

HYVINVOINTIPALVELUJEN HINNOITELU JA KANNATTAVUUS

”Miten teen työtäni ja ohjaan muita tuloksellisesti –
intohimoa unohtamatta?”

Luonto liikuttamaan-hanke

28.3.2014

KTM, ekonomiyrittäjä Timo Saranpää



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

OHJELMA

0 Taloustilanne

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

TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

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

|

“YMMÄRTÄÄKSEEN TALOUTTAAN
ON YMMÄRRETTÄVÄ
TOIMINTAANSA!”



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

KEHITTÄMISKOHTEET

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

REUNA-EHDOT

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

TULOKSELLISUUDEN ELEMENTIT

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

”KUKA SYÖ KATTEESI?”

- 📄 Kiristynvä kilpailu
- 📄 Pienet marginaalit
- 📄 Laajat toiminta-ajat ja volyymin vaihtelut
 - 📄 Asiakasodotukset (trendit)
 - 📄 Investointitarpeet (ml. kunnossapito)
- 📄 Hankintatoimen suunnittelemattomuus
 - 📄 Tuotekehityksen hajanaisuus

”KUKA SYÖ KATTEESI?”

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

II

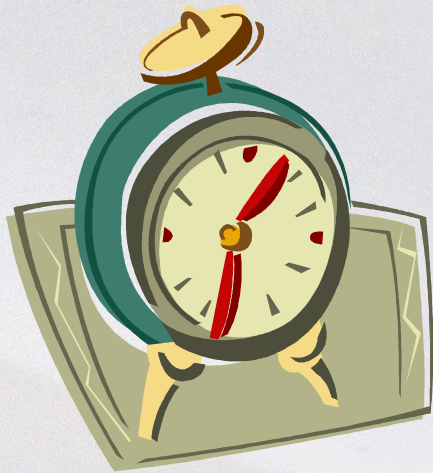
MITEN VASTAAT TULOKSELLISUUDEN HAASTEESEEN ?

1) TUOTTAVUUS (JA TALOUDELLISUUS)



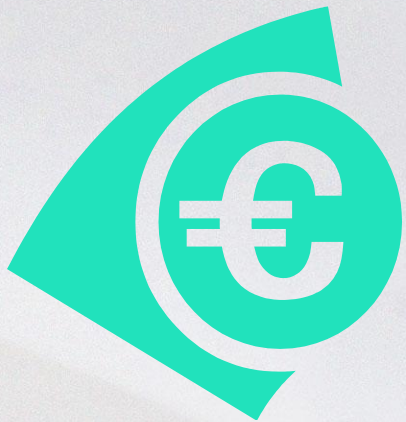
- Johtamis- ja
motivointijärjestelmät
- Prosessien hallinta
- Henkilöstön
kehittäminen
- Tiimityön kehittäminen

2) TALOUDELLISUUS



- Tuotekehitys
- Ostotoiminta
- Tuotannon ohjaus
- Työvuorolista-
suunnittelu
- Investointien optimointi
- Kuluseuranta

3) KANNATTAVUUS



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


4) RAHOITUKSEN RIITTÄVYYS JA VAKAVARAISUUS




- Maksuvalmiuden seuranta
- Sitoutuvan pääoman hallinta
- Pitkän aikavälin taloussuunnittelu


ONNISTUMISEN ELEMENTIT


(mukailen Bernsteinin ja Paulin teosta ”Winning the Chain Restaurant Game”)


 Ammattitaito


 Johtaminen

 Motivointi


 ”Asiakas on kuningas”

 Huolehdi operaatioista

 Kehitä palveluita moni-ilmeisesti


 Huolehdi kannattavuudestasi


 Keskittäminen


 Elinkaariajattelu


MIKSI EPÄONNISTUTAAN ?


(mukaillen Bernsteinin ja Paulin teosta ”Winning the Chain Restaurant Game”)


 Kehitystyön (konsepti, yksiköt) puute


 Delegoinnin puute


 Johtamisen heikkous

 Motivaation lopahtaminen

 Liian nopea kasvu

 Hajanaisuus

 Kommunikoinnin vähyys

 Huono ilmapiiri

KETJUUNTUMINEN ON TAPA HALLITA LIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET JA VARMISTAA ONNISTUMINEN

- 📄 Ketju tavoittelee markkinoinnin kattavuutta ja kustannustehokkuutta (mm. hankinnoista, hallinnossa ja markkinoinnin kuluissa)
- 📄 Ketjumainen toimintamalli tuntuu asiakkaasta tutulta ja turvalliselta
- 📄 Ketjun haasteita ovat yksilöllisyyden katoaminen palvelusta ja heikot lenkit (toimipisteet ja ihmiset), jotka vaarantavat onnistumisen

HUOM! Pk-yrityksen on luotava menestyskonseptinsa omilla ehdoillaan; ketjumaista toimintamallia kopioimalla yksittäisen ravintolan on vaikea onnistua

YHTEISTYÖN HYÖDYT

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

MITEN LUON MENESTYVÄÄ TOIMINTAA ?

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

YRITTÄJYYS VS. YRITTÄJÄMÄISYYS

↳ Oman toiminnan kilpailukyky?

III

“LASKENTATOIMI - AUTTAA
VAI AHDISTAA ? !”

LASKENTATOIMEN RAKENNE

ULKOINEN

- 📄 Ulkoisen laskentatoimen (so. kirjanpito) tehtävänä on täyttää viranomaismääräykset

SISÄINEN

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

TULOSLASKELMAESIMERKKI

	Ravintola	Hotelli	Ohj.palv.	Oma?
Liikevaihto	100 %	100 %	100 %	
- muuttuvat kulut (raaka-aineet)	34 %	15 %	10 %	
= Myyntikate	66 %	85 %	90 %	
- Työvoimakustannukset (palkat + sivukulut)	32 %	29 %	70 %	
= Palkkakate	34 %	56 %	20 %	
- muut juoksevat kiinteät kulut	26 %	47 %	12 %	
= Käyttökate	8 %	9 %	8 %	
- poistot	4 %	5 %	3 %	
= Liiketulos	4 %	4 %	5 %	

HUOM!

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

ESIMERKKIHOTELLI OY

	Ravintola	Baari	Majoitusos.
Liikevaihto	100 %	100 %	100 %
- Raaka-aineet	46,6 %	23,8 %	4,0 %
= Myyntikate	53,4 %	76,2 %	96 %
- Työvoimakulut	49,0 %	48,4 %	34,5 %
= Palkkakate	4,4 %	27,8 %	61,5 %
- muut juoksevat kikut	15,6 %	28,7 %	25,5 %
= Käyttökate	-11,2 %	-0,9 %	36,0 %
- poistot	7,2 %	8,0 %	14,1 %
= Liiketulos	-18,4 %	-8,9 %	21,9 %

- TAUSTAA:
- 110 huonetta; käyttöaste 56 % (>tilasto)
 - vton keskihinta 62,76 e (<tilasto)
 - liikevaihdot: rav. 965 te, baari 280 te, hot. 1.410 te
 - vuokratyövoiman osuus n. 35 %
 - oma kiinteistö; ei vuokria
 - investoitu voimakkaasti miljööseen

MITEN YRITYKSEN TULISI KEHITTÄÄ TULOSELLISUUTTAAN?

TASE

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

VASTAAVAA

Käyttöomaisuus

(koneet ja kalusto)

Vaihto-omaisuus (raaka-aineet)

Rahoitusomaisuus

Saamiset (esim. myynti-)

Rahat ja pankkisaamiset

(käteiskassat ja pankkitilit)

YHTEENSÄ

VASTATTAVAA

Oma pääoma

Osakepääoma (osakeyhtiössä)

Tilikausien voitot / tappiot

Vieras pääoma

Pitkäaikainen (esim. pankkilainat)

Lyhytaikainen (esim. ostovelat)

YHTEENSÄ



SADAN
PÄÄMIES

— YHTIÖT —

TULOKSEN ”PILKKOMINEN”

AJALLINEN PILKKOMINEN

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

TOIMINNALLINEN PILKKOMINEN

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

ARVONLISÄVERO

- Arvonlisäveroa on maksettava kaikesta Suomessa liiketoiminnan muodossa tapahtuvasta tavaroiden ja palveluiden myynnistä
- Veron perimisestä, laskemisesta ja tilittämisestä on vastuussa tavaran tai palvelun myyjä
 - Arvonlisäverolaki määrittää mm. kussakin myyntilajissa sovellettavat arvonlisäverokannat (24 %, 14 %, 10 % ja 0 %), vähennysjärjestelmän ja arvonlisäverottomat palvelut
- Arvonlisäverotuksen pääperiaatteiden ymmärtäminen on edellytyksenä alan laskentatoimen hallinnalle
 - 1.1.2010 ns. verotili

HUOM! Muut verolainsäädännön osa-alueet (mm. elinkeinoverotus) jätetään käsittelemättä.



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

IV

“KATETUOTTOAJATTELU KANNATTAVUUDEN HALLINNAN APUVÄLINEENÄ”



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

KATETUOTTOLASKENTA

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

TÄRKEIMMÄT SOVELLUKSET:

- ☰ Kriittisen pisteen liikevaihto
- ☰ Myyntikatehinnoittelu

KUSTANNUSKÄSITTEET

- erilaisia kustannusten ryhmittelytapoja

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

- Kulut jaetaan sen mukaan miten ne suhteutuvat myyntiin (kts. ed. dia)

Erillis- ja yhteiskustannukset

- Kulut jaetaan sen mukaan miten ne suhteutuvat päätöksiin
- Esim. ketjun yksittäisen toimipisteen henkilöstökustannukset ovat ko. toimipisteen erilliskustannuksia, mutta hallinnon henkilöstökulut ovat ketjun yhteiskustannuksia


Välittömät ja välilliset kustannukset


- Jako sen mukaan ovatko kustannukset suoraan kohdistettavissa (esim.) yksittäisille yksiköille, tuotteille, tuoteryhmille tai asiakkaille




TULOSTEKIJÄT

 Myyntihinnat

 Myynnin määrä

 Muuttuvat kustannukset

 Kiinteät kustannukset

 Myynnin rakenne

TUOTEKOHTAINEN KATELASKENTA

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

Liikevaihto
- Muuttuvat
kustannukset
= Myyntikate
- Kiinteät
kustannukset
= Tulos

V

“OIKEA HINTA OHJAA
TULOKSELLISUUTEEN”

KILPAILUKEINOT

 Tuote

 Hinta

 Saatavuus

 Viestintä

HINNAN MERKITYS KILPAILUKEINONA

Tuotteen arvon mittari

- Asiakas arvioi eri yritysten laatua hinnan perusteella

Tuotteen arvon muodostaja

- Hinta vaikuttaa asiakkaan käsitykseen laatutasosta

Kilpailuvaikutus

- Hinta vaikuttaa volyymiimme

Kannattavuusvaikutus

- Hinnalla pitää kyetä kattamaan kaikki muuttuvat ja kiinteät kulut sekä haluttu voitto

Tuotteen asemointi

- Hinta vaikuttaa (yhdessä muun markkinointimixin kanssa) kuluttajan käsitykseen tuotteemme suhteesta kilpailijoiden tarjontaan






SADAN
PÄÄMIES

— YHTIÖT —

HINNANASETANTA

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

PERINTEISET HINNOITTELUSTRATEGIAT

-  Kustannuspohjainen hinnoittelu
-  Kilpailusuuntautunut hinnoittelu
-  Kysyntäsuuntautunut hinnoittelu


KUSTANNUSPOHJAINEN HINNOITTELU


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



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

KILPAILUSUUNTAUTUNUT HINNOITTELU

 Kilpailutilanne ohjaa hinnoittelua (yritys voi vaikuttaa kustannuksiinsa ja imagoonsa)

 Esimerkkejä:

- kermankuorintahinnoittelu
- penetraatiohinnoittelu

KYSYNTÄSUUNTAUTUNUT HINNOITTELU

 Hintataso määräytyy kysynnän mukaan

TUOTTEISTON HINNOITTELUPROSESSIN VAIHEET

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

HINNOITTELU- TEKNIIKOITA

- miten hinta on hyvä esittää ?

1 Pakettihinnoittelu (muodostettu palvelun osista kokonaisuuksia, jotka hinnoitellaan yhdessä)

- Esim. lounaan hintaan sisältyy useita komponentteja (pääruoka, salaatti, ruokajuoma, leivät, levitteet ja jälkiruoka)

2 Perushinta (perus- ja lisäpalvelut hinnoiteltu erikseen)

- Esim. lounaan hintaan sisältyy pääruoka, salaatti ja ruokajuoma, mutta muut em. komponentit hinnoiteltu erikseen

3 Täysin pilkottu hinta (kaikki palvelun osat hinnoiteltu erikseen)

- Esim. em. lounaan komponentit hinnoiteltu kaikki erikseen ja asiakas valitsee niistä haluamansa kokonaisuuden

① Pohdiskeltavaa: mikä tapa paras? Entä esitetäänkö hinnasto yrityksen www-sivuilla vai ei? Missä tilanteissa esitettäisiin ja missä ei?



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

Markkinatilanne
+
Liikeidea
+
Kustannusrakenne
=
MYYN TIHINTA


VI

“TAVOITTEET LUOVAT
ONNISTUMISIA”

MIKÄ ON BUDJETTI?

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

BUDJETOINTI ?

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



**TÄSSÄ TEHTÄVÄSSÄ INHIMILLINEN
JOHTAMISPROSESSI ON USEIN TÄRKEÄMPI KUIN
LASKENTATEKNIikka.**




BUDJETOINNIN HYÖDYNTÄMISKOHTEITA

- ☰ Tavoitteiden täsmentäminen
 - Ilman tavoitteellisuutta tulostaso jää heikommaksi
- ☰ Motivointi
 - Sekä johto että henkilöstö tarvitsevat motivoivia välitavoitteita
- ☰ Resurssien allokointi
 - Budjetoinnilla varmistetaan resurssien riittävyys ja oikea kohdentuminen
- ☰ Toimintojen johtamisen integrointi
 - Yhteinen suunnittelu takaa työn sujuvuuden




- ☰ Vastuualueiden ja organisaation selkeyttäminen
 - Budjetointiprosessi selkeyttää työnjakoa ja vastuita
- ☰ Organisaation ”keskustelupinta”
 - Budjetointiprosessi ”pakottaa” keskusteluun toiminnan kehittämisestä
- ☰ Informaation lähde
 - Budjetti tuottaa informaatiota myös ulkoisille sidosryhmille (esim. rahoittajat ja tavarantoimittajat)

BUDJETTI YRITYSTOIMINNASSA

BUDJETTIPROSESSI





-  Budjettisuunnittelu
-  Budjetin toteuttaminen
-  Budjettitarkkailu

YLEINEN TALOUSPROSESSI

-  Suunnittelu
-  Ohjaus
-  Valvonta

Budjetointi mukailee organisaation talouden ja toiminnan suunnittelun ja ohjauksen prosessia

BUDJETTITYYPIT

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

YLEISIN TAPA (YKSIT. & JULK. SEKTORI): KIIITEÄ VUOSIBUDJETTI, JOTA TÄYDENNETÄÄN ESIM. 3 SEURAAVAN VUODEN KEHYSBUDJETILLA; TOTEUTETAAN SIIS 4 VUODEN RULLAAVAA BUDJETOINTIA



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

KÄYTÄNNÖN BUDJETOINTIPROSESSI

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



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

PÄÄ- JA OSABUDJETIT

1 Tulosbudjetti

- Laaditaan tuloslaskelman muotoon osabudjettien avulla

OSABUDJETIT

◆ Myyntibudjetti

- Ennustetaan tilikauden myynti valitulla tarkkuudella

◆ Ostobudjetti

- Laaditaan raaka-ainekuluennuste myyntibudjetin pohjalta

◆ Henkilöstöbudjetti

- Laaditaan henkilöstösuunnitelma myyntiennusteen pohjalta

◆ Muiden kulujen budjetti

- Laaditaan muiden kulujen ennuste myyntibudjetin pohjalta

◆ Investointibudjetti

- Laaditaan tilikauden investointisuunnitelma (osana pidemmän aikavälin suunnitelmaa)

2 Rahoitusbudjetti (kassabudjetti)

- Ennustetaan rahoitustilanteen kehitystä tulosbudjetin pohjalta

3 Ennakoitu tase

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

BUDJETTITARKKAILUN TEHTÄVÄT

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



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

BUDJETTITARKKAILUN AIKAJÄNNE

- ☰ Myynnit, ostot, palkat päivittäin
- ☰ Kateluvut kirjanpidosta kuukausittain (edellyttää inventaaria)
- ☰ Välitilinpäätökset ja/tai osavuosisikatsaukset 2-3 krt. vuodessa
 - ☰ Tilinpäätöksistä pitkän aikavälin trendit

”BUDJETTIEROT ON KYETTÄVÄ RAPORTOIMAAN”

Määräero

- Suoritemääräiset erot tuotteiden, asiakkaiden, raaka-ainekulutuksen, tuntien käytön jne. määrissä

Hintaero

- Keskihintojen ja -kustannusten poikkeamat suunnitellusta

Kokonaisero

- Em. yhteisvaikutus

”BUDJETTIPOIKKEAMIEN SYYT ON KYETTÄVÄ SELVITTÄMÄÄN”


1 ULKOISET TEKIJÄT


- 📄 Toimintaympäristön odottamattomien muutosten vaikutus

2 SISÄISET TEKIJÄT

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

VÄLTÄ NÄITÄ !

 MUTU

 RAHI


 VATI


 REPE


VII

“TUNNUSLUVUT OVAT TOIMINNAN PIKATULOSRAPORTTEJA”

TUNNUSLUKUJEN MERKITYS TALOUDEN JOHTAMISESSA

 Toiminnan ohjaus ja suunnittelu

 Toteutus

 Valvonta

MITTARIT (= TUNNUSLUVUT)

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

TUNNUSLUKUESIMERKKEJÄ

OPERATIIVISET

- 📄 Tuoteryhmäkohtaiset myyntikatteet
- 📄 Suoritemäärät
- 📄 Suoritekohtaiset kustannukset
- 📄 Myynti (volyymit) / tehty työtunti
- 📄 Keskihinta
- 📄 Käyttöaste
- 📄 Myynti / asp tai m²
- 📄 Asiakasmäärä / päivä
- 📄 Keskiostos
- 📄 Asiakaspaikkakierto

TP-POHJAISET





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

① **MITEN HYÖDYNNÄN OMASSA TOIMINNASSA?**

EI-RAHAPOHJAISET MITTARIT

TALOUELLISTEN MITTAREIDEN LISÄKSI ON OLTAVA
MITTAREITA, JOTKA KUVAAVAT LAADULLISTA
ONNISTUMISTA

Mitattavia osa-alueita:

-  Asiakastyytyväisyys
-  Omistajatytyväisyys
-  Henkilöstötytyväisyys
-  Ympäristötytyväisyys


VIII

“LASKENTATOIMEN MONIPUOLISUUS VARMISTAA TULOKSELLISUUDEN !”


LASKENTA- / JOHTAMISMENETELMÄT

A) Perinteiset talouden suunnittelun ja seurannan järjestelmät

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

 Toimintolaskentaa

 Balanced scorecard´ia (BSC)

 Revenue management´ia (RM)

1. TOIMINTOLASKENTA

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

KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN AIHEUTTAMISPERIAATTEELLA

ESIMERKKEJÄ KUSTANNUSTEN JAKOPERUSTEIKSI (NS. JAKOAVAIMET):

- 📄 Henkilölukumäärä (esim. palkkahallinnon kulujen kohdistaminen)
 - 📄 Palkkasumma (esim. sivukulujen kohdistaminen)
- 📄 Työtuntien lukumäärä (esim. työvoimakulujen kohdistaminen)
 - 📄 Laitteiston käyttöaste tai käyttötunnit (esim. laitekulujen kohdistaminen)
- 📄 Tilan käyttö, m² (esim. siivous- tai kiinteistökulujen kohdistaminen)
- 📄 Liikevaihto-osuudet (esim. hallinnon tai markkinoinnin kulujen kohdistaminen)

2. BALANCED SCORECARD

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

BSC:N KÄYTTÖÖNOTON EDELLYTYKSET

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

Edellytykset:

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



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —


PERINTEINEN TALOUDEN OHJAUS; KRITIIKKI

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

MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

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

MITTARISTO JULKISHALLINNOSSA


 Tilaaja-tuottajamallin täydentäminen ja palveluiden arvioinnin täsmentäminen

3. REVENUE MANAGEMENT


“Oikea tuote oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla”


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

REVENUE MANAGEMENT OPTIMOI 4K:TA

 Kapasiteetti

 Kello

 Kalenteri

 Kustannukset

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

RM-AJATTELUN SOVELTAMINEN RAVINTOLASSA


HUIPPUSESONGISSA

- 📄 Vältä pöytävarauksia
- 📄 Vältä “tyhjiä” tuoleja
- 📄 Varmista varaukset (jos on otettava !)
- 📄 Virtaviivaista ruokalista
- 📄 Selkeä, kiinteä hinnoittelu
- 📄 Älä anna alennuksia
- 📄 Ei aktiivista lisämyyntiä

MATALASESONGISSA


- 📄 Hyväksy pöytävaraukset
- 📄 Hyväksy “tyhjät” tuolit
- 📄 Ei tarvetta vahvistaa varauksia
- 📄 Riittävästi valikoimaa (eri hintatasoilla)
- 📄 Hyödynnä alennuksia ja erikoistarjouksia
- 📄 Aktiivinen lisämyynti

MENUANALYYSI

 Arvioinnin pohjana tuotekohtaiset

✧ myynnit (e, kpl) ja

✦ myyntikatteet (e, %)

 Analysoidaan tuotteiden tulosvaikutusta sekä kehityspotentiaalia ja -tarpeita

RM - MODERNIA BASAARIKAUPPAKO ?

HAASTEITA:

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

BENCHMARKING


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


IX

“YKSINKERTAISTA!”

KOLME KONSTIA

 Asiakasmäärän kasvattaminen

 Keskiostoksen kasvattaminen (keskihinta ja määrä)

 Kulukuri

OHEISLUKEMISTA

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



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —

WWW-SIVUJA (1)

www.kho.fi; Korkein hallinto-oikeus; Sisältää ennakkopäätökset
lainsäädännön tulkinnoista

www.finlex.fi; Valtion virallinen tietokanta, josta löytyy kaikki
lainsäädäntöteksti

www.tulli.fi; Tullilaitos; Sisältää tietoa esim. valmisteveroista, viennin ja
maahantuonnin verotusasioista

www.vero.fi; Verohallinto; Verottajan viralliset verkkosivut, josta löydät
veroilmoituslomakkeet ja tietoa verovelvolliselle

www.veronmaksajat.fi; Veronmaksajain keskusliitto; sivut, joilta
löydät mm. tutkimuksia ja tilastotietoa verotuksesta

www.ytj.fi; Yritystietojärjestelmä; Patentti- ja rekisterihallituksen ja
verohallinnon yritystietojärjestelmä

WWW-SIVUJA (2)

www.mara.fi; Matkailu- ja ravintolapalvelut MARA ry; sivuilla tietoa alaa koskettavasta lainsäädännöstä, alan kehityksestä jne.

www.yrityssuomi.fi; Sivut ovat työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima palvelu yrityksille ja yrittämisestä kiinnostuneille

www.taloushallintoliitto.fi; Taloushallintoliitto ry; tilitoimistojen liiton sivut sisältävät tietoa tilitoimiston valinnasta, kirjanpidon järjestämisestä jne.

www.laaninhallitus.fi; lääninhallitusten yhteisillä sivuilla tietoa mm. alkoholin anniskeluun liittyvistä kysymyksistä

www.sttv.fi; Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus; sivuilla kaikki alkoholin anniskeluun liittyvä lainsäädäntö ja määräykset

Eri vakuutusyhtiöiden ja pankkien www-sivut; antavat tietoa mm.

lakisääteisistä ja vapaaehtoisista vakuutuksista, rahoituksesta jne.



SADAN
PÄÄMIES
— YHTIÖT —