden omistaminen vs. leasingvuokraus
- Omistajien palkan taso
- Tilinpäätössiirrot, mitä erä sisältää, esim. poistoerot tai konserniavustukset

Taseesta

- Aineeton omaisuus: mm. Onko tehty tuotekehitys aktivointeja? Onko liikearvoa?
- Aineellinen omaisuus: Mitä poistomenetelmiä ja aikoja käytössä?
- Vaihto-omaisuus, mm. Miten varasto on arvostettu?
- Sijoitukset ja arvopaperit: Miten arvostettu?
- Pääomalainat, osakaslainat
- Muut velat: Onko jotain, jotka pitäisi laskea mukaan sijoitettuun pääomaan?

Kassavirta ja maksuvalmius

⁶⁶ Maksuvalmiuden varmistaminen



- Maksuvalmiuden seuraaminen ja ennakointi
- Kassavirtaennuste / maksuvalmiusbudjetti
- Kannattavuuden ja kassavirran ero
- Toiminnan kausivaihtelut
- Kassavirran kausivaihtelut
- Maksuehdot
- Käyttöpääoman johtaminen
- Rahoitusratkaisut
 - Lyhyt- ja pitkäaikaiset

67 **ESIMERKKI: Kassavirtaennuste**



2023-24	Marraskuu 23	Joulukuu 23	Tammikuu 24	Helmikuu 24	Maaliskuu 24	Huhtikuu 24
Alkusaldo	19 875,20 €	2 974,90 €	-18 925,80 €	10 966,14 €	84 984,85 €	-4 109,67 €
Saapuvat maksut						
Asiakasryhmä 1	116 560 €	63 240 €	128 960 €	148 800 €	128 960 €	148 800 €
Asiakasryhmä 2	116 560 €	63 240 €	105 400 €	116 560 €	105 400 €	63 240 €
Muut palkkiot	0 €	116 560 €	63 240 €	71 920 €	4 960 €	84 320 €
Muut tuotot	14 880 €	14 880 €	14 880 €	19 840 €	19 840 €	19 840 €
Yhteensä	248 000 €	257 920 €	312 480 €	357 120 €	259 160 €	316 200 €
Lähtevät maksut						
Toimipaikka	12 400 €	12 400 €	12 400 €	12 400 €	12 400 €	12 400 €
Alihankkijat	6 400 €	7 200 €	6 800 €	7 200 €	7 600 €	7 600 €
Markkinointi	6 800 €	7 650 €	4 570 €	8 960 €	7 800 €	8 890 €
Muut kulut	32 690 €	32 470 €	34 900 €	42 250 €	40 900 €	42 560 €
Lainan korot	3 000 €	3 000 €	2 900 €	2 900 €	2 900 €	2 800 €
Tuloverot	0 €	0 €	5 000 €	0 €	0 €	0 €
Matka- ja kululaskut	8 600 €	7 200 €	7 700 €	6 800 €	9 300 €	8 600 €
Palkat	127 000 €	132 000 €	136 000 €	132 000 €	157 000 €	157 000 €
OmaVero	31 230 €	32 230 €	35 600 €	32 230 €	61 230 €	61 230 €
Alv-tilitys	36 780 €	45 671 €	36 718 €	38 361 €	49 125 €	55 415 €
Yhteensä	264 900 €	279 821 €	282 588 €	283 101 €	348 255 €	356 495 €
Loppusaldo	2 975 €	-18 926 €	10 966 €	84 985 €	-4 110 €	-44 405 €

Controllerin työn jatko -
Toukokuu



**Talouden suunnittelun
perusteet**

69 **POHDINTA: Talouden suunnittelu**



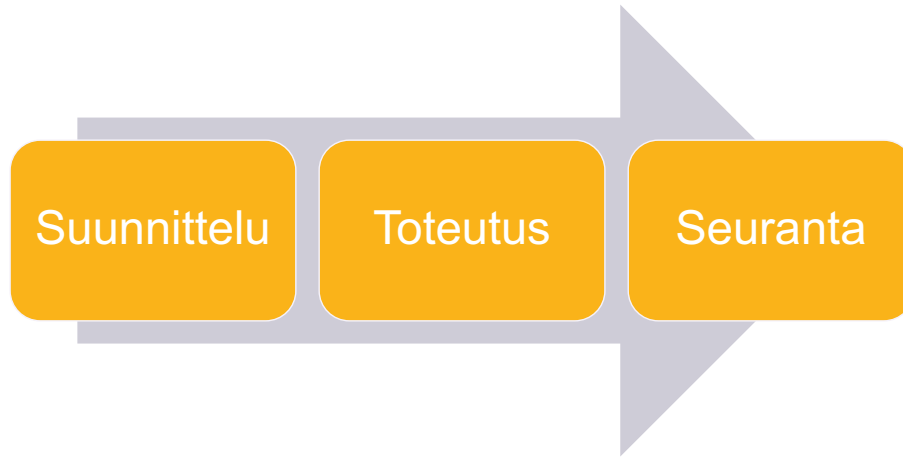
- Mikä on budjetti?
- Mitä on budjetointi?
- Mihin budjetoinnissa pitäisi keskittyä?

70 **Talouden suunnittelu**



- Toimintaympäristön ja yrityksen toiminnan analysointia
- Toiminnan tulevaisuuden ennustamista
- Taloudellisten, laadullisten ja toiminnallisten tavoitteiden asettamista
- Organisaation rakenteen ja tehtäväkuvauksien määrittelemistä
- Kannattavuuden ylläpitämistä ja rahoituksen hallintaa
- Toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi

⁷¹ Talouden suunnitteluprosessin kolme päävaihetta



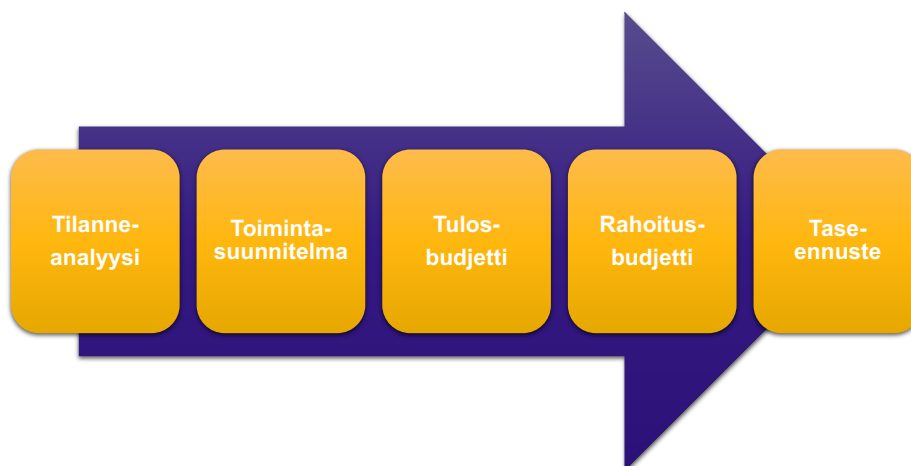
⁷² Suunnitteluvaihe



73 **Suunnitteluvaihe kysymyksinä**



74 **Talouden suunnitteluprosessi**



75 **Toimintasuunnitelma budjetin tukena**



- Lähtötilanteen ja toimintaympäristön analysointia
- Tavoitteiden asettamista / mihin halutaan mennä
- Toimenpiteiden määrittämistä / miten saavutamme tavoitteet
 - vaihtoehtoisten strategioiden määrittely/valinta
 - konkreettiset toimenpiteet
- Vastuun jakamista / kuka tekee
- Aikataulujen määrittämistä / milloin tehdään
- Mittareiden luomista / kuinka mitataan

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

76 **Toimintasuunnitelma budjetin tukena – tämän päivän parhaita käytäntöjä**



- Vähemmän tekstiä
- Enemmän Road Map –tyyliä
 - Kaavioita, kuvia, avainsanoja
- Konkreettisia aikataulutuksia ja vastuutuksia
- Konkreettisia keinoja
 - vastaavat kysymykseen **miten**
- Räättälöityjä
 - tarpeen ja tavoitteen mukaan
- Selkeästi mittaroituja tavoitteita

Controllerin työn jatko -
Toukokuu

77 **Taloudellisia tavoitteita**



- Kannattavuuden tavoitteet
 - Kannattavuuden kehittäminen
 - Kustannusrakenteen optimointi
 - Katteet
 - Tulokset
 - Pääomien tuotot
- Maksuvalmiuden tavoitteet
- Vakavaraisuuden tavoitteet
 - Rahoituksen riittävyys
 - Omavaraisuusaste
 - Velkaantumisaste

78 **Talouden seuranta**



- Seurataan tavoitteiden ja toteutumien eroja
- Analysoidaan erojen syyt
- Merkittävien erojen ilmetessä, suunnitellaan ja ajoitetaan korjaavat toimenpiteet
- Dokumentoidaan erot ja varsinkin erojen syyt
- Yhtenä tavoitteena oppia asettamaan entistä laadukkaampia tavoitteita jatkossa

79 **Yhteenveto**



- Controller on: analysoija, tulkitsija, ymmärtäjä, kyseenalaistaja
- Tunnusluvut ovat controllerin työssä tärkeitä, joten niiden osaamiseen ja ymmärtämiseen sekä analysointiin kannattaa panostaa
- Myös kassavirran ymmärrys on yksi Controllerin keskeisistä osaamisista
- Controller on usein tärkeässä roolissa talouden suunnittelussa, joten suunnitteluprosessin ymmärrykseen ja kehittämiseen kannattaa panostaa

Controllerin työn jatko -
Toukokuu





Kiitos.

Timo Toivanen

