

Yrityksen hallinto haltuun ja tärkeimmät kumppanuudet

26.3.2026



Johannes Vallivaara

- ▶ Saanut toimia eri rooleissa yritysraajapinnassa kohta 20 vuotta
 - Käynyt satojen yrittäjien kanssa syvällisiä keskusteluita miksi olen yrittäjä
 - Päässyt näkemään satoja eri yrityksiä, ja ymmärtämään miksi toinen menestyy ja toinen ei
 - Ollut jakamassa monen yrittäjän iloja ja suruja



Aallon Group lyhyesti

Haluamme olla alan
suositelluin kumppani ja työnantaja.

NPS **52**

Suositteluaasteemme on 52. Toimialan keskiarvo kansainvälisesti on n. 38 (Clearlyrated).

 **95** %

Asiakkaistamme antoi kirjanpidon päivittäisille palveluille yleisarvosanan hyvä tai erinomainen.

 **4,5** /5

Keskiarvo kaikkien kirjanpitopalveluita tuottavien ammattilaisten saamasta yleisarvosanasta.



1957

perustettu



450+

ammattilaista



7500+

asiakasta



39,6M€

liikevaihto (2025)

Palvelemme Sinua **valtakunnallisesti** yli 20 **paikallisesta** toimipisteestä käsin.

Aallon Group on suomalainen, aina asiakkaan kokoinen taloushallinnon kumppani. Yhdistämme paikallisen tilitoimiston henkilökohtaisen ja kasvollisen palvelun sekä suuren toimijan valtakunnalliset resurssit.

Aallon lisäarvopalvelut

Lakiasiantointimisto

- Yhtiöoikeus
- Vero-oikeus
- Perhe- ja jäämistöoikeus

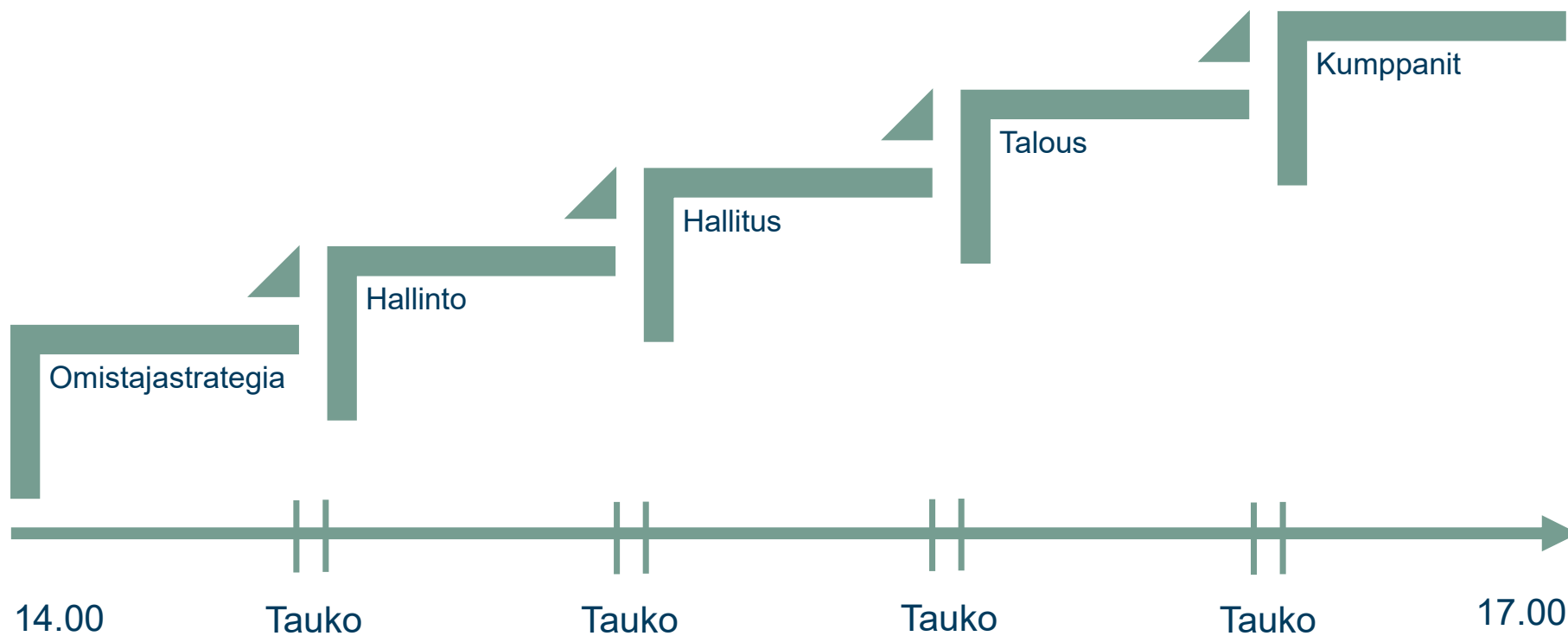
Talousjohton palvelut

- Ulkoistetut talousjohtajat
- Budjetointi ja kassavirtaennusteet
- Rahoitus- ja verosuunnittelu
- Tilinpäätösanalyysit

Liikkeenjohton palvelut

- Strateginen sparraus ja kasvusuunnitelmat
- Omistajanvaihdokset
- Kasvu, investoinnit ja yritystuet
- Liiketoiminnan terveyttäminen

Webinaarin eteneminen



Omistaja-strategia johtamisen perustana



Omistajastrategia johtamisen perustana

- Miksi suurin osa pk-yrityksistä johtaa väärää peliä
- Miten omistajatahto käännetään käytännön päätöksiksi

Tässä koulutuksessa lähdetään liikkeelle kaikkein tärkeimmästä asiasta. Ennen kuin puhutaan hallituksesta, taloudesta tai kumppaneista, pitää ymmärtää yksi asia: mitä omistaja oikeasti haluaa.

Jos tätä ei ole kirkastettu, kaikki muu tekeminen – johtaminen, raportointi, kumppanit – menee helposti väärään suuntaan. Tämä on se perusta koko tälle koulutuskokonaisuudelle.”

Miksi tämä on kriittistä?

- Omistajastrategia usein sanoittamatta
- Päätökset tehdään tilanteen mukaan
- Johto ja omistajat voivat vetää eri suuntaan

Tyypillinen tilanne pk-yrityksessä on, että omistajastrategiaa ei ole koskaan oikeasti sanoitettu. Se on ehkä olemassa ajatuksena, mutta sitä ei ole kirjoitettu auki.

Tämä johtaa siihen, että päätöksiä tehdään vähän tilanteen mukaan – välillä haetaan kasvua, välillä kassaa, välillä varovaisuutta.

Ja pahimmillaan käy niin, että omistaja haluaa yhtä asiaa ja operatiivinen johto toista. Tästä syntyy hiljainen ristiriita, joka syö yrityksen kehitystä.

Mitä omistajastrategia EI ole

- Ei liiketoimintasuunnitelma
- Ei budjetti
- Ei pelkkä visio

On tärkeää ymmärtää, mitä omistajastrategia ei ole.

Se ei ole liiketoimintasuunnitelma – se kertoo mitä tehdään markkinassa.

Se ei ole budjetti – se kertoo numerot.

Se ei ole pelkkä visio – se kertoo suunnan.

Omistajastrategia on näiden yläpuolella. Se kertoo miksi tätä yritystä ylipäätään omistetaan.

Mitä omistajastrategia on?

- Omistajan tahtotila
- Tuotto- ja arvotavoite
- Riskitaso
- Aikajänne

Omistajastrategia on käytännössä vastaus neljään kysymykseen:

Miksi omistan tämän yrityksen?

Mitä haluan siitä saada?

Kuinka paljon riskiä olen valmis ottamaan?

Millä aikajänteellä tätä rakennetaan?

Kun nämä ovat selkeitä, kaikki muu johtaminen helpottuu merkittävästi.

Omistaja vs operatiivinen johto

- Omistaja: miksi ja mitä
- Johto: miten
- Omistaja määrittää pelin
- Johto pelaa pelin

Omistajan ja johdon roolit menevät usein sekaisin.

Omistajan tehtävä on määrittää peli: mitä tavoitellaan ja millä riskillä.

Johdon tehtävä on pelata se peli mahdollisimman hyvin.

Jos tämä menee sekaisin, syntyy tilanne jossa johto optimoi jotain, mitä omistaja ei oikeasti halua.

Yleisin pk-yrityksen haaste

- Omistaja = toimitusjohtaja
- Roolit sekoittuvat
- Päätökset eivät ole johdonmukaisia

Pk-yrityksissä sama henkilö on usein sekä omistaja että toimitusjohtaja.

Se tekee tästä erityisen haastavaa, koska silloin pitäisi pystyä vaihtamaan hattua:

- nyt päätän omistajana
- nyt päätän toimitusjohtajana

Jos tätä ei tehdä tietoisesti, päätökset poukkoilevat.

Omistajatahdon päävaihtoehdot

- Kasvu
- Osinkotuotto
- Exit
- Sukupolvenvaihdos

Yksinkertaistettuna omistajatahto menee usein neljään kategoriaan.

Halutaanko kasvattaa yritystä?

Halutaanko nostaa siitä kassaa?

Halutaanko myydä se jossain vaiheessa?

Vai siirtää seuraavalle sukupolvelle?

Näillä on täysin erilaiset johtamisen logiikat.

Konkreettinen esimerkki

Yritys tekee 200 000 € tulosta

- Omistaja A → nostaa osinkoa
- Omistaja B → investoi kasvuun

Tässä yksinkertainen esimerkki.

Yritys tekee 200 000 euroa tulosta.
Toinen omistaja haluaa nostaa sen ulos.
Toinen haluaa investoida sen kasvuun.

Kumpikaan ei ole väärässä – mutta nämä johtavat täysin eri päätöksiin.

Aikajänne

- Lyhyt: kassavirta
- Keskipitkä: kasvu
- Pitkä: arvon rakentaminen

Aikajänne on yksi aliarvostetuimmista tekijöistä.

Jos tähtäät 1–2 vuoteen, keskityt kassaan.

Jos tähtäät 5 vuoteen, alat rakentaa kasvua.

Jos tähtäät 10 vuoteen, rakennat yrityksen arvoa.

Ilman tätä päätökset jäävät lyhytnäköisiksi.

Riskinottohalukkuus

- Matala → vakaus
- Korkea → kasvu
- Vaikuttaa kaikkeen

Riskinottohalukkuus näkyy kaikessa:

Investoinneissa
Rekrytoinneissa
Velan käytössä

Jos tätä ei ole määritelty, yritys toimii sattumanvaraisesti.

Omistaja-arvo

- Yrityksen arvo
- Kassavirta
- Tulevaisuuden optiot

Omistaja-arvo ei ole pelkkä tilikauden tulos.

Se on yhdistelmä:

- mitä rahaa tulee nyt
- mitä arvoa kertyy tulevaisuudessa
- mitä vaihtoehtoja syntyy

Tämä on tärkeä ajattelutavan muutos.

Taloudelliset tavoitteet

- Liikevaihto
- Kannattavuus
- Kassavirta
- Yrityksen arvo

Taloudelliset tavoitteet pitää johtaa suoraan omistajastrategiasta.

Jos omistaja haluaa kassaa, mittari on kassavirta.
Jos halutaan exit, mittari on arvo.

Jos mitataan väärää asiaa, ohjataan väärään suuntaan.

Pääomarakenne

- Velka vs oma pääoma
- Riskitaso
- Tuottotavoite

Pääomarakenne kertoo, kuinka aggressiivisesti yritys toimii.

Velkaa käyttämällä voidaan kasvattaa tuottoa – mutta myös riskiä.

Tämäkin pitäisi olla omistajastrategiassa linjattu.

Investointiperiaatteet

- Milloin investoidaan
- Kuinka paljon
- Millä tuotolla

Investoinnit ovat yksi konkreettisimmista päätöksistä.

Ilman linjauksia ne tehdään helposti fiiliksellä.

Hyvä omistajastrategia antaa tähän selkeät rajat ´.

Case investointi

Investoidaanko 300 000 €?

- Kasvustrategia → kyllä
- Osinkostrategia → ei

Sama investointi voi olla hyvä tai huono – riippuen strategiasta.

Tämä on tärkeä oivallus: päätös ei ole absoluuttinen, vaan suhteessa omistajatahtoon.

Palkitseminen

- Johto vs omistaja
- Bonukset
- Kannustimet

Jos johto palkitaan liikevaihdosta, se kasvattaa liikevaihtoa.

Jos omistaja haluaa kassaa, tulee ristiriita.

Palkitsemisen pitää tukea omistajastrategiaa.

Osingonjakopolitiikka

- Kaikki ulos
- Osa ulos
- Ei mitään

Osingonjakopolitiikka on yksi selkein omistajastrategian ilmentymä.

Se kertoo käytännössä:
rakennetaanko vai realisoidaanko.

Hallituksen kokoonpano

- Osaaminen
- Ulkopuolisuus
- Tavoitteiden mukaisuus

Hallituksen kokoonpano kertoo aina omistajastrategian.

Kasvuyrityksessä on eri ihmiset kuin vakaassa kassayrityksessä.

Miten omistajastrategia näkyy budjetissa

- Investoinnit
- Kulut
- Kassavirta

Budjetti on omistajastrategian käytännön versio.

Jos strategia ei näy budjetissa, sitä ei ole oikeasti olemassa.

Miten omistajastrategia näkyy hallituksen agendassa

- Mitä käsitellään
- Mihin käytetään aikaa

Hallituksen agenda kertoo, mitä pidetään tärkeänä.

Kasvuyrityksessä puhutaan markkinasta ja investoinneista.

Kassayrityksessä puhutaan kannattavuudesta.

Miten omistajastrategia näkyy kumppaneissa

- Tilitoimisto
- Juristi
- Rahoittajat

Kumppanit pitäisi valita strategian mukaan.

Kasvuyritys tarvitsee eri kumppanit kuin vakaa yritys.

Esimerkki kumppaneista

- Kasvu → CFO, rahoitus, advisor
- Kassavirta → verotus, tehokkuus

Tämä on usein alihyödynnetty vipu.

Oikeat kumppanit voivat kiihdyttää strategiaa merkittävästi.

Omistajastrategia

- Tyypillinen sisältö
 - Miksi yhtiö on olemassa omistajien näkökulmasta
 - Haetaanko
 - Tasaista osinkovirtaa
 - Voimakasta kasvua
 - Myyntiä (exit)
 - Kuinka paljon riskiä hyväksytään
 - Omistushorisontti
 - Omistajien rooli operatiivisessa toiminnassa

Aho Group omistajastrategia



Päämäärä
Toiminta-
ajatus
Arvot



Osakas-
sopimus



Talouden
tavoitteet



Osinko-
politiikka

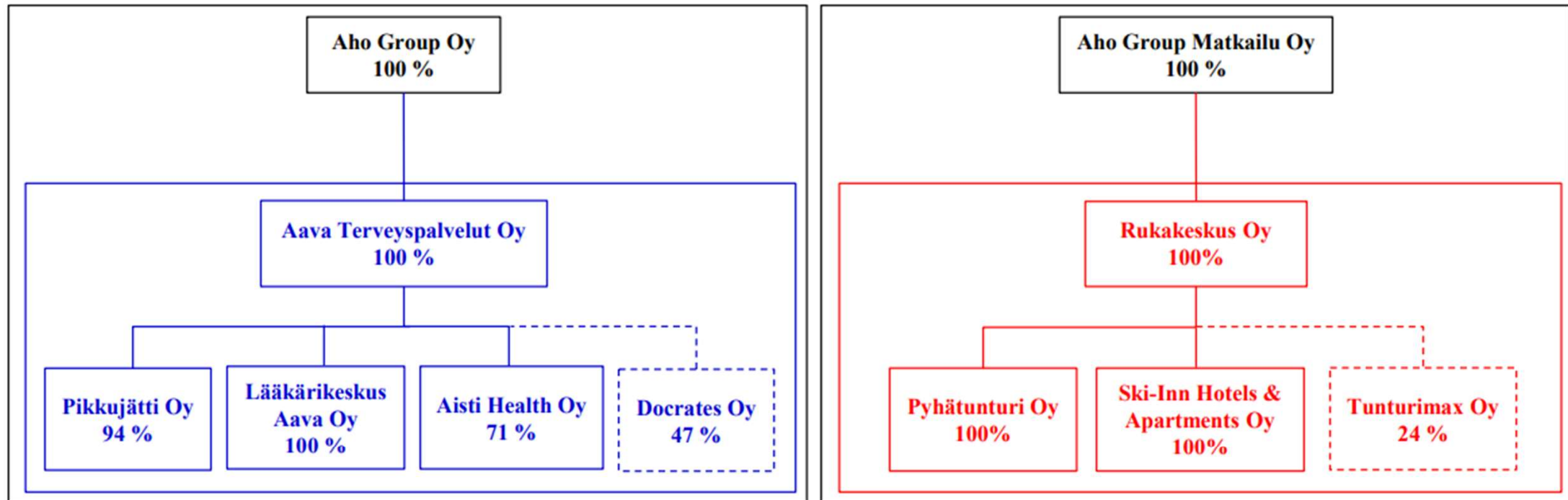


Yritysten ja
suvun hyvät
hallintotavat



3. polven
ohjelma

Aho Group-yhtiöryhmän juridinen rakenne:



= Aho Group-yhtiöryhmä

= Aho Group Oy-konserni

= Aava Terveyspalvelut Oy-konserni

= Aho Group Matkailu Oy-konserni

= Rukakeskus Oy-konserni

Omistajastrategia: Päämäärä, toiminta-ajatus & arvot



Päämäärä
Toiminta-
ajatus
Arvot

Päämäärä:

- Jatkaa Jussin työtä suomalaisen hyvinvoinnin eteen ja viedä se aina uudelle tasolle
- Kasvattaa kolmannelta polvelta hyviä omistajia ja siirtää perheyriyksen heille entistä vahvempana

Toiminta-ajatus:

- Varmistaa suvun yhtenäisyys ja keskinäinen luottamus
- Valita perheyriyksiimme parhaat ja osaavat hallitukset
- Edistää systemaattisesti henkilöstön, johdon, hallitusten ja omistajien osaamista sekä uudistumista ja kykyä kannattavaan kasvuun

Arvot:

- Halu ymmärtää ihmistä
- Rohkeus, työn ilo ja yrittäjäisyys
- Vastuullinen ja pitkäjänteinen toiminta

Omistajastrategia: Osakassopimus



Osakas-
sopimus

- Osakassopimuksessa on sovittu osakkeiden luovutuksista ja siirtämisestä seuraavalle sukupolvelle sekä osakkaiden kilpailukiellosta ja ikäpykälistä yhtiöiden tehtävissä.

Omistajastrategia: Aho Group talouden tavoitteet 2025



Talouden
tavoitteet

- Kasvu: liikevaihdon kasvu 250 miljoonaan euroon
- Kannattavuus: liikevoitto yli 10 %
 - Aava Terveyspalvelut –konserni yli 8%
 - Rukakeskus –konserni yli 12 %
- Sijoitetun pääoman tuotto yli 12 %
 - Aava Terveyspalvelut –konserni yli 14%
 - Rukakeskus –konserni yli 10 %
- Vakavaraisuus: omavaraisuusaste yli 50 %
- Maksuvalmius: perheyriyksen kassa aina vahva
- Omistaja-arvon kasvu: substanssiarvon kehitys

- Aho Groupin tavoitteet ovat suuntaa-antavia PTS-tavoitteita koko yhtiöryhmälle.
- Toimialojen erojen vuoksi Aho Groupin hallitus vahvisti 6/2023 Matkailulle ja Terveydelle lisäksi tarkemmat konsernikohtaiset tavoitteet

Omistajastrategia: Yritysten hyvät hallintotavat



Yritysten ja
suvun hyvät
hallintotavat

- Toimielimet, roolit ja vastuut päätöksenteossa
- Viestintä ja toimintojen yhdenmukaisuus
- Varamiesjärjestelmät ja seuraajasuunnittelu
- Kannustinpolitiikka ja henkilöstön sitouttaminen
- Osakassopimus
- Perheenjäsenten työskentely yrityksissä

Omistajastrategia: Suvun hyvät hallintotavat



Yritysten ja
suvun hyvät
hallintotavat

- Suvun arvot
- Sukuyhtiön toimielimet ja niiden tehtävät
- Osakkaiden sopimukset, työnteko, palkitseminen ja roolit
- Osakkaiden hallitusjäsenyydet ja omistukset ulkopuolella
- Seuraajapolven sitouttaminen vastuulliseen omistajuuteen
- Perheenjäsenyys ja työskentely yhtiöissä
- Perheen hallinnan kulut
- Sukupolvenvaihdokset

Omistajastrategia: Osinkopolitiikka



Osinko-
politiikka

- Konsernien tuloksesta 75 % yritysten kehittämiseen ja kasvuun

Omistajastrategia: 3. polven ohjelma



- Kolmannessa sukupolvessa 13 serkusta
- Vuosittain vahvistettava ohjelma, 3–4 tapaamista
- Tavoitteena altistaa kolmatta polvea Aho Groupin maailmaan ja valmentaa vastuulliseen omistajuuteen
- Suvun yhtenäisyys ja sopu

Miniharjoitus

3 min aikaa, kirjoita itsellesi, ei jaeta:

- Miksi omistan yrityksen?
- Haluanko kassaa vai arvoa?
- Kuinka paljon riskiä?
- Aikajänne?
- Miltä onnistuminen näyttää?

Yhteenveto

- Omistajastrategia = perusta
- Ilman sitä kaikki muu ontuu
- Tämä ohjaa koko loppukoulutusta

Tämä ensimmäinen osa on koko koulutuksen perusta.

Seuraavaksi mennään siihen, miten tämä käännetään hallintomalliksi, hallitustyöksi ja taloudeksi – eli käytännöksi



**Tauko 5 min
jatkuu 14.50**

Hallintomalli ja roolien selkeys



Hallintomalli ja roolien selkeys

- Miten omistajastrategia viedään käytäntöön
- Kuka päättää mistä

Jos omistajastrategia on se mitä halutaan, niin hallintomalli on se miten se toteutetaan.

Tämä on kohta, jossa moni pk-yritys alkaa hajota: ei ole selvää kuka päättää mistä – ja millä mandaatilla.

Miksi hallintomalli on kriittinen?

- Epäselvät roolit → hitaat päätökset
- Päällekkäinen tekeminen
- Vastuu hämärtyy

Jos roolit eivät ole selkeitä, tapahtuu kolme asiaa:

- päätökset hidastuvat
- samat asiat tehdään kahteen kertaan
- ja pahimmillaan kukaan ei ota vastuuta

Tämä on yksi suurimmista kasvun esteistä pk-yrityksissä.

Hyvä hallintomalli

- Selkeät roolit
- Selkeä päätöksenteko
- Läpinäkyvyys
- Dokumentointi

Hyvä hallintomalli ei ole byrokratiaa – se on selkeyttä.

Kaikki tietävät:
kuka päättää
mistä päätetään
ja millä perusteella

Tämä nopeuttaa toimintaa, ei hidasta sitä.

Hallinnon neljä tasoa

- Omistajat
- Hallitus
- Toimitusjohtaja
- Johtoryhmä

Jokaisessa toimivassa yrityksessä on nämä neljä tasoa – ainakin rooleina, vaikka ei muodollisesti.

Ongelma ei ole se, että niitä ei ole.
Ongelma on, että niitä ei ole eroteltu.

Omistajien rooli

- Määrittää omistajastrategia
- Valitsee hallituksen
- Päättää isoista linjoista

Omistajan rooli on yllättävän kapea – mutta erittäin tärkeä.

Omistaja ei johda operatiivista tekemistä.
Omistaja päättää suunnan.

Tyypillinen virhe

- Omistaja puuttuu operatiiviseen tekemiseen
- Ohittaa johdon
- Luo epäselvyyttä

Yksi yleisimmistä virheistä on, että omistaja alkaa johtaa arkea.

Soittaa suoraan työntekijälle
antaa ohjeita ohi johdon

Tämä rikkoo koko rakenteen.

Hallituksen rooli

- Strateginen ohjaus
- Valvoo johtoa
- Tukee toimitusjohtajaa

Hallituksen tehtävä ei ole pyörittää arkea.

Sen tehtävä on varmistaa, että yritys menee oikeaan suuntaan – ja että toimitusjohtajalla on edellytykset onnistua.

Toimitusjohtajan rooli

- Vastaa toteutuksesta
- Johtaa operatiivista toimintaa
- Vastaa tuloksesta

Toimitusjohtaja on se henkilö, joka kantaa vastuun siitä, että asiat tapahtuvat.

Hän ei päättä suuntaa yksin – mutta hän vastaa toteutuksesta.

Johtoryhmän rooli

- Tukee toimitusjohtajaa
- Vastaa omista osa-alueista
- Toteuttaa strategiaa

Johtoryhmä on käytännön koneisto.

Jos tämä ei toimi, strategia ei koskaan toteudu.

Päätöksenteon kolme päätasoa

- Omistajataso
- Hallitustaso
- Operatiivinen taso

Yksi tärkeimmistä asioista on erottaa päätökset näille kolmelle tasolle.

Jos kaikki päätetään yhdessä paikassa, syntyy kaaos.

Mitä päätetään omistajatasolla?

- Strategia
- Iso riskinotto
- omistukseen liittyvät päätökset

Omistajatasolla päätetään harvoin – mutta todella isoja asioita.

Suunnan muutokset
omistusrakenne
suuret investoinnit

Mitä päätetään hallituksessa?

- Strategian seuranta
- Investoinnit
- talouden ohjaus

Hallitus toimii siltana omistajan ja operatiivisen johdon välillä.

Se varmistaa, että strategia oikeasti toteutuu.

Mitä päätetään operatiivisesti?

- Päivittäinen toiminta
- resurssit
- asiakastyö

Operatiivisessa johdossa päätetään suurin osa asioista – ja nopeasti.

Jos nämä viedään hallitukseen, yritys hidastuu.

Konkreettinen esimerkki

“Rekrytoidaanko uusi myyjä?”

- Operatiivinen → kyllä
- Hallitus → jos strateginen vaikutus
- Omistaja → harvoin

Tämä on hyvä esimerkki päätösten jakamisesta.

Kaikkeä ei tarvitse viedä ylöspäin – muuten päätöksenteko tukkeutuu.

Miksi riskienhallinta kuuluu hallintoon?

- Ei pelkkä vakuutusasia
- Liittyy päätöksentekoon
- Suojaa omistaja-arvoa

Riskienhallinta ei ole vain vakuutuksia.

Se on sitä, miten päätöksiä tehdään ja miten varmistetaan, ettei yritys ajaudu ongelmiin.

Taloudellinen seuranta

- Kassavirta
- kannattavuus
- ennusteet

Yksi tärkeimmistä riskienhallinnan työkaluista on talouden seuranta.

Ei riitä, että katsotaan historiaa – pitää ymmärtää mitä on tulossa.

Sopimus- ja vastuuriskit

- Sopimukset
- vastuut
- juridinen suoja

Moni pk-yritys aliarvioi sopimusriskit.

Huono sopimus voi maksaa enemmän kuin yksikään investointi.

Dokumentointi

- Päätökset kirjataan
- perustelut näkyviin
- jäljitettävyys

Hyvä dokumentointi suojaa sekä yritystä että johtoa.

Se myös parantaa päätösten laatua, koska asiat joudutaan perustelemaan.

Työkalu: hallinnon vuosikello

- Mitä tehdään milloin
- rytmittää tekemistä
- tuo ennakoitavuutta

Yksi konkreettinen työkalu on hallinnon vuosikello.

Se kertoo:
milloin käsitellään strategia
milloin budjetti
milloin riskit

Tämä tuo ryhtiä tekemiseen.

Minirefleksio

- Onko yrityksesi roolit selkeät?
- Kuka päättää mistä?
- Missä syntyy pullonkauloja?

Pysähdy hetkeksi miettimään omaa yritystäsi.

Missä kohtaa päätöksenteko hidastuu?

Onko syy epäselvät roolit?

Yhteenveto

- Hallintomalli = toteutus
- Roolit ratkaisevat
- Selkeys nopeuttaa

Hyvä hallintomalli ei tee yrityksestä raskasta – se tekee siitä nopeamman ja selkeämmän.

Tämä on se silta omistajastrategiasta käytäntöön.



Tauko 5 min
Jatkuu 15.18

Hallitus strategisena työkaluna



Hallitus strategisena työkaluna

- Hallitus ei ole pakollinen paha
- Se on yksi tehokkaimmista kasvun työkaluista

Moni pk-yrittäjä ajattelee hallitusta vähän pakollisena pahana tai muodollisuutena.

Todellisuudessa hallitus on yksi tehokkaimmista työkaluista, mitä yrityksellä voi olla – jos sitä käytetään oikein.

Tyypillinen tilanne pk-yrityksessä

- Hallitus = omistajat
- Ei rakennetta
- Ei agendaa

Usein hallitus on käytännössä sama kuin omistajat.

Kokouksia pidetään satunnaisesti
agenda vaihtelee
ja keskustelu on operatiivista

Tämä ei tuo lisäarvoa.

Mitä hallituksen pitäisi tehdä?

- Ohjata strategiaa
- Valvoa johtoa
- Sparrata toimitusjohtajaa

Hyvä hallitus tekee kolme asiaa:

varmistaa suunnan
varmistaa toteutuksen
ja auttaa toimitusjohtajaa onnistumaan

Jos tämä toteutuu, yrityksen kehitys nopeutuu merkittävästi.

Hallitus = vipu

- Nopeuttaa kasvua
- Parantaa päätöksiä
- Vähentää virheitä

Hyvä hallitus toimii vipuna.

Se tuo kokemusta, näkökulmia ja realismia päätöksiin.

Usein yksi hyvä hallituksen jäsen voi säästää yritykseltä satojatuhansia euroja väärissä päätöksissä.

Hallitus ei ole sama kaikille

- Eri vaihe → eri rooli
- Ei yhtä oikeaa mallia

Yksi tärkeä oivallus: hallitus ei ole sama kaikille yrityksille.

Se, millainen hallitus sinulla pitäisi olla, riippuu täysin siitä missä vaiheessa yritys on.

Alkava yritys

- Kevyt hallitus
- Sparraus
- yrittäjän tuki

Alkuvaiheessa hallitus on usein epävirallinen.

Tärkeintä ei ole rakenne – vaan se, että yrittäjä saa sparrausta eikä tee kaikkia virheitä yksin.

Kasvuvaihe

- Rakenne
- Kokoukset
- ulkopuolinen osaaminen

Kasvuvaiheessa hallituksen merkitys kasvaa nopeasti.

Tarvitaan rakennetta
tarvitaan rytmiä
ja tarvitaan ulkopuolisia näkemyksiä

Tässä kohtaa hallitus alkaa oikeasti vaikuttaa tulokseen.

Vakauttaminen

- tehokkuus
- kannattavuus
- riskienhallinta

Kun yritys on vakiintunut, hallituksen fokus siirtyy.

Kasvun sijaan korostuu kannattavuus, tehokkuus ja riskien hallinta.

Omistajanvaihdos

- arvon maksimointi
- valmistautuminen
- strukturointi

Omistajanvaihdostilanteessa hallitus on kriittinen.

Se auttaa rakentamaan yrityksestä myytävän – ja maksimoimaan arvon.

Miksi hallitus ei toimi?

- Ei agendaa
- Liikaa operatiivista
- Ei valmistelua

Usein hallitus ei toimi, koska sitä ei johdeta.

Kokoukset ajautuvat operatiiviseen keskusteluun tai ne ovat valmistautumattomia

Tällöin lisäarvo jää syntymättä.

Hyvä agendarakenne

- Strategia
- Talous
- Keskeiset päätökset
- Toimitusjohtajan tuki

Hyvä hallituksen agenda on yllättävän yksinkertainen.

Tärkeintä on, että se pysyy strategisella tasolla.

Esimerkki agenda

- Tilannekuva
- Talous
- Strategiset kysymykset
- Päätökset

Kun agenda on selkeä, kokoukset pysyvät fokusoituina.

Tämä on pieni asia – mutta sillä on iso vaikutus.

Strategiatyö hallituksessa

- Ei kerran vuodessa
- jatkuva prosessi
- keskustelun taso

Strategia ei ole yksi kalvo kerran vuodessa.

Se on jatkuvaa keskustelua siitä, mihin ollaan menossa.

Talous hallituksen työkaluna

- Ei raportointia varten
- päätöksentekoa varten

Talous ei ole hallituksessa raportointia varten.

Se on päätöksenteon työkalu.

Jos tätä ei hyödynnetä, hallitus toimii vajaalla tiedolla.

Toimitusjohtajan sparraus

- ei valvontaa vain
- tuki ja haastaminen

Hyvä hallitus ei ole vain valvoja – se on sparraaja.

Toimitusjohtaja ei saa jäädä yksin.

Hallituksen kokoonpano

- osaaminen
- kokemus
- näkökulmat

Hallituksen arvo syntyy ihmisistä.

Ei rakenteesta – vaan siitä, ketä siellä istuu.

Tyypillinen virhe

- samat ihmiset
- samanlainen ajattelu

Yksi isoimmista virheistä on homogeeninen hallitus.

Jos kaikki ajattelevat samalla tavalla, kukaan ei tuo uutta.

Ulkopuoliset jäsenet

- tuovat näkemystä
- tuovat vaatimustasoa
- tuovat verkostoja

Ulkopuolinen jäsen on usein se käännekohta.

Hän tuo realismia ja haastaa ajattelua.

Puheenjohtajan rooli

- ohjaa kokousta
- pitää fokuksen
- varmistaa lisäarvon

Puheenjohtaja on hallituksen tärkein henkilö.

Jos puheenjohtaja on hyvä, hallitus toimii.

Reflektio

- Tuottaako hallitus arvoa?
- Keskustellaanko oikeista asioista?
- Onko oikeat ihmiset mukana?

Rehellinen kysymys:

Jos hallitus poistettaisiin huomenna – huomaisiko kukaan?

Yhteenveto

- Hallitus = strateginen työkalu
- Oikein käytettynä → merkittävä vipu
- Väärin käytettynä → ajanhukkaa

Hyvin rakennettu hallitus voi olla yksi yrityksen suurimmista kilpailueduista.

Seuraavaksi mennään siihen, miten talous tuodaan tähän mukaan – eli miten strategiaa johdetaan numeroilla.



Tauko 5 min
15.54

Tilitoimisto ja talousohjaus strategian tukena



Tilitoimisto ja talousohjaus strategian tukena

- Talous ei ole historiaa varten
- Se on päätöksenteon työkalu

Usein talous nähdään pakollisena raportointina – kirjanpitona ja veroina.

Todellisuudessa talous on yksi tehokkaimmista johtamisen työkaluista, mitä yrityksellä voi olla.

Tyypillinen tilanne pk-yrityksessä

- Raportit tulevat myöhässä
- Keskitytään menneeseen
- Ei yhteyttä päätöksiin

Monessa pk-yrityksessä talous toimii näin:

Raportti tulee kuukausien viiveellä
katsoo mitä tapahtui
ja sitten siirrytään eteenpäin

Mutta päätökset tehdään ilman dataa.

Ongelma

- Talous \neq johtaminen
- Ei ennakointia
- Ei ohjausta

Jos talous on vain historiaa, se ei ohjaa mitään.

Se kertoo mitä tapahtui – mutta ei auta päättämään mitä pitäisi tehdä seuraavaksi.

Muutos: kirjanpidosta ohjaukseen

- Menneisyys → tulevaisuus
- Raportointi → päätöksenteko
- Tilitoimisto → kumppani

Tämä muutos on koko tämän osion ydin.

Siirrytään kirjanpidosta talousohjaukseen.

Eli siitä, että raportoidaan, siihen että ohjataan.

Verot ajallaan ja oikein
Lait ja asetukset
Tuloslaskelma, tase, tilinpäätös



Reaaliaikainen talous
Parempia päätöksiä helpommin
Reaaliaikainen kassavirta
Nopeampi rahan kierto
Nopeampi rahoitusprosessi
Tehokkuus ja ajansäästö
Näkemys liiketoiminnasta
Vähemmän yllättäviä asioita

Verot ajallaan ja oikein
Lait ja asetukset
Tuloslaskelma, tase, tilinpäätös

Mitä talousohjaus tarkoittaa?

- Ymmärretään nykytila
- Ennakoidaan tulevaa
- Tehdään päätöksiä

Talousohjaus tarkoittaa kolmea asiaa:

missä ollaan nyt
mitä tapahtuu seuraavaksi
mitä meidän pitäisi tehdä

Ilman näitä talous on vain kirjanpitoa.

Tuloslaskelma johtamisen työkaluna

- Kannattavuus
- Kulurakenne
- Trendit

Tuloslaskelma ei ole vain raportti – se kertoo, mikä tässä liiketoiminnassa toimii ja mikä ei.

Missä syntyy katetta
missä syntyy kulua
mihin suuntaan ollaan menossa

Tase johtamisen työkaluna

- Varallisuus
- Velat
- pääoman sitoutuminen

Tase kertoo, mihin raha on sitoutunut.

Moni yrittäjä ei katso tasetta – mutta juuri siellä piilee usein suurin riski.

Kassavirta – tärkein mittari

- Rahaa sisään
- Rahaa ulos
- Milloin loppuu

Kassavirta on lopulta tärkein.

Yritys ei kaadu siihen, ettei ole kannattava – vaan siihen, että rahat loppuvat.

Esimerkki

- Kannattava yritys
- Kassakriisi

Olen nähnyt useita yrityksiä, jotka tekevät hyvää tulosta – mutta silti ajautuvat kassakriisiin.

Syy: kassavirtaa ei johdeta.

Ennustaminen tai simulointi

- Ei arvaamista
- jatkuvaa päivittämistä

Ennuste ei ole ennustus – se on työkalu.

Sitä päivitetään jatkuvasti ja sen avulla ohjataan tekemistä.

Investointilaskelmat

- Kannattaako investointi
- takaisinmaksu
- riski

Yksi tärkeimmistä talouden työkaluista on investointilaskelma.

Sen avulla vältetään kalliit virheet.

Kannattavuuslaskenta

- tuotteet
- asiakkaat
- projektit

Kaikki liikevaihto ei ole hyvää liikevaihtoa.

Kannattavuus pitää ymmärtää tarkasti – muuten kasvatetaan väärää asiaa.

Tilitoimiston rooli

- Lakisääteinen → minimitaso
- Strateginen → maksimitaso

Tilitoimisto voi olla joko kustannus – tai yksi tärkeimmistä kumppaneista.

Se riippuu täysin siitä, miten sitä käytetään.

Tyypillinen virhe

- Tilitoimisto = kirjanpitäjä
- Ei keskustelua
- Ei ennakointia

Usein tilitoimistoa käytetään vain pakolliseen raportointiin.

Tällöin menetetään valtava potentiaali.

Hyvä yhteistyömalli

- Säännöllinen rytmi
- Ennusteet
- keskustelu

Hyvä yhteistyö tilitoimiston kanssa on jatkuvaa – ei kerran vuodessa.

Raportointirythmi

- Kuukausi
- Kvartaali
- Hallitusrytmi

Rytmi on tärkeä.

Jos raportointi tulee liian myöhään, se ei enää auta päätöksissä.

KPI-mittarit

- Liikevaihto
- Kate
- Kassavirta
- asiakaskohtainen kannattavuus

Kaikkeä ei tarvitse mitata – mutta oikeita asioita pitää mitata.

Ennusteiden päivitys

- jatkuva
- ei kerran vuodessa

Budjetti ei riitä.

Tarvitaan jatkuvaa ennustamista, jotta voidaan reagoida ajoissa.

Hallituksen talousmateriaali

- Selkeä
- Ytimekäs
- päätöksentekoa tukeva

Hallituksen materiaali ei saa olla 50 sivua numeroita.
Sen pitää auttaa tekemään päätöksiä.

Reflektio

- Ohjaako talous päätöksiä?
- Onko ennuste käytössä?
- Hyödynnätkö tilitoimistoa täysillä?

Rehellinen kysymys:

Onko talous teillä johtamisen työkalu – vai pakollinen raportti?

Yhteenveto

- Talous = ohjaus
- Ei historiaa vaan tulevaisuutta
- Tilitoimisto = kumppani

Tämä on yksi nopeimmista tavoista parantaa yrityksen johtamista.

Kun talous käännetään ohjaukseksi, päätökset paranevat heti.



**Tauko 5 min
jatkuu 16.35**

Strategiset kumppanit omistajastra- tegian toteuttajina



Strategiset kumppanit omistajastrategian toteuttajina

- Et rakenna yritystä yksin
- Kumppanit ratkaisevat nopeuden ja onnistumisen

Tässä viimeisessä osassa tullaan siihen, mikä usein ratkaisee käytännön onnistumisen.

Yritystä ei rakenneta yksin.

Se rakennetaan yhdessä kumppaneiden kanssa.

Ja iso kysymys kuuluu: tukevatko teidän kumppanit teidän omistajastrategiaa – vai jarruttavatko sitä?

Tyypillinen tilanne

- Kumppanit valittu sattumalta
- Historialliset suhteet
- Ei strategista ajattelua

Monessa pk-yrityksessä kumppanit ovat ‘jääneet matkaan’.

Tilitoimisto on sama kuin 10 vuotta sitten
juristi on tuttu
vakuutukset on jossain

Mutta kukaan ei ole kysynyt: ovatko nämä oikeat kumppanit nykyiseen tilanteeseen?

Ongelma

- Kumppanit eivät tue tavoitteita
- Ei mittareita
- Ei johtamista

Jos kumppaneita ei johdeta, ne eivät tuota arvoa.
Pahimmillaan ne jopa hidastavat yrityksen kehitystä.

Ajattelutavan muutos

- Toimittaja → kumppani
- Kustannus → investointi
- Reaktiivinen → proaktiivinen

Tämä on iso muutos.

Kumppani ei ole kuluerä – vaan investointi.

Hyvä kumppani maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti.

Keskeisimmät kumppaniryhmät

- Rahoittajat
- Lakikumppanit
- Tilitoimisto / talous
- HR ja rekrytointi
- Toimialakumppanit

Jokaisella yrityksellä on oma kumppanikenttensä.

Kysymys ei ole siitä, onko kumppaneita – vaan siitä, miten niitä hyödynnetään.

Rahoittajat

- Pankit
- sijoittajat
- vaihtoehtoinen rahoitus

Rahoittaja ei ole vain rahan lähde.

Se voi olla strateginen kumppani, joka mahdollistaa kasvun – tai rajoittaa sitä.

Tulee tunnistaa erilaiset rahoitukselliset mahdollisuudet ml. tuet

Lakikumppanit

- Sopimukset
- riskienhallinta
- yritysjärjestelyt

Hyvä lakikumppani ei vain reagoi – vaan ennakoi.

Se auttaa välttämään ongelmat ennen kuin ne syntyvät.

Talouskumppani/tilitoimisto

- raportointi
- ennustaminen
- sparraus

Talouskumppani voi olla yksi tärkeimmistä strategisista kumppaneista.

Se tuo dataa päätöksentekoon – ja auttaa katsomaan eteenpäin.

HR ja rekrytointi

- osaaminen
- kasvu
- kulttuuri

Kasvu ei tapahdu ilman oikeita ihmisiä.

HR-kumppani voi ratkaista sen, löytyykö oikea osaaminen ajoissa.

Toimialakumppanit

- alihankkijat
- jakelijat
- yhteistyökumppanit

Monessa liiketoiminnassa arvonaluonti tapahtuu verkostossa.

Silloin kumppanit ovat käytännössä osa liiketoimintaa.

Kumppaniverkoston rakentamisen lähtökohta

- Omistajastrategia
- tavoitteet
- kasvuvaihe

Kumppaniverkosto pitää rakentaa omistajastrategian pohjalta.

Kasvuyritys tarvitsee eri kumppanit kuin vakaa kassayritys.

Esimerkki

Kasvustrategia:

- rahoitus
- rekrytointi
- kansainvälistyminen

Osinkostrategia:

- tehokkuus
- verotus
- riskienhallinta

Sama yritys, eri strategia → täysin eri kumppanit.

Tämä on usein alihyödynnetty mahdollisuus.

Tavoitelähtöisyys

- Mitä kumppanilta odotetaan?
- Mitä arvoa sen pitää tuottaa?

Jokaiselle kumppanille pitäisi pystyä vastaamaan:

Mitä arvoa tämän pitää tuottaa meille?

Mittarit

- tehokkuus
- laatu
- vaikutus

Jos kumppania ei mitata, sitä ei johdeta.
Ja silloin se ei kehity.

Sopimusrakenne

- selkeät vastuut
- tavoitteet
- seuranta

Sopimus ei ole vain juridinen dokumentti – se on johtamisen työkalu.

Kumppanuuden johtaminen

- säännöllinen keskustelu
- kehittäminen
- palautteenanto

Kumppanuus ei ole staattinen.

Sitä pitää johtaa samalla tavalla kuin omaa organisaatiota.

Tyypillinen virhe

- ei arvioida
- ei vaihdeta
- jäädään mukavuusalueelle

Yksi yleisimmistä virheistä on, että kumppaneita ei koskaan arvioida uudelleen.

Vaikka yritys muuttuu – kumppanit pysyvät samoina.

Konkreettinen case

- Yritys ei kasva →
- väärä rahoittaja
- väärä rekrytointikumppani
- ei sparrausta

Olen nähnyt tilanteita, joissa yrityksen kasvu pysähtyy – ei siksi että idea olisi huono, vaan siksi että kumppanit eivät tue kasvua.

Reflektio

- Tukevatko kumppanit strategiaa?
- Tuottavatko ne arvoa?
- Milloin viimeksi arvioitu?

Pysähdy miettimään:

Onko teidän kumppaniverkosto rakennettu tietoisesti – vai sattumalta?

Yhteenveto

- Kumppanit = toteutusvoima
- Oikeat kumppanit → nopeus
- Väärät kumppanit → hidaste

Kumppanit ovat käytännössä se voima, joka toteuttaa strategian.

Oikeilla kumppaneilla yritys kiihtyy.
Väärillä kumppaneilla se hidastuu.

Yhteenveto



Yhteenveto

Yrityksen johtaminen ei ole yksittäinen asia.
Se on ketju.



Ja jos yksikin näistä puuttuu – kokonaisuus ei toimi.

Yhteenveto

Se, mitä näen käytännössä liian usein, on tämä:

Yrityksessä tehdään paljon asioita oikein –
mutta väärässä järjestyksessä.

Ja silloin lopputulos jää keskinkertaiseksi.

Mutta kun nämä saadaan linjaan –
yrityksen tekeminen muuttuu yllättävän nopeasti:

päätökset nopeutuvat
suunta kirkastuu
ja tulokset paranevat

Yhteenveto

Jos viette tästä koulutuksesta yhden asian käytäntöön, tehkää tämä:

- kirjoittakaa auki omistajastrategia – ja katsokaa sen jälkeen, tukeeko kaikki muu sitä.

Missä kohtaa yritykset yleensä tarvitsevat ulkopuolista tukea?

- Omistajastrategia on epäselvä tai ristiriitainen
- Hallintomalli ei tue kasvua
- Hallitus ei tuo lisäarvoa
- Talous ei ohjaa päätöksiä
- Kumppanit eivät tue tavoitteita

Jos tunnistit tästä koulutuksesta yhdenkin kohdan, jossa teillä on vielä epäselvyyttä – se on täysin normaalia.

Nämä eivät ole asioita, jotka syntyvät itsestään.

Käytännössä suurin osa yrityksistä tarvitsee jossain vaiheessa ulkopuolista sparrausta näihin.

Olkaa yhteydessä, niin keskustellaan teidän tilanteestanne voimmeko auttaa teitä. Hankkeen kautta on myös mahdollista järjestää työpajoja joistakin osa-alueista, niistä yhteys hankkeen henkilöihin.



Kiitos

Johannes Vallivaara
Vanhempi yritysasiantuntija



Aallon Yritysneuvonta

-Yrittäjät ansaitsevat Kaverin-

Aallon Group Oyj

Puhelin: +358 40 684 5741

Sähköposti: johannes.vallivaara@aallon.fi

[LinkedIn profiilini](#)

www.aallon.fi/yritysneuvonta

[Varaa 30 minuutin tapaaminen](#)

