

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Vilén, P. (2020) Yrityksen kannattavuus. Teoksessa Koivula, U-M. (toim.) Minustako yrittäjä? : työkirja yrittäjyysvalmennukseen. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja C, Oppimateriaaleja 19, s. 26 - 31.

URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-43-4>

Yrityksen KANNATTAVUUS

PETTERI VILÉN

Aloittavalla yrittäjällä on useita tavoitteita toiminnalleen. Tyypillisiä ovat itsenäisyyden tavoittelu ja vapaus, olla oman itsensä ”herra”, varallisuuden kerryttäminen, itsensä ja lähipiirin työllistäminen, luontoarvojen korostaminen ja kenties yhteisen hyvän kartuttaminen. Jokaisen yrittäjän tausta ja preferenssit ovat yksilöllisiä.

Usein yritys mielletään yhteiseksi hyväksi, jopa jonkinasteiseksi yhteiskunnan ’ohjaamaksi’ laitokseksi, jolla on lähinnä vain velvoitteita. Tämä näkyy erityisesti kirjavana median näkemyksenä. Yritys on jotain yhteiskunnallista, johon meillä kaikilla kansalaisilla on oikeutemme. Kenties näinkin, mutta on aina tarpeen korostaa, että yritys on aina itsenäinen juridinen suvereeni henkilö. Yrityksen voi omistaa henkilö, toinen yritys tai julkisyhteisö. Yritys huolehtii yksilön tavoin yhteiskunnallisista velvoitteistaan, jokaisen kansalaisen tavoin, maksamalla veroja useassa muodossa, kuten mm. yhteisövero, arvonlisävero (ALV) sekä työnantajavelvoitteet palkanmaksun yhteydessä (sosiaaliturvamaksut).

Yrityksellä on kaksi periaatteellista tehtävää, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja jotka pätevät kaikkiin yrityksiin. Riippumatta edellä mainituista ympäröivän yhteiskunnan mielikuvista tai näkemyksistä.

1. Tehdä voittoa
2. Kasvattaa yrityksen arvoa

Mikäli yritys ei ole voitollinen, yrityksellä ei ole mahdollisuuksia selviytyä pidemmällä aikavälillä. Liiketoiminnan perusedellytys on, että ”myydessä saadaan enemmän kuin ostettaessa” Tuotteiden ja palvelusten myyntituottojen on katettava aiheutuneet kustannukset. Voitollisesta liiketoiminnasta seuraa yrityksen arvon kasvaminen, varallisuuserät kasvavat (= rahoitusomaisuus, käyttöomaisuus eli koneet ja laitteet, vaihto-omaisuus eli varastot).

Voitto mahdollistaa yrityksen omistajien varallisuuden kasvun ja se mahdollistaa yhteisen hyvän myös yhteiskunnalle mm. lisääntyvä työllistämisen ja kasvavien verotulojen muodossa. Yrityksen ja yhteiskunnan sidos on välitön. Yrityksen hyvä on yhteiskunnan hyvä.

Yritys on itsenäinen taloudellinen entiteetti ja sen tavoitteena on tehdä voittoa. Yritykset tavoittelevat luonnollisesti voittoja eri tavoin ja eri suhteissa, joissain tapauksissa myös epäeettisin keinoin.

**Oliko perustettava
yritys kannattava?**

**Mitkä tekijät rakentavat
kannattavuuden?**

Pyrkimyksenä on rohkaista tulevia aloittavia yrittäjiä havaitsemaan liiketoiminnan ”yksinkertaisuus”. Kannattavuuden tekijät ovat periaatteessa yksinkertaiset.

Tyypillistä on, että yrittäjä kandidaatti tukahdutetaan tietomassaan. Yhteiskunnan velvoitteet lukuisine detaljeineen saattavat karkoittaa hyvänkin liikeidean. Yritysmuodon valinta, yrityksen perustamistoimet, arvonlisävero (ALV), työnantajavelvoitteet (palkanmaksu) ja kirjanpidon järjestäminen väsyttävät aktiivistakin yrittäjäkandidaatttia. Loistavan liikeidean ja kannattavuuden suunnittelu jää pinta-puoliseksi, kun energia ei riitä yrityksen kannattavuuden analysointiin.

”Vähemmän on enemmän-periaate” pätee. Yksinkertaista reaali-prosessia ei ole syytä aliarvioida (kuva nro). Yritys ostaa tuotannon tekijän 1 €:llä ja myy tuotteen kahdella 2 €:llä, katetta syntyy 1 € eli 50%. Liiketoiminta on näin yksinkertaista.

Yritystä aloitettaessa kriittisen tärkeä kysymys on hahmottaa: onko yrityksellä mahdollisuuksia selvittää markkinoilla? Onko yrityksellä edellytyksiä olla kannattava? Miten lähestyä monimutkaiselta kuulostavaa asiaa?

Lähestymiskulmia on yhtä monta kuin lähestyjääkin, ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa. Kokemuspohjaisesti ns. kate-analyysi (katetuottolaskenta, kannattavuusanalyysi) on erinomainen malli lähteä liikkeelle. Se on yksinkertaisuudessaan tehokas ja se on ymmärrettävissä ilman liiketalouden osaamista. Useilla aloittavilla pienyrittäjillä tämä on lähtöasetelma.

Kate-analyysin perustuu jo mainittuun ydinajukseen. Jotta perustettava yritys olisi kannattava, myyntituottojen pitää olla suuremmat kuin

liiketoiminnan aiheutuvien kustannusten.

Kate-malli on tuloslaskelman perusmuoto. Se on kannattavuuden mittari ja lopputulema, joka kertoo yrityksen tuloksen (tai nettotulos, voitto, tai jopa tappio).

Myyntituotot muodostuvat myytävistä tuotteista tai palveluista kertyneistä myyntituloista (ilman ALV). Jos yritys suunnittelee myyvänsä vain yhtä tuotetta X, myyntihinta 10€/kpl, ennustettu myyntimäärä 1.000 kpl olisi vuosi 2020 ennust):

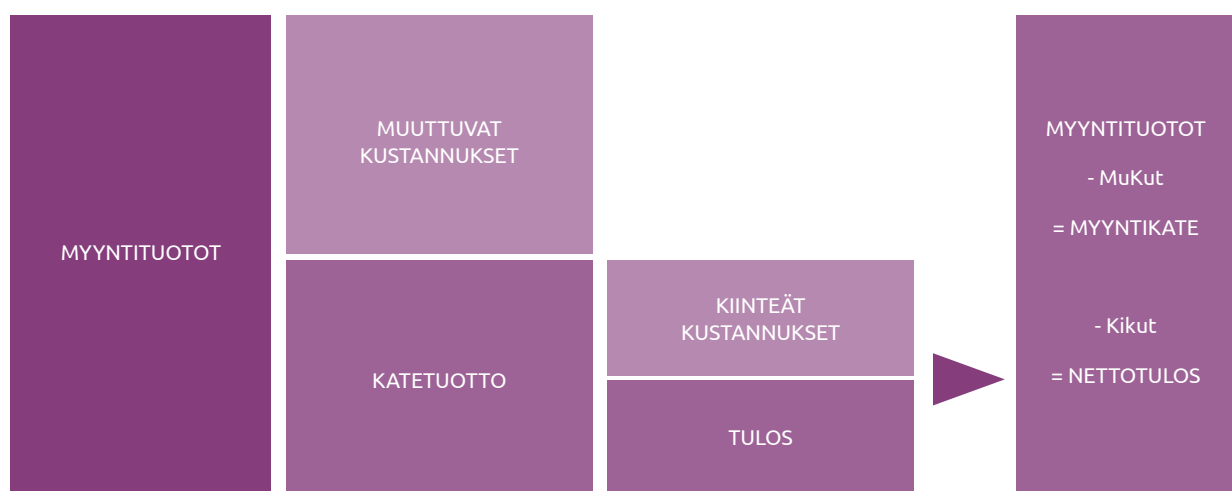
- $10\text{€} * 1.000\text{kpl} = 10.000\text{€}$ myyntituotot vuodelle 2020

Jos tuotetta X myydään 10.000 kpl, kyseinen määrä on valmistettava tai ostettava. Arviolaskelman mukaan tuotteen X yksikkökustannus on 5€.

- $5\text{€} * 1.000\text{kpl} = 5.000\text{€}$ muuttuvat kustannukset

Muuttuvat kustannukset muuttuvat suorassa suhteessa myytävään myyntivolyymiin. Ne sisältävät tyypillisesti välittömiä raaka-aineita ja työkustannuksia, jotka kohdistuvat suoraan tuotteen valmistamiseen. Kauppaliikkeessä tuotteen ostohinta on muuttuva kustannus.

Myyntikate (katetuotto) on kriittisen tärkeä mittari. Se on ”kate” kustakin myydystä tuotteesta, myyntihinnan ja yksikkökustannuksen erotus (ostotai valmistuskustannus). Tässä tapauksessa myytävistä tuotteista 1.000 kpl (suunnitelma vuodelle 2020) jäisi yritykselle katetta kaikkiaan 5.000€. Yhden tuotteen X kate on 5€.



Kuvio 7. Katetuottolaskenta

Myyntituotot	10.000 €
Muuttuvat kustannukset	5.000 €
Myyntikate	5.000 €

Yritykselle jäisi katetta 5.000€. Katteen avulla yrityksen tulee kyetä suoriutumaan muista yleisluonteisista liiketoiminnan syntyvistä kustannuksista. Näistä kustannuksista käytetään yleisesti termiä kiinteät kustannukset. Nimensä mukaisesti kiinteät kustannukset eivät muutu suorassa suhteessa myyntimäärien muuttumiseen. Ne muuttuvat ja elävät ajan kuluessa, mutta ovat varsin tasaisia kustannuksia luonteensa mukaisesti.

Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat myynnin ja markkinoinnin kustannukset, vuokrat, vakuutukset, hallinnolliset palkat, matkat, tuotekehitys ja erinäiset sekalaiset tarvikkeet. Kiinteitä kustannuksia ovat kaikki muut kustannukset, jotka eivät muutu myyntimäärien suhteessa (= muuttuvat kustannukset). Teoriassa, kiinteät kustannukset ovat ja pysyvät, vaikka yritys ei myisi lopulta yhtään tuotetta vuonna 2020. Ne ovat siis eräänlaisia yrityksen infrastruktuurin ylläpitämisestä aiheutuvia kustannuksia.

Myyntituotot	10.000 €
Muuttuvat kustannukset	5.000 €
Myyntikate	5.000 €
Kiinteät kustannukset	4.000 €
Voitto (Tulos)	1.000 €

Mikäli yrityksen kiinteät kustannukset saadaan pidettyä alle 5.000€ määrässä, yritys tekee voittoa. Esimerkin tapauksessa 4.000€ ja voittoa syntyy 1.000€.

Näillä oletusarvoilla yritys tulisi olemaan kannattava. Liiketoiminnan perusedellytys toteutuisi. Jo yllä oleva yksinkertainen esimerkki kiteyttää kannattavuuden vaikuttavat tekijät yritystoimintaa suunniteltaessa:

1.	Myyntihinta	€/kpl
2.	Yksikkökustannus	€/kpl
3.	Myyntimäärä	kpl
4.	Kiinteät kustannukset	€

- Mikäli pystymme nostamaan myyntihintoja, tulos paranee!
- Mikäli saamme yksikkökustannuksen alennettua, tulos paranee!
- Jokainen myytävä tuote tuo katetta, kate paranee ja tulos paranee
- Jos saamme alennettua kiinteitä kustannuksia, tulos paranee

Erikseen ja yhdessä, näillä tekijöillä rakennetaan yrityksen kannattavuus eli toiminnan jatkuvuuden edellytys. Yritys myy käytännössä lukuisia tuotemalleja, jopa tuhansia versioita, mutta yleisperiaate pätee. Jokaisen myytävän tuotteen pitäisi tuoda katetta kattamaan (myyntikate) yrityksen kiinteät kustannukset ja tuoda lisäksi voittoa, se kuuluisa viimeinen rivi. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa toki moni osa-tekijä muiltakin yrityksen osa-alueilta, mutta viime kädessä ne heijastuvat yrityksen kannattavuuden tekijöihin.

Katelaskenta on erinomainen malli hahmottamaan yrityksen elinkelpoisuutta ennen yritystoiminnan aloittamista ja se on erinomainen malli parantamaan olemassa olevan yrityksen kannattavuutta. Miten lähestyä kannattavuutta aloittavan yrityksen tapauksessa? Olisiko yritys elinkelpoinen, pystyisikö se tuottamaan voittoa? Havainnollistetaan asetelmaa yksinkertaisen harjoituksen avulla.

Esimerkki:

Yrittäjäkandidaatit Pietro ja Riitta suunnittelevat yrityksen Z perustamista. He ovat laatineet oheisia kuukausikohtaisia talousarvioita perustettavasta yrityksestä.

Yrityksen tuotteet ja palvelut ovat seuraavat (1 kk):

		Tuote A	Tuote B	Palvelu C
Myyntihinta	€/ kpl	100,0	30,0	40,0
Yksikkökustannus	€/ kpl	50,0	10,0	9,0
Kate		50,0	20,0	31,0
Kate %		50 %	67 %	78 %
Myyntimäärä	kpl/kk	150,0	250,0	330,0

Myyntihintojen (€/kpl) osalta he ovat tehneet markkinatutkimusta ja päätyneet, että kyseiset hinnat vastaavat myyntialueen yleistä hintatasoa ja tuotteen mielikuvaa ostavan asiakkaan silmissä. Molemmat ovat työskennelleet jo vuosia alalla, heillä on vahva alan kokemus ja näkemys. He ovat toimialan konkareita.

Myyntimäärien suunnittelu (kpl/kk) ajanjaksolle on tunnetusti vaikea tehtävä ja siltikin erot suunnitelmien ja myöhemmin toteutuneiden myyntimäärien välillä voivat olla merkittäviä. Myyntimäärät yrittäjäkandidaatit arvioivat myyntimäärät mahdollisimman realistisesti, huomioiden tuotteen ja palvelun asemoi- nti markkinoilla. Kokemuksensa turvin, heillä on vahva usko suunnitelmiin.

Yksikkökustannuksen määrittäminen on lähinnä teknistä laskemista. Pietro ja Riitta pystyvät tarkasti laskemaan paljonko Tuotteeseen A ja B sekä palveluun kuluu materiaalia ja/tai välitöntä työtä. Kuinka paljon aikaa yhden tuotteen valmistukseen kuluu keskimäärin? Palkkakulujen perusteella tämä on laskettavissa suhteellisen tarkasti, kuin myös materiaalin menekki yhtä tuotetta kohden keskimäärin.

Tuotekohtaisen (tai palvelu) katteen tunnistaminen on kriittistä jo alkuvaiheessa, kate €/kpl. Läh- tökohtaisesti jokaisen tuotteen on tuotava katetta yritykselle. Periaate, josta vain harvoin on syytä poiketa. Miksi pitää valikoimassa tuotetta, jonka ei kata yksikkökustannustaan? Markkinatilanne voi hetkittäin vaatia tätä, mutta tällöin menetety- n katteen kompensointi jää muiden tuotteiden katetta- vaksi. Palvelu C on kannattavin tuote (78%), tuotteet A (50%) ja B (67%) ovat myös hyvin hinta-asemoitu yksikkökatteen osalta.

Riitta ja Pietro suunnittelevat, että yrityksellä syntyy kuukaudessa arviolta 21.000€ kiinteitä kus- tannuksia. Nämä kustannukset ovat infrastruktuu- rin aiheuttamia toiminnan kustannuksia, jotka eivät myyntimäärien suhteessa. Ne muuttuvan ajan suh- teessa, mutteivät myyntimäärien suhteessa. Vankan toimialan kokemuksensa perusteella he pystyvät arvioimaan riittävällä tarkkuudella kiinteät kus- tannukset. On huomioitavaa, että palkkojen osalta on eriytetty osuus, joka luetaan tuotteen/palvelun yksikkökustannukseen ja osuus, joka jää kiinteisiin kustannuksiin.

	€/kk
Palkat	10 500
Sosiaalikulut 40%	4 200
Vuokrat	2 100
Vakuutukset	600
Energiakulut	900
Sekalaiset tarvikkeet	300
IT-kulut	700
Mainonta ja markkinointi	1 200
Muut	500
Yhteensä	21 000

Olisiko perustettava yritys Z elinkelpoinen, kannattava? Voisiko näillä tiedoilla tehdä kannattavaa liiketoimintaa? Kuinka tämän voisi laskea? Tehdä ennusteversioita eri parametreillä? Simuloiden myyntihintoja, myyntimääriä ja kiinteitä kustannuksia? Kenties hahmottaa (a) heikoin mahdollinen tulema,

(b) paras mahdollinen tulema ja lopulta valita (c) realistinen vaihtoehto keskeltä.

Ratkaisu: Kannattavuusanalyysin avulla saamme konkreettisen näkyvyyden kannattavuuteen. Kokoamme tiedot tuloslaskelman muotoon:

1kk
Myyntituotot
Muuttuvat kustannukset
Myyntikate
Kiinteät kustannukset
Voitto/Tappio

Tuote A	Tuote B	Palvelu C	Yhteensä	
15 000	7 500	13 200	35 700	
7 500	2 500	2 970	12 970	
7 500	5 000	10 230	22 730	64 %
			21 000	
			1 730	5 %

Myyntituotot keräävät A, B ja C:n yhteen. Kunkin tuotteen myyntihinta * ennustettu myyntimäärä tarkoittaa, että yrityksen myyntituotot olisivat 35.700€ kuukaudessa.

Se mikä myydään, on valmistettava tai ostettava. Yksikkökustannus * ennustettu myyntimäärä muodostaa myyntiä vastaavat muuttuvat kustannukset.

Näiden erotus on myyntikate, 64%. Tuotteet A ja B, sekä palvelu C rakentavat yhteensä keskimäärin 64% katetta yritykselle. Tällä katteella yritys kattaa infrastruktuurin kustannukset eli kiinteät kustannukset. Mikäli katetta ei kerry myydyistä tuotteista riittävästi, tekee yritys tappiota. Kansanomaisin termein tappiota eli "turskaa".

Yritys Z tekee voittoa 1.730€ eli 5% myyntituotoista. Tämä on kohtuullinen voiton taso, jolla yrityksellä vaikuttaisi olevan hyvät selviytymisen mahdollisuudet. Mikäli valitut parametrit muuttuvat,

se luonnollisesti vaikuttaa tulosta parantavasti tai heikentävästi.

Katemallin avulla voidaan helposti määrittää myös ns. kriittisen pisteen myynti (Break Even Sales). Tieto, joka jokaisen yrittäjän on syytä tiedostaa. Kriittinen piste on alin myynnin määrä (€), jolla yritys tekee 0-tuloksen. Mikäli myyntituotot ovat enemmän kuin kriittinen piste, yritys tekee voittoa. Mikäli myyntituotot ovat vähemmän, tulos painuu 'turskalle'. Kaavamuodossa kriittinen piste voidaan esittää muodossa:

$$\text{KRP} = \frac{\text{KIINTEÄT KUSTANNUKSET €}}{\text{MYYNTIKATE \%}}$$

Esimerkin yrityksessä Z, yrityksen pitäisi myydä kuukaudessa vähintään noin 33.000€, jotta yritys säilyttäisi kannattavuuden:

1kk	
Myyntituotot	32 982,84
Muuttuvat kustannukset	11 983
Myyntikate	21 000
Kiinteät kustannukset	21 000
Voitto/Tappio	0

Kiinteät kustannukset

Myyntikate

Kriittinen piste

21 000
64 %
32 983

Excel-pohjaisella laskelmalla (kun kaavat rakennetaan soluihin) on helppo tehdä nopeita simulaatioita ja arvioida kannattavuuden mahdollisuuksia ja suuntaa. Voi kokeilla nostaa myyntihintoja, leikata kiinteitä kustannuksia, myydä enemmän jne. Täten voidaan arvioida ns. kriittisen pisteen myynti.

Lähestymiskulmia yrityksen alkutaipaleen arviointiin voi olla monia, jokainen niistä tekijänsä näköinen. Yhtä oikea tapaa ei ole. Tärkeintä on, että laskelmia laaditaan, koska ne pakottavat yrittäjäkandidaatit pohtimaan tuotekonseptinsa toimivuutta ja sen osatekijöitä. Laskelmat ovat myös edellytys ulkopuolisen rahoituksen saatavuudelle. On käytännössä mahdotonta saada rahoitusta, mikäli laskelmat eivät pidemmällä aikavälillä pysty osoittamaan kannattavaa liiketoimintaa.

Talousosiossa tavoitteena on ohkaista ja madaltaa liikkeellelähtöä laskelmien osalta. Kannattavuuden hahmottelu on varsin suoraviivaista, kuten yksinkertainen harjoitus edellä osoittaa. Valitettavan usein suuri tiedon ja detaljien määrä (kuten arvonlisävero, verotus ja kirjanpito) syövät yrittäjän tehot ja kannattavuuden ydin jää sekundääriseksi suhteessa detaljeihin. Kuten alussa totesimme. Pahimmillaan se voi tarkoittaa yrityksen lopettamista kannattamattomana.

Kannattavuuslaskentaa on tärkeää hahmotella ja suunnitella ennen yritystoiminnan aloittamista, käytännön detajit seuraavat vasta sen jälkeen. Hyvä periaate on, "Being roughly right, rather than precisely wrong". Ollaan mieluummin suurin piirtein oikeassa, kuin tarkalleen väärässä.

TEHTÄVÄT:

Harjoittele tekemään yksinkertainen katetuottolaskelma omaan yritysideaasi. Varioi esimerkin mukaan erilaisia vaihtoehtoja ja laske yrityksen kriittinen piste.