

A wooden pencil with a dark lead tip lies diagonally across the top left of the frame. Below it, a document with a line graph is visible. The graph has a vertical axis with labels '100' and '50'. The background is a blurred document with some text and a grid.

# Arvonhallinnan viitekehys

---

Lyhyt johdanto konseptiin  
Timo Nurminiemi

6.9.2023

[www.argonpro.com](http://www.argonpro.com)

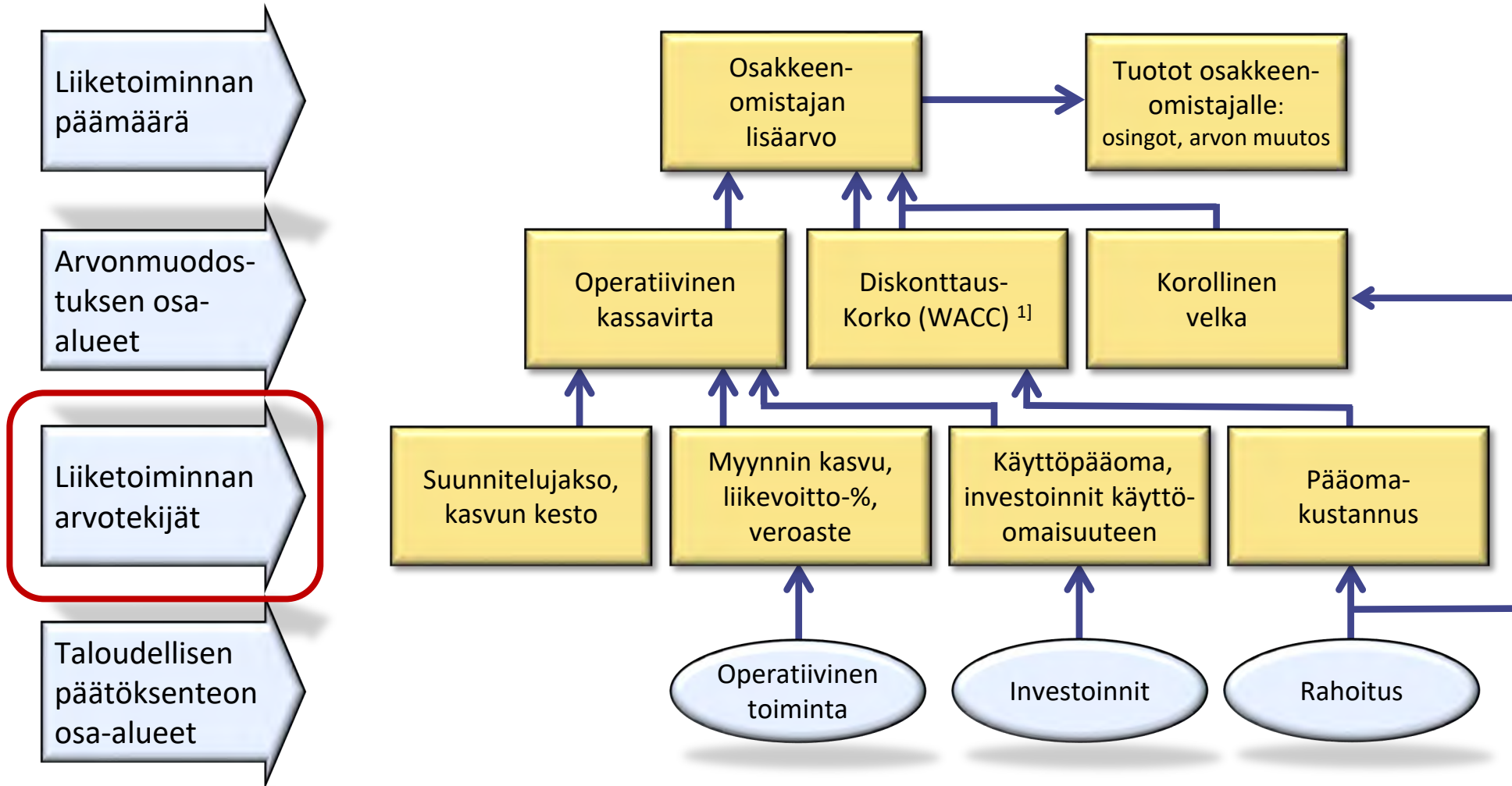


# Arvonhallinta (VBM, Value Based Management)

- Arvonhallinta yhdistää yrityksen, tai sen liiketoiminnan Arvotekijöiden analyysin ja kassavirran nykyajan arvonmäärittäytseknikoisiin, erilaisiin prosesseihin ja päätöksentekotilanteisiin
- Tarkastelun ja/tai analyysin kohteena voi olla:
  - Strategia, ennustaminen, palkitseminen, investointi, divestointi, akvisitio, strategia, tai mikä tahansa pääomasijoitus, yritysjärjestely, tms.
- **Liiketoiminnan mallintaminen ja kassavirta** ovat keskeinen osa Arvonhallinta-prosessia
  - Arvonhallinta yhdistää yrityksen, tai sen liiketoiminnan kassavirtapohjaisen mallintamisen ja **analysoinnin** sen taloudelliseen arvoon
  - Liiketoiminnan mallintaminen ja analysointi tuottaa Arvonhallinta-prosessissa tärkeitä **Arvotekijöitä** (Key Value Drivers). Arvotekijä on mikä tahansa muuttuja, joka vaikuttaa liiketoiminnan kassavirtaan ja arvoon, ja on hallittavissa ja mitattavissa kuukaudesta toiseen.
  - Taloudellinen arvo määritellään diskonttaamalla yrityksen, tai liiketoiminnan tulevaisuuden **kassavirrat** yrityksen, tai liiketoiminnan pääomakustannuksella (WACC, Weighted Average Cost of Capital).
- Arvonhallintaan pohjautuva **talousmalli** ja siitä johdettu analyysi on mitä hyödyllisin työkalu, kun se on yhdistetty toimivan johdon operatiiviseen ja strategiseen päätöksentekoon ja päätösten toteutumisen seurantaan.
  - VBM on integroitu prosessi, joka on suunniteltu parantamaan koko organisaation strategista ja operatiivista päätöksentekoa keskittymällä kassavirtaan ja Arvotekijöihin



# Arvonhallinnan periaatteellinen rakenne



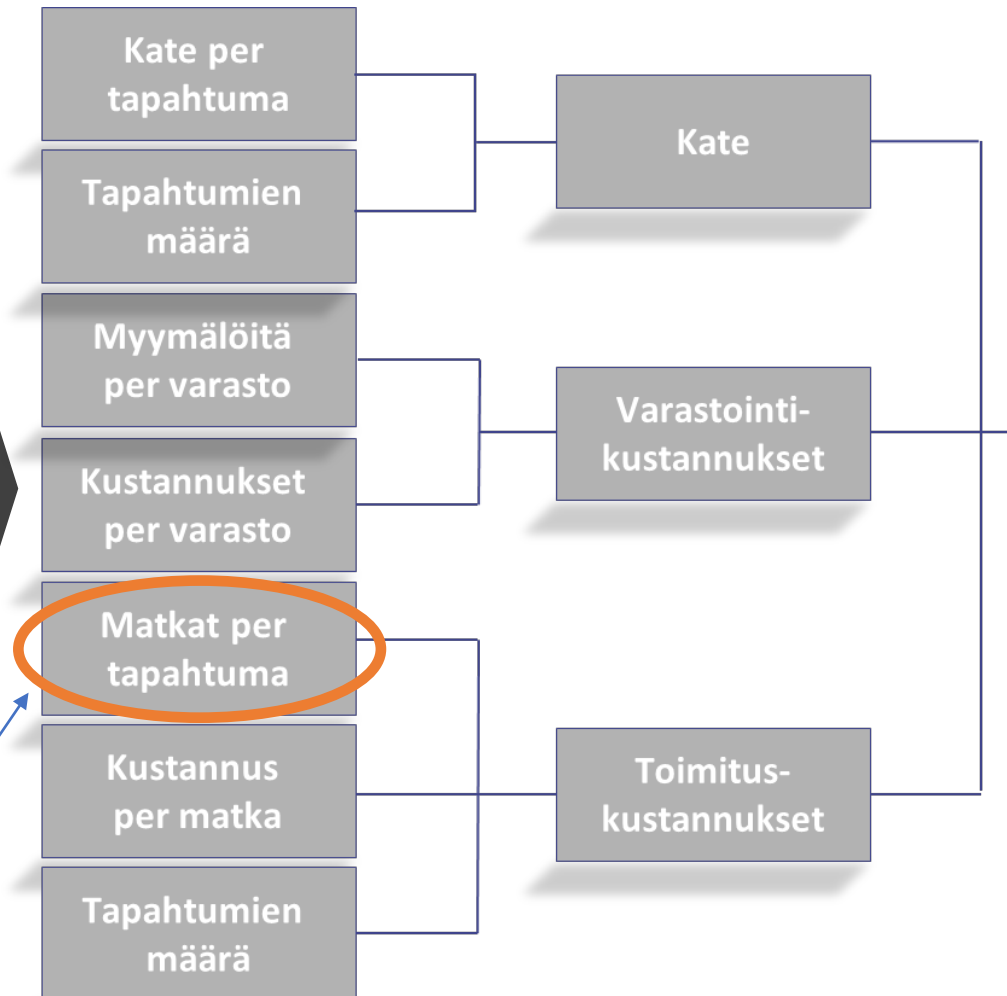
Liiketoiminnan mallintaminen  
on osa Arvonhallintaa!

<sup>1)</sup> Rahan/rahoituksen riskikorjattu hinta

# Liiketoiminnan arvotekijät johtamisen tukena

(vähittäismyynti)

Liiketoiminnan arvotekijä (Key Value Driver)



## Matkat per tapahtuma:

- Nykytilanne 1,5 (keskim.)
- Teoreettinen minimi 1,0

⇒ **Tavoitteeksi päästä vuoden sisällä tulokseen 1,2**

Älä unohda toimenpiteitä, millä tavoitteeseen päästään!

⇒ **Mittari mukaan normaaliin kk- tms. raportointiin**

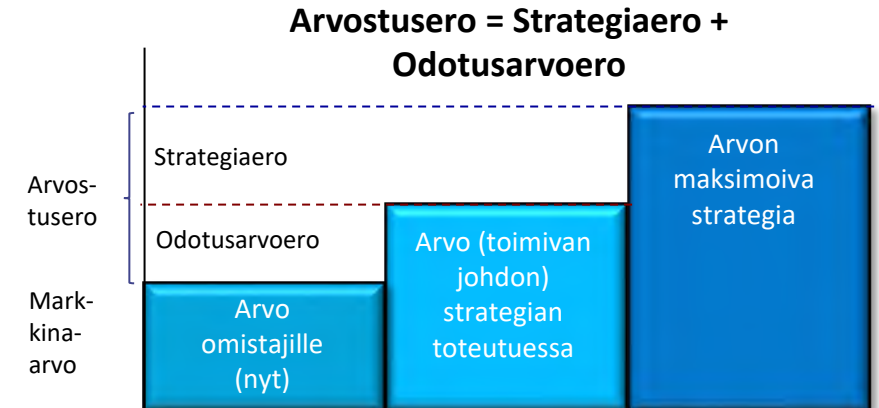
⇒ **Kassavirta kasvaa 10%**

# Aarvostuserojen hallinta - olennainen osa Arvonhallintaa

## ■ Miksi arvostuseroja syntyy?

- **Odotusarvoerot** - usein seurausta epäonnistuneesta viestinnästä:
  - Sijoittajat eivät tiedä/tunne yrityksen strategiaa, tai
  - Sijoittajat eivät usko strategian toteutumiseen:
    - Ei uskoa yrityksen (johdon) kykyyn toteuttaa strategia
    - Vaikka strategia toteutuisi, sijoittaja uskoo, että se toteutuu suunniteltua pienemmällä kassavirralla
    - Kassavirrat eivät toteudu suunnitellussa aikaikkunassa (varaudutaan aikataulun myöhästymiseen)
- **Strategiaerot**
  - Arvon maksimoivan ja nykyisen strategian ero

- Toisinaan yrityksen arvoa maksimoivan strategian toteutus on mahdollista vain kokonaan uudelle omistajalle, eli arvo uudelle omistajalle voi olla merkittävästi suurempi, kuin nykyiselle omistajalle.
- Paras tapa arvostuserojen minimoimiseen ja syntymiseen on tunnistaa oman yrityksen arvo ja arvoon vaikuttavat tekijät jo paljon ennen suunniteltua myyntiä
  - Arvostuserojen määrittely, arvioiminen ja hallinta on olennainen osa yrityksen **EXIT-suunnittelua**



## Miksi Arvonhallinta ja sen ylläpitäminen on tärkeää?

*“If You do not know  
the values of the components of your business,  
you will find yourself  
in the hands of someone who does”*

*An (unnamed) investment banker*



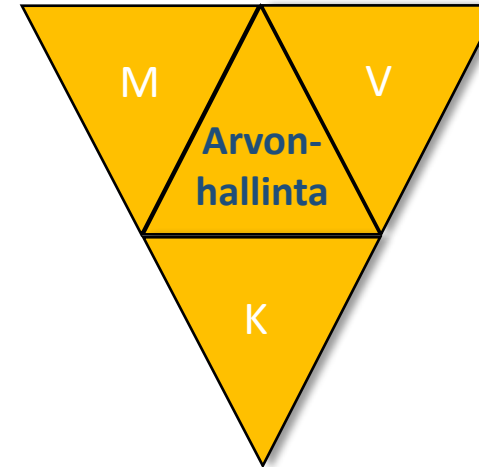
Arvonhallinta liiketoiminnan ja talouden tukipilarina?

# Liiketoiminnan neljäs tukipilari...

- **Yrityksen, tai liiketoiminnan arvon hallinnasta, arvon ylläpidosta ja sen kasvattamisesta** (Arvonhallinta, Value Based Management, VBM) on muodostunut menestyvän liiketoiminnan neljäs tukipilari ja menestystekijä....
  - ...se on kuitenkin olennaisesti kiinni kolmesta ensin mainitusta tukipilarista!
    - ...mutta ajatusmalli pohjautuu **kassavirta-ajatteluun ja liiketoiminnan mallintamiseen!**

## Maksuvalmius

- Tulorahoituksen riittävyys
- Rahoituspuskuri



## Vakavaraisuus

- Pääomarakenne
- Takaisinmaksukyky

## Kannattavuus

- Koko pääoman kannattavuus
- Oman pääoman kannattavuus



## Kasvu

- Kasvun nopeus/hallinta
- Kasvun tasaisuus



# Liiketoiminnan mallintaminen on avain Arvonhallintaan

- Yrityksen tai liiketoiminnan Arvonhallintaa, tai siinä käytettäviä työkaluja voidaan hyödyntää erilaisissa operatiivisissa tai strategisissa tehtävissä, prosesseissa, tai projekteissa
- Liiketoiminnan mallintaminen on avain Arvonhallintaan



---

## Argon Pro Oy



[www.argonpro.com](http://www.argonpro.com)



0400 66 25 33



[timo.nurminiemi@argonpro.com](mailto:timo.nurminiemi@argonpro.com)



[@Argon\\_Pro](https://twitter.com/Argon_Pro)



[@TimoNurminiemi](https://twitter.com/TimoNurminiemi)