

# KLT-valmennus

## Johdon laskentatoimi ja rahoitus

Mira Merikanto

## 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 keskustele seuraavista teemoista, jotka sisältävät jäsenen luottamuksellista tietoa:

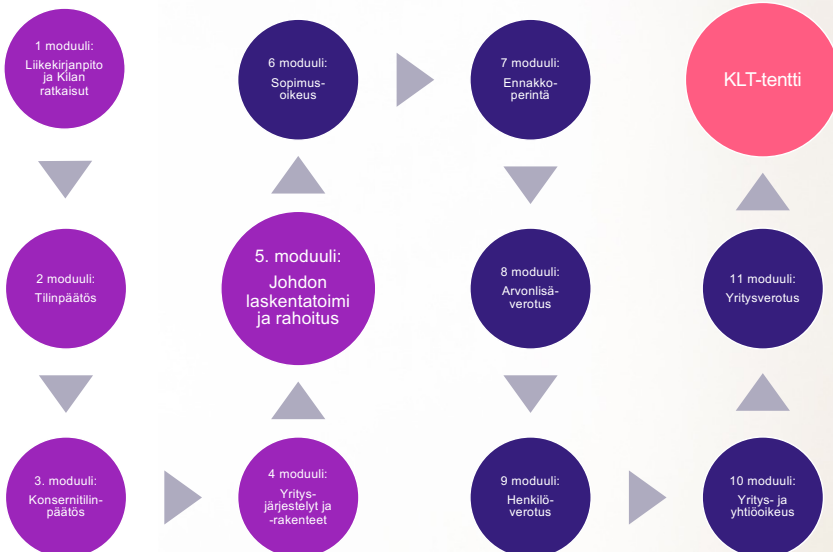
- Yksityiskohtaiset sopimusehdot
- Toimittajat, asiakkaat
- Tarjoukset
- Tuotantomäärät
- Laajentumissuunnitelmat, jotka eivät vielä julkisia
- Muut tulevaisuudensuunnitelmat (esim. T&K-panostukset, tuotantoseisokit)

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

# Johdon laskentatoimi ja rahoitus

Mira Merikanto

2



### 3 Kurssin sisältö



Mitä johdon laskentatoimi on	Kustannuslaskenta
Investointipäätökset	Hinnoittelu
Tilinpäätösanalyysi	Lukuvinkkejä

#### Tenttilukemistona:

- **Liikekirjanpito** Leppiniemi – Kaisanlahti – Tikkanen  
Alma Talent Päivityvät hakuteokset  
Digiteos
- **Yrityksen laskentatoimi**  
Ikäheimo – Malmi – Walden  
Alma Talent 2019, 8. uudistettu painos  
Painettu teos

5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

### 4 Tavoitteita



#### Johdon laskentatoimi ja rahoitus

- Oppia mitä johdon laskentatoimen ja rahoituksen kokonaisuus pitää sisällään, mistä osa-alueista teema muodostuu
- Tunnistaa johdon laskentatoimen monimuotoisuus ja sitä kautta tuleva yritysکوhtaisuus
- Ymmärtää erilaisten laskentatapojen tarkoituseroja ja osata valita niistä sopivimmat kuhunkin tilanteeseen



5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto





## Mitä johdon laskentatoimi on?

5.3.2024 ©Taloushallinto

### 6 Mitkä osa-alueet kuuluvat johdon laskentatoimeen?



Johdon laskentatoimi voidaan jaotella osa-alueisiin eri tavoin. Tässä kirjassa lähdetään liikkeelle **kustannuslaskennasta** (luku 8), sillä se muodostaa perustan sekä useille päätöksentekoa tukeville laskelmille että ihmisten toiminnan ohjaamiselle. Sen jälkeen syvennytään toiminnan ohjaamiseen. Ensin tarkastellaan **strategista suunnittelua** ja sitä, miten strategiasta johdetaan mittarit tavoitteiden pohjaksi (luku 9). Sen jälkeen tarkastellaan **vuosisuunnittelua**, jonka taloudellista ulottuvuutta kutsutaan **budjetoinniksi**, sekä säännöllistä raportointia vastuualueittain (luku 10). Luvussa 11 perehdymme **suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen**. Lopuksi tarkastellaan päätöksentekoa. **Hinnoittelua** ja eräitä muita **kustannuslaskentaan nojaavia päätöstilanteita** käsitellään ensin (luku 12) ja sen jälkeen syvennymme **investointipäätöksiin** liittyviin laskelmiin (luku 13).

Yrityksen laskentatoimi –teos kappale 7.2

5.3.2024 ©Taloushallinto

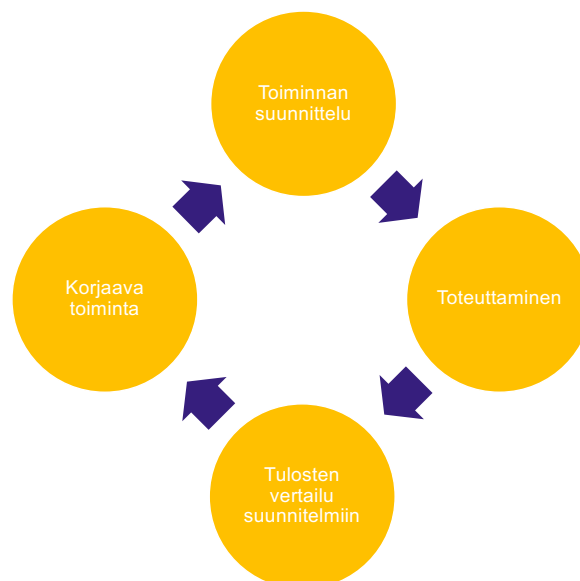
## 7 Mihin johdon laskentatoimea tarvitaan?



- Johdon laskentatoimi = sisäinen laskentatoimi
- Tuetaan johdon työskentelyä mm. seuraavilla osa-alueilla
  - 1) päätöksenteko
  - 2) ihmisten ohjaaminen
  - 3) resurssien varmistaminen
- Tuotetaan dataa mm. seuraavia osa-alueita varten
  - 1) tulevan kehityksen arviointi
  - 2) suoritusten mittaaminen
  - 3) kannattavuuden mittaaminen
  - 4) palkitseminen
  - 5) investointien suunnittelu

5.3.2024 ©TaloushallintoLiitto

## 8 Yrityksen johtaminen ja talouden ohjaus



5.3.2024 ©TaloushallintoLiitto

9 **Huomioitavia asioita**

- Jokainen organisaatio on erilainen -> toteutus räätälöitävä yksilöllisesti huomioiden:
  - Organisaation koko ja rakenne
  - Johdon ja laskentatoimea tuottavan yksikön resurssit
  - Toimiala
  - Ajankohtaisuus ja relevanttius
- Toteutuksen haasteita
  - Laajuus
  - Arvostus
  - Jaksotus
  - Kohdistus
  - Mittaus
  - Työvälineet



# Kustannuslaskenta

## 11 Kustannuslaskenta



- Kustannuslaskenta on prosessi, jossa yritykset arvioivat ja seuraavat niiden tuottamiin tuotteisiin tai palveluihin kohdistuvia kustannuksia
  - Auttaa ymmärtämään, miten kustannukset jakautuvat eri toimintojen, tuotteiden tai palveluiden välillä
  - Auttaa tekemään päätöksiä hinnoittelusta, tuotantosuunnittelusta, budjetoinnista ja kannattavuudesta
- Kustannuslaskenta voidaan jakaa kahteen pääluokkaan:
  - **Perinteinen kustannuslaskenta:**
    - perustuu yleensä kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin
    - auttaa ymmärtämään, kuinka kustannukset vaihtelevat tuotannon määrän mukaan ja miten ne vaikuttavat kannattavuuteen
  - **Toimintolaskenta:**
    - Jakaa kustannukset eri toimintoihin tai kustannuskeskuksiin
    - Auttaa ymmärtämään tarkemmin, mitkä toiminnot tai tuotteet aiheuttavat kustannuksia ja miten ne vaikuttavat kokonaisuuteen -> resurssien käytön optimointi

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

## 12 Toimintolaskennan vaiheet, esimerkki



- **Toimintojen tunnistaminen ja määrittely:**
  - Ensimmäinen vaihe on tunnistaa ja määrittellä kaikki organisaation toiminnot, jotka liittyvät tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen
  - Toiminnot voivat kattaa kaikki vaiheet, jotka ovat tarpeen tuotteen valmistamiseksi tai palvelun tarjoamiseksi, kuten suunnittelu, hankinta, valmistus, markkinointi ja asiakaspalvelu
  - Jokaiselle toiminnolle määritellään sen tavoitteet, vastuut ja siihen liittyvät kustannukset
- **Kustannusten kohdentaminen toiminnoille:**
  - Tässä vaiheessa kustannukset kohdennetaan eri toiminnoille
  - Kustannukset voidaan jakaa suoraan ja välillisesti toiminnoille riippuen siitä, kuinka suoraan ne voidaan liittää tiettyyn toimintoon
  - Välilliset kustannukset jaetaan usein erilaisilla kustannusajureilla, kuten työvoiman määrällä tai toiminnan laajuudella

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto



## 13 Toimintolaskennan vaiheet, esimerkki



- **Toimintojen kustannusten laskenta:**

- Tässä vaiheessa lasketaan kunkin toiminnon kustannukset
- Kustannukset koostuvat sekä kiinteistä että muuttuvista kustannuksista, ja ne jaetaan suhteessa toiminnon volyymiin tai muihin sopiviin kustannusajureihin

- **Toiminnan tuottavuuden ja tehokkuuden arviointi:**

- Viimeinen vaihe on arvioida kunkin toiminnon tuottavuutta ja tehokkuutta
- Tämä voi sisältää vertailun suunniteltujen ja todellisten kustannusten välillä sekä vertailun toiminnan suorituskyvyn ja tavoitteiden välillä
- Tämän arvioinnin perusteella voidaan tehdä päätöksiä toiminnan tehostamisesta, resurssien uudelleenjärjestelystä tai mahdollisista parannuksista

5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

## 14 Kustannukset



- Kustannus = euromäärä, joka laskentakohteen tuottamiseksi tarvitaan
- Kirjanpidon käsitteet meno ja kulu tarkoittavat eri asiaa
  - Meno = hyödykkeen hankintahinta
  - Kulu = menon tilikaudelle kohdistettu osa
- Yleensä jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin
  - Muku = muuttuva kustannus
  - Kiku = kiinteä kustannus
  - Jos yrityksellä on paljon kiinteitä kuluja, yritystoiminta on kustannusten näkökulmasta joustamattomampaa kuin vastaava liiketoiminta, jossa kulut ovat muuttuvia  
-> haavoittuvaisuus



5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

## 15 Kiinteä ja muuttuva kustannus



### KIINTEÄT KUSTANNUKSET

- Pysyvät samoina tietyllä aikavälillä tai tuotantomäärästä riippumatta
- Eivät muutu tuotantomäärän tai toiminnan laajuuden muutosten seurauksena
  - Vaikka tuotantomäärä kasvaisi tai vähenisi, kiinteät kustannukset pysyvät samoina.
- Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokra, kiinteät palkat, vakuutusmaksut ja laiteinvestoinnit

### MUUTTUVAT KUSTANNUKSET

- Muuttuvat tuotantomäärän tai toiminnan laajuuden mukaisesti
- Eivät yleensä synny, ellei toimintaa ole, ja niiden määrä vaihtelee suhteessa toiminnan laajuuteen
- Esimerkkejä muuttuvista kustannuksista ovat raaka-aineet, joustavat työvoimakustannukset, alihankinta, kuljetuskustannukset ja energiakustannukset

5.3.2024 ©Taloushallintoliitto

## 16 Välitön ja välillinen kustannus



- Muuttuvat ja kiinteät kustannukset voidaan ryhmitellä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin
- Tarpeen yleensä silloin, kun halutaan selvittää hyödykekohtainen tuotto
- Välitön kustannus = usein muuttuvia kustannuksia & näiden yhteys yrityksen tuottamiin hyödykkeisiin on selvä
  - Esim. Yritys valmistaa massiivipuuhuonekaluja, puuraaka-aine on välitön kustannus
- Välillinen kustannus = ei voida yhdistää suoraan tuotettaviin hyödykkeisiin, vaikka olisivatkin toiminnan kannalta välttämättömiä kustannuksia
  - Esim. Yritys valmistaa massiivipuuhuonekaluja ja hankkii työprosessia tehostaakseen uuden suunnitteluohjelman, ohjelma on välillinen kustannus
- Jakoa voi pohtia aiheuttamisperiaatteen kautta

5.3.2024 ©Taloushallintoliitto

## 17 Esimerkki perinteisestä kustannuslaskennasta



- Oletetaan, että yritys valmistaa tuotetta X ja sillä on seuraavat kustannukset kuukaudessa, jotka jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin:
- **Välittömät muuttuvat kustannukset:**
  - Raaka-aineet tuotteelle X: 5000 €
  - Työvoimakustannukset suoraan tuotannolle X: 3000 €
  - Kuljetuskustannukset suoraan tuotannolle X: 1500 €
- **Välittömät kiinteät kustannukset:**
  - Vuokra tuotantotiloista: 2000 €
  - Laittevuokrat: 1000 €
- **Välilliset kiinteät kustannukset:**
  - Yleiskustannukset (sisältää johtamiskustannukset, laitoksen ylläpitokustannukset jne.): 10 000 €
- **Kokonaiskustannukset = 22 500 €**

5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

## 18 Esimerkki toimintolaskennasta



Tehdas valmistaa tuotteita A, B ja C. Tehdas koostuu kolmesta eri osastosta: Osasto 1, Osasto 2 ja Osasto 3. Kunkin osaston kustannukset kuukaudessa:

- Osasto 1: Kiinteät kustannukset 5000 €, muuttuvat kustannukset 3000 €
- Osasto 2: Kiinteät kustannukset 4000 €, muuttuvat kustannukset 2000 €
- Osasto 3: Kiinteät kustannukset 6000 €, muuttuvat kustannukset 4000 €

Lisäksi tiedetään, että tuotteet A, B ja C vaativat eri määrän resursseja kustakin osastosta:

- Tuote A vaatii 20% resursseja Osasto 1:ltä, 30% Osasto 2:sta ja 50% Osasto 3:lta.  
Tuote A:n kustannukset:
  - Osasto 1:  $0.20 \cdot 5000 \text{ €} = 1000 \text{ €}$
  - Osasto 2:  $0.30 \cdot 4000 \text{ €} = 1200 \text{ €}$
  - Osasto 3:  $0.50 \cdot 6000 \text{ €} = 3000 \text{ €}$
  - Yhteensä: 5200 €

5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

19 **Katetuottolaskenta**

- Tarkastellaan, miten tuotantomäärät, tuotot ja kustannukset ovat yhteydessä toisiinsa
  - Myydyt tai tuotetut hyödykemäärät, palveluajat, eurot
- Katetuotto = myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotus
  - Katetuotolla maksetaan yrityksen kiinteät kustannukset
  - > loppuosa muodostaa tuloksen
- Haasteena kustannusten ennustettavuus pitkällä aikavälillä
  - Jako muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin on harvoin mustavalkoista



5.3.2024 ©TaloushallintoLiitto

20 **Kriittinen piste**

- Kriittinen piste = se myyntimäärä, jolla tuotot ja kustannukset muodostavat nollatuloksen
- Kriittisen pisteen avulla voidaan laskea myyntimäärien tarvittavaa volyyymiä tai selvittää kulut kattavaa tuotteen hintaa
- $(\text{Myyntihinta} * \text{myyntimäärä}) - (\text{muuttuva yksikkökustannus} * \text{myyntimäärä}) - \text{kiinteät kustannukset} = \text{tulos}$ 
  - Esim. Tuotteen myyntihinta on 10 € / kpl, muuttuvat kustannukset 4 € ja kiinteät kustannukset 150 €:  
 $(10 * \text{VOL}) - (4 * \text{VOL}) - 150 = 0$   
 $6 * \text{VOL} = 150$   
 $\text{VOL} = 150 / 6$   
 $\text{VOL} = 25$  -> nollatulosta varten on myytävä 25 kpl tuotetta
  - Voidaan myös ilmoittaa euroina, jolloin  $25 \text{ kpl} * 10 \text{ €} = 250 \text{ €}$
  - Kriittinen piste voidaan esittää myös graafisesti kuvaajien leikkauspisteenä

5.3.2024 ©TaloushallintoLiitto





# Investointipäätökset

5.3.2024 ©Taloushallinto

## 22 Investoinnit



- Investoinnille tyypillisiä ominaisuuksia ovat
  - Pitkä ajallinen kesto
  - Laajat vaikutukset yrityksen toimintaan
  - Suuri sitoutunut pääoma
  - Epävarmuus
- Investointi on yritykselle usein iso riski -> on laskettava kannattaako se ottaa
  - Toisaalta ilman mitään investointeja yrityksen on vaikea kehittyä
- Investointeja harkitessa on haasteellista arvioida tulevaisuuden kassavirtoja
  - Usein investointipäätöstä ei voi / on haasteellista perua
  - Huono investointipäätös voi pahimmillaan kiihdyttää yrityksen

5.3.2024 ©Taloushallinto

## 23 Erilaisia investointeja

Lähde Yrityksen laskentatoimi -teos



- **Lakisääteiset ym. pakolliset investoinnit:** Näitä ovat esimerkiksi turvallisuuteen ja ympäristönsuojeluun liittyvät investoinnit.
- **Korvausinvestoinnit:** Aiempi investointi täytyy korvata uudemmalla, jotta tuotanto voisi jatkua. Usein toimintaa kyetään tehostamaan korvaamalla vanha teknologia uudemmalla.
- **Kustannuksia säästävät investoinnit:** Investoinnit toteutetaan, jotta kustannusrakennetta voidaan muuttaa yritykselle suotuisammaksi. Kustannussäästöjä voidaan saada korvaamalla henkilökuntaan sitonut työvaihe koneella tai aiempi vanhaan teknologiaan pohjautuva laitteisto uudemmalla ja kustannuksiltaan edullisemmalla laitteistolla. Lisäksi voidaan investoida halvemman työvoiman maihin, jolloin säästöjä ei saada suoraan tehokkaammasta teknologiasta vaan alhaisemmista työvoimakustannuksista.

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

## 24 Erilaisia investointeja

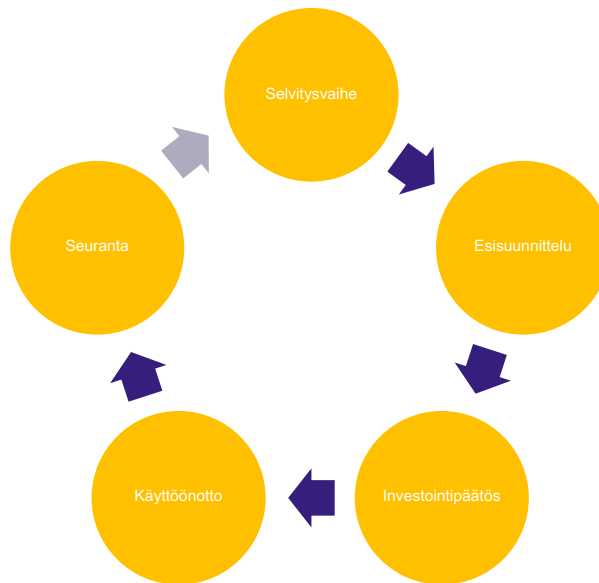
Lähde Yrityksen laskentatoimi -teos



- **Nykyisten tuotteiden kysynnän kasvun tyydyttävät investoinnit:** Nämä investoinnit tehdään, jotta nykyisten tuotteiden kasvanut kysyntä voitaisiin tyydyttää. Tuotannon laajennus voi johtua nykyisillä markkinoilla kasvaneesta kysynnästä tai siitä, että siirrytään uusille markkinoille.
- **Investoinnit uusiin tuotteisiin:** Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii alkuvaiheessa erityisesti tutkimusta ja tuotekehittelyä ja myöhemmin investointeja tuotantokapasiteettiin sekä tuotteen menekin edistämiseen. Uudet tuotteet voivat myös korvata yrityksen aiempia tuotteita.

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

## 25 Investoinnin vaiheet



## 26 Investointilaskenta

- Investointilaskennassa otetaan huomioon investoinnin tuomat tulot ja kustannukset sekä niiden ajoitus
  - Laskenta on kassavirtaperusteista
- Tavoitteena on löytää investointeja, jotka lisäävät yrityksen arvoa ja tuottavat parhaan mahdollisen tuoton sijoitetulle pääomalle
- Investointilaskennassa käytetään erilaisia menetelmiä ja työkaluja, kuten
  - nettotulon nykyarvoa (net present value NPV)
  - sisäistä korkoa (internal rate of return IRR)
  - takaisinmaksuaikaa (payback period)
  - pääoman tuottoastemenetelmä (return of invest ROI)
- Tyypillisesti investointia tarkastellaan useiden eri menetelmien kautta
- Investoinnin onnistuminen on usein kriittistä yritykselle
  - Mutuun ei kannattaisi luottaa, mutta tunteet usein vaikuttavat osaltaan investointipäätökseen

## 27 Investointilaskenta

- Laskennan elementteinä mm.
  - hankintameno
  - käyttöpääoman tarve
  - vuotuinen investoinnin tuottama nettokassavirta ja siihen liittyvät epävarmuustekijät
  - investoinnin pitoaika
  - jäännösarvo
  - laskentakorkokanta
- Poistoja tai muita kirjanpidollisia, kassavirtaan vaikuttamattomia eriä ei yleensä huomioida
  - pl. mikäli investoinnin verovaikutukset halutaan laskea



## 28 Diskonttaus

- Tulevaisuuden rahavirran nykyarvon laskemista, jotta vaihtoehdot ovat vertailukelpoisia keskenään
  - Tyypillisesti nykyarvo = investointihetki
- Perustuu ajatukseen, että euro nyt on arvokkaampi kuin euro tulevaisuudessa
  - Korkoa korolle –ilmiö
- Laskentaan valitaan haluttu diskonttikorko
  - Kuinka paljon tuottoa pääomalle oletetaan / halutaan saatavaksi tai kuinka paljon vastaava pääoma tuottaisi sijoitettuna muuhun kuin harkittuun investointiin
- Nykyarvo = jäännösarvo /  $(1 + \text{korkokanta})^{\text{tarkastelujakso vuosissa}}$




29 **Case: kumpi on parempi?**

- Päätöksentekijällä on kaksi vaihtoehtoa. Hän voi saada joko 2500 euroa nyt heti tai 3000 euroa viiden vuoden päästä.
- Kumpi on järkevämpi vaihtoehto, jos laskentakorkokantana on 4 %? Hyödynnä diskonttausta eli tulevaisuuden rahavirran nykyarvoon laskemista.



30

Laita tallenne  
pauselle ja tee  
tehtävä.



Tehtävän vastaus  
näytetään  
seuraavaksi.

### 32 Case: kumpi on parempi?

$$3000 : (1+0,04)^5 = 3000:1,22 = 2459,02$$

Koska diskonttaamalla saadaan tulevaisuuden 3000 euron nykyarvoksi alle 2500 €, kannattaa ennemmin ottaa 2500 € nyt.

Toisaalta jos 2500 eurolle saadaan korkoa 4 % / v, on arvo viiden vuoden päästä 3042 €.

-> Tässä esimerkissä vaihtoehtojen välillä ei ole juurikaan eroa käytännössä



## 33 Investointilaskenta



- Nettotulon nykyarvo (nettonykyarvo):
  - Investoinnin nettotuotot ja jäännösarvo diskontataan laskentahetkeen, käyttäen haluttua korkokantaa
  - Tulosta verrataan hankintahintaa
  - Jos arvo on positiivinen, on investointi kannattava
- Sisäinen korkokanta:
  - Kertoo ne rahoituskustannukset, jolla investointi on vielä kannattava toteuttaa, huomioiden rahan aika-arvo
  - Vaatii vertailuparikseen yrityksen määrittelemän investoinnin tuottovaadeprosentin
    - Määrittäminen voi pohjautua esim. ulkopuolelta saatavan rahoituksen hintaan tai vaikkapa keskimääräiseen pitkän aikavälin osakekurssien tuottoon
  - Jos sisäinen korkokanta on suurempi kuin investoinnin tuottovaade, on investointi kannattava
  - Käytännössä lasketaan koneellisesti

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

## 34 Investointilaskenta



- Takaisinmaksuaika:
  - Kertoo missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin
    - Investoinnin tuottama kassavirta on yhtä suuri kuin hankintahinta
  - Ei huomioi takaisinmaksuajan jälkeisiä kassavirtoja tai investoinnin tuottovaadetta  
-> ei voida käyttää kannattavuuden arviointiin
  - Takaisinmaksuaika = investoinnin arvo / tuotot pitoajalta
  - Jos takaisinmaksuaika on lyhyempi kuin arvioitu pitoaika, on investointi kannattava
- Pääoman tuottoastemenetelmä
  - Sisäisen korkokannan yksinkertaistettu muoto
  - Kertoo paljonko investointiin sitoutunut pääoma tuottaa
  - Laskennallinen pääoman tuotto = keskimääräinen nettokassavirta / keskimääräinen investointikustannus
  - Jos tuotto prosentti on parempi kuin tuottovaadeprosentti, on investointi kannattava

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto



# Hinnoittelu

5.3.2024 ©Taloushallinto

## 36 Hinnoittelun malleja



- Kustannuspohjainen hinnoittelu
  - Omakustannushinta (tuotteen hankinta/valmistuskustannus + toiminnan muut kustannukset) + haluttu kate
  - Ei välttämättä tuota parasta mahdollista hintaa
  - Jos oletetut myynnin volyymit eivät toteudu, myynti saattaa olla tappiollista laskennallisesta voitosta huolimatta
  - Käytetään usein, jos myytäviä tuotteita on paljon
    - Esim. rautakauppa
- Markkinalähtöinen hinnoittelu
  - Hinta perustuu kilpailijoiden asettamaan hintatasoon
    - Valitaan ollaanko markkinahinnan ylä- tai alatasolla vai keskikastissa
  - Käytetään usein toimialoilla, joissa tuotteet tai palvelut eivät olennaisesti eroa kilpailijoiden vastaavista
    - Esim. Hieroja
- Arvopohjainen hinnoittelu (asiakslähtöinen hinnoittelu)
  - Määräytyy asiakkaan oletetun hintamielikuvan mukaan
    - Esim. Merkkilaukut
  - Vaatii hyvää ymmärrystä omasta asiakaskunnasta ja erikoistumista
  - Toimii erityisesti, jos myydään jotain mitä ei markkinoilla vielä ole

5.3.2024 ©Taloushallinto



37

## Muita hinnoittelumalleja



- Hintaerottelu
  - Eri hintojen asettaminen samasta tuotteesta tai palvelusta eri asiakkaille tai markkinoille
    - Esim. Operaattorien hintaerot yksityisasiakkaiden ja yritysasiakkaiden välillä, sopimuksen pituus huomioiden
  - Perustuu hinnoittelun psykologiaan, sosiaalisiin tai käyttäytymiseen liittyviin näkökohtiin
  - Hinnoittelun taustalla voi olla eri asiakassegmenttien valmius maksaa tai markkinoiden kysynnän ja tarjonnan eroavaisuudet
- Dynaaminen hinnoittelu
  - Yritys mukauttaa hintojaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja asiakkaiden käyttäytymiseen reaaliaikaisesti
    - Esim. konserttiliput
  - Tämä voi tapahtua esimerkiksi alennusten, tarjousten ja hinnoittelualgoritmien avulla

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

38

## Alennukset



- Alennukset voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen monin tavoin, sekä positiivisesti että negatiivisesti
- Myynnin kasvu
  - Alennukset voivat lisätä myyntiä houkuttelemalla asiakkaita ostamaan enemmän tai houkuttelemalla uusia asiakkaita
  - Tämä voi kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja siten myös kannattavuutta, erityisesti jos alennus johtaa suurempaan volyyymiin ja asiakasmäärään.
- Tuottojen väheneminen
  - Alennukset voivat johtaa tuottojen vähenemiseen, koska alennetut hinnat vähentävät yksittäisen myydyn tuotteen tai palvelun tuottoa
  - Jos alennukset eivät lisää myyntiä riittävästi, ne voivat vähentää yrityksen kokonaistuottoa ja siten kannattavuutta

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

39 **Alennukset**

- **Bruttokatteiden lasku**
  - Alennusten myötä bruttokatteet voivat laskea, koska myytyjen tuotteiden tai palveluiden hinnat ovat alennettuja, mutta kustannukset pysyvät samoina tai jopa kasvavat
  - Tämä voi heikentää yrityksen kannattavuutta, erityisesti jos alennetut hinnat eivät houkuttele riittävästi uusia asiakkaita tai lisää myyntiä.
- **Brändin arvon lasku**
  - Liian usein tai suurten alennusten käyttäminen voi vahingoittaa brändin arvoa ja mielikuvaa asiakkaiden silmissä
  - Asiakkaat voivat tottua odottamaan alennuksia ja olla haluttomia ostamaan tuotteita täyteen hintaan
- **Kannattavuuden parantuminen tiettyjen strategisten alennusten avulla**
  - Tietyissä tilanteissa, kuten kampanjoiden, sesonkimyyntin tai varastojen tyhjennysten yhteydessä, alennukset voivat olla tehokas tapa lisätä myyntiä ja parantaa kannattavuutta
  - Tärkeää on kuitenkin suunnitella alennuskampanjat ja -strategiat huolellisesti, jotta ne tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita eivätkä vahingoita brändiä tai kannattavuutta


5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

40 **Case: vaateliikkeen alennusmyynti**


- Vaatekauppa myy tiettyä paitaa hintaan 50 €. Paitojen hankintakustannus on 20 € / kpl, ja muut kiinteät kustannukset (vuokra, palkat jne.) ovat 5000 € kuukaudessa. Ilman alennuksia tuotto on:
  - Myyntituotto =  $(50 \text{ €/paita}) * X \text{ paitaa} = 50X \text{ €}$
  - Kokonaiskustannukset = hankintakustannukset + kiinteät kustannukset =  $20X + 5000 \text{ €}$
  - Voitto = Myyntituotto – Kokonaiskustannukset eli voitto =  $50X - (20X + 5000) = 30X - 5000 \text{ €}$
  - Kriittinen piste =  $X = 5000/30$ ,  $X = 167$  paitaa
- Oletetaan, että kauppa päättää antaa 20%:n alennuksen paitoihin. Miten monta paitaa pitää myydä, että kauppa saa katettua kustannukset eli kriittinen piste täyttyy?



5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto



Laita tallenne  
pauselle ja tee  
tehtävä.



Tehtävän vastaus  
näytetään  
seuraavaksi.

43 **Case: vaateliikkeen alennusmyynti**

- Oletetaan, että päätät antaa 20%:n alennuksen paitoihin. Miten monta paitaa pitää myydä, että kauppa saa katettua kustannukset eli kriittinen piste täyttyy?
  - Alennettu hinta per paita =  $50 \text{ €} * (1 - 20\%) = 40 \text{ €}$
  - Voitto alennettujen hintojen kanssa =  $(40X) - (20X + 5000) = 20X - 5000 \text{ €}$
- Vertaillaan tuottoja:
  - Ilman alennuksia:
    - Voitto =  $30X - 5000 \text{ €}$
    - Kriittinen piste =  $X = 5000/30$ ,  $X = 167$  paitaa
  - Alennusten kanssa:
    - Voitto =  $20X - 5000 \text{ €}$
    - Kriittinen piste =  $X = 5000/20$ ,  $X = 250$  paitaa
- Alennuksen käyttö pienensi voittoa per myyty paita ja nosti kriittisen pisteen kpl-määrä merkittävästi
  - alennettu hinta vähentää myyntituloja, kun taas kustannukset pysyvät samoina
  - Jos alennus kuitenkin houkuttelee tarpeeksi uusia asiakkaita ja lisää myyntiä riittävästi, se voi silti johtaa kokonaisvoiton kasvuun

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto



# Tilinpäätösanalyysi

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto



## Tilinpäätösanalyysi

- Keskittyy ymmärtämään yrityksestä
  - Toiminnan volyyymiä
  - Kustannusrakennetta
  - Taloudellista tilaa
  - Toimintaan liittyviä riskejä
- Analyysiä käyttävät pääosin
  - Yrityksen johto ja omistajat
  - Kilpailijat
  - Yhteistyökumppanit
  - Rahoittajat
  - Toimiala- ja ammattijärjestöt
  - Verottaja
  - Lehdistö



## Tilinpäätösanalyysin osa-alueita

- Tuloslaskelma-analyysi
  - Tuloslaskelma antaa katsauksen yrityksen tuloihin ja menoihin tiettyä ajanjaksona, yleensä vuosineljänneksen tai vuoden aikana
  - Auttaa arvioimaan yrityksen myyntiä, kustannuksia ja voittoa sekä tunnistamaan trendejä ja poikkeamia ajan myötä
- Taseanalyysi
  - Tase kuvaa yrityksen varoja, velkoja ja omistajien pääomaa tietyllä hetkellä
  - Auttaa ymmärtämään yrityksen varallisuutta ja velkaa sekä sen vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta
- Rahavirta-analyysi
  - Rahavirtalaskelma kuvaa yrityksen käteisen virtaa tiettyä ajanjaksona ja auttaa arvioimaan sen kykyä tuottaa riittävästi käteistä kattamaan toimintakustannukset, investoinnit ja velat

47 **Tilinpäätösanalyysin osa-alueita**

- **Tunnuslukujen analyysi**
  - Tunnusluvut ovat taloudellisia suhde- ja suorituskykymittareita, jotka lasketaan yrityksen taloudellisista tiedoista ja auttavat arvioimaan sen suorituskykyä eri osa-alueilla
  - Näitä voivat olla esimerkiksi kannattavuus-, velkaantumis- ja tehokkuustunnusluvut
- **Vertailuanalyysi**
  - Yrityksen taloudellisia tietoja voidaan vertailla aikaisempiin ajanjaksoihin, kilpailijoihin tai alan keskiarvoihin saadakseen paremman käsityksen sen suhteellisesta suorituskyvystä ja trendeistä
- **Tulevaisuuden ennustaminen ja riskien arviointi**
  - Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan myös pyrkiä ennustamaan yrityksen tulevaa suorituskykyä ja tunnistamaan riskejä ja mahdollisuuksia, jotka voivat vaikuttaa sen taloudelliseen tilaan

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

48 **Tunnuslukuesimerkkejä****Kannattavuus**

Käyttökate=  
liiketulos + poistot ja  
arvonalentumiset

Käyttökate% =  
(käyttökate /  
liiketoiminnan  
tuotot)\*100

**Vakavaraisuus**

Omavaraisuusaste %  
= (opo/  
taseen loppusumma  
vähennettynä  
saaduilla  
ennakkoilla)\*100

**Maksuvalmius**

Quick ratio =  
(rahoitusomaisuus –  
osatuloutuksen  
saamiset) /  
(lyhytaikainen vieras  
pääoma-lyhytaikaiset  
saadut ennakot)

**Myyntisaamisten  
kiertoaika, pv**

= 365 myyntisaamiset  
/ 12 kk liikevaihto

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

49 **Yrityksen arvo**

- Yritys voidaan joutua arvostamaan mm. seuraaviin tarpeisiin
  - Yrityskaupat
  - Omistusjärjestelyt
  - Perinnönjako
  - Yritysjärjestelyt
  - Verotuksen toteuttaminen
- Osakkeiden tai osuuksien arvo normaalisti määräytyisi vertailukauppojen perusteella
  - Koska listaamattomissa yhtiöissä niitä harvoin on, joudutaan turvautumaan muihin perusteisiin
- Yrityskaupoissa ja omistusjärjestelyissä hinta on subjektiivinen myyjän ja ostajan välinen näkemys
  - Se ei kuitenkaan aina ole verotuksen toteuttamiseen kelvollinen arvo

5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

50 **Yrityksen arvo**

- Verohallinto on julkaissut ohjeen Yritysvarallisuuden arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa, jota sovelletaan myös tuloverotuksessa ja yritysjärjestelytilanteiden arvonmäärityksissä
  - Ohjeen mukaan luovutettavat osakkeet arvostetaan käypään arvoon
  - Ensisijainen arvostus vertailukauppojen perusteella
  - Jos sellaisia ei ole saatavilla, käytetään substanssiarvon ja tuottoarvon perusteella tehtävää laskentatapaa, ellei verovelvollinen näytä jonkin muun tavan johtavan oikeampaan lopputulokseen
    - Substanssiarvo = varat – velat (huom. ei kirjanpitoarvot, vaan käyvät arvot)
    - Tuottoarvo = yleensä kolmen viimeisen tilinpäätöksen näyttämien oikaistujen tuloksien keskiarvo, joka pääomitetään 15% korkokannalla
    - Kirjanpitoa oikaistaan tarvittaessa
- Substanssi- ja tuottoarvoa käytetään yleisesti myös muutoinkin laskentameteodeina
  - Yksi kaavamainen laskentatapa on katsoa yrityksen tekemä tulos ja kertoa se kertoimella 3-5
  - Aineettomat, taseen ulkopuolisia tuotannontekijöitä kutsutaan goodwill-arvoksi ja ne nostavat kauppahintaa
    - Jos ko. tekijät ovat negatiivisia, puhutaan badwill-arvosta
      - esim. mainehaitta

5.3.2024 ©Taloushallinto Liitto

## 51 Miten tehdä tilinpäätösanalyysiä asiakkaalle käytännössä?



- Tunne asiakkaasi
  - Mitkä ovat suurimmat asiakkaat, minne maksetaan eniten kuluja, mitä isoja hankintoja on tehty tilikaudella yms
  - Asiakas usein haluaa käydä tarkemmin jotain tiettyä kulu- tai tuotoryhmää läpi lähes tositetasolla nähdäkseen mistä jonkin tiliryhmän saldo koostuu
- Vertaa päättynyttä tilikautta aiempiin niin tuloksen kuin taseen kehityksen osalta
  - Hyödynnä tase-erittelyjä taselaskelman sijaan / rinnalla
- Keskity muutamaan asiakkaalle olennaiseen tunnuslukuun, joiden kehittymistä voit peilata tilikaudesta toiseen
  - Pelkkä kaavamainen lukujen laskenta ei ole hyödyllistä, vaan niiden tulkinta yrityksen johdolle
- Muista tarvittaessa oikaista tilinpäätöksen lukuja

5.3.2024 ©Taloushallintoliitto

## 52 Mitä huomioida asiakastapaamisessa?



- Asiakkaan kyky tiedon vastaanottamiselle
  - Lähtötaso
- Asiakkaan toiveet tapaamiselle
- Puhu yrittäjää, älä kirjanpitäjää
  - Mieti mahdollisimman yksinkertaiset tavat ilmaista asiat ilman ammattitermejä
- Muista kuunnella ja kysyä!
  - Mitä yrityksen johto itse on mieltä päätyneestä tilikaudesta
  - Miltä yrityksen tulevaisuus näyttää
  - Mitä toiveita ja kehitysehdotuksia yhteistyölle
- Kerro rohkeasti myös huolistasi, jos niitä on
  - Pääsääntöisesti asiakkaat arvostavat suoraa puhetta ja sitä, että heitä yritetään auttaa
  - Voit pehmittää ”anteeksi, että sanon nyt näin suoraan, mutta mielestäni...” / ”Näin ulkopuolisen silmin näyttää siltä, että ... miten itse koet tilanteen?”

5.3.2024 ©Taloushallintoliitto

53 **Kotiläskyksi**

- Lue Liikekirjanpito-teoksesta luku 18 Tilinpäätösanalyysi
- Lue Yrityksen laskentatoimi –teoksesta Johdon laskentatoimi –osion kappaleet
- Tutustu tunnuslukuoppaaseen  
<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>
- Lue artikkelit:  
Tilisanomat laskentatoimen koulu  
(6 osaa, julkaistu 2013-2014)

<https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa>

<https://tilisanomat.fi/kirjanpito/selkea-viestinta-tilinpaatosluvuista-voi-pelastaa-koko-yrityksen>

**Lisälukemista**

Tilinpäätösanalyysi-  
opas  
Yritystutkimus ry:n  
julkaisu

[http://yritystutkimusry.fi/wpcontent/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen\\_Tilinpaatosanalyysi.pdf](http://yritystutkimusry.fi/wpcontent/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen_Tilinpaatosanalyysi.pdf)

5.3.2024 ©Taloushallinto liitto

**Elefanti syödään  
palanen  
kerrallaan...**

