

Kannattavuuskompassi

-työkirja

Tarkoitus

Tämä työkirja auttaa sinua tekemään oikeita päätöksiä siitä, mihin investoit **aikaa, energiaa** ja **rahaa** oman liikeideasi tai olemassa olevan liiketoiminnan kehittämisessä. Työkirja auttaa sinua oikean suunnan määrittämisessä opastamalla sinua siinä, kuinka voit vertailla mahdollisia kehittämissuuntia kannattavuuden näkökulmasta.

Tulosta työkirja ja käytä sitä perinteiseen tapaan lyijykynän avulla, tai voit tehdä vastaavat taulukot suoraan taulukkolaskentaohjelmaan.

Tausta

Tässä työkirjassa yhdistyy kaksi Karelia-ammattikorkeakoulun 2010-luvun TKI-osaamisen aluetta. Vaiheessa 1 työkirja sisältää ohjeet tuote- tai palveluideasi vaihtoehtoisten liiketoimintamallien kannattavuuden tarkasteluun käänteisen tuloslaskelman avulla. Tämä työvaihe on kehitetty Draft-ohjelmassa työkaluksi yrittäjyyttä suunnittelevien tiimien tarpeisiin. Käänteinen tuloslaskelma on ollut keskeinen osa amerikkalaisten MacMillanin ja McGrathin alun perin 90-luvulla kehittämää "discovery-driven planning" kehittämismetodologiaa.

Toisaalta, vaiheet 2 ja 3 perustuvat 2015 alkaneeseen Epic Challenge -ohjelmassa

hankittuun tuotekehitysoosaamiseen. Epic Challenge on kansainvälinen ohjelma, joka opettaa ilmaisu- ja avaruusteknologioiden kehittämisessä käytettyjä tuotekehitysmenetelmiä alariippumattomasti 2.asteen ja korkea-asteen opiskelijoille. Tässä työkirjassa hyödynnetty työkalu on nk. Pugh-menetelmä, joka tunnetaan myös päätöksentekomatriisina.

Vaihe 1: Laadi käänteinen tuloslaskelma liikeideasi jokaisesta liiketoimintamallivaihtoehdosta.

Ensimmäiseksi laadit käänteisen tuloslaskelman alkuperäisestä liikeideastasi. Tämän jälkeen määrittelet vähintään kaksi vaihtoehtoista liiketoimintamallia alkuperäisen liikeidean rinnalle. Täytyä alla oleva käänteinen tuloslaskelmataulu seuraavien ohjeiden mukaisesti. Lisäopastusta käänteisen tuloslaskelman laadintaan löydät:

- Käänteisen tuloslaskelman kevytversio – hyödyt, virheet ja laatimisohteet: <https://www.draftprogram.com/2021/01/08/kaanteisen-tuloslaskelman-kevytversio-hyodyt-virheet-ja-laatimisohteet/>
- Käänteinen tuloslaskelma – kevytversio: <https://www.youtube.com/watch?v=Xkr8061Joc>
- Vertailussa uuden kuntoilu muodon kolme vaihtoehtoista liiketoimintamallia: <https://www.youtube.com/watch?v=nLV59HwaaDo>

Liiketoimintamallin nimi	Lyhyt kuvaava nimi jokaiselle liiketoimintamallivaihtoehdolle.
Liikevoittotavoite	Jotta eri versiot ovat vertailukelpoisia, on jokaiselle asetettava sama vuotuinen liikevoittotavoite.
Kiinteät kustannukset	Kiinteät kustannukset = työkuukaudet * palkkakustannukset/kk + muut kiinteät kustan. + poistot
työkuukaudet	Laskennallisten työkuukausien määrä vuodessa. Kokoaikainen on 12,5 kk sisältäen lomarahat.
palkkakustannukset/kk	Tavoiteltu ansiotaso = bruttopalkka + työnantajan sivukulut. Laske palkka.fi - palvelun avulla. Jos haluat määritellä muitakin työntekijöitä, kuin yrittäjät, laske näille työntekijöille erikseen omat työkuukaudet ja palkkakustannukset.
muut kiinteät kustan.	Vuokrat, kirjanpito, webhotelli, sähkölasku yms. vuodessa.
poistot	Hankkimiesi laitteiden ja muiden investointien arvon alentuma vuodessa.
Hinta (alv. 0 %)	Hinta, jonka arvelet asiakkaittesi olevan valmiit maksamaan yhdestä myytävästä yksiköstä tuotettasi tai palveluasi. Kirjaa hinta ilman arvonlisäveroa.
Muuttuvat kustannukset	Yhden myytävän tuote- tai palveluyksikön valmistuksesta ja myynnistä aiheutuvat kustannukset. Merkitse kaikki ilman alvia. Muuttuvat kustannukset = materiaalit, hankinnat + työtunnit * työkustan./h + myyntityötunnit * myyntityökustan./h + muut markkinointihankinnat
materiaalit, hankinnat	Yhden myytävän yksikön valmistukseen tarvittavien materiaalien, raaka-aineiden ja muiden hankintojen arvo.
työtunnit	Yhden myytävän yksikön valmistukseen ja toimittamiseen kuluva aika.
työkustan./h	Merkitse vain, jos palkkaat lisätyövoimaa tarpeen mukaan. Laske esimerkiksi näin: työkustan./h = (kuukausibruttopalkka + työnantajan maksut) / 160, missä kuukausibruttopalkka vastaa tilannetta, jossa henkilö olisi kokoaikaisesti töissä.
myyntityötunnit	Yhden myytävän yksikön markkinointiin ja myymiseen kuluva aika.
myyntityökustan./h	Merkitse vain, jos palkkaat lisätyövoimaa tarpeen mukaan. Laske esimerkiksi näin: myyntityökustan./h = (kuukausibruttopalkka + työnantajan maksut) / 160, missä kuukausibruttopalkka vastaa tilannetta, jossa henkilö olisi kokoaikaisesti töissä.
muut markkinointihankinnat	Yhden myytävän yksikön markkinoinnista ja myynnistä aiheutuvat muut kustannukset, esim. mainostaminen.
Myyntikate	Myyntikate = Hinta (alv. 0 %) – Muuttuvat kustannukset.
Myyntimäärä (kpl)	Laske vuotuinen tarvittava Myyntimäärä = (Liikevoitto + Kiinteät kustannukset) / Myyntikate
Liikevaihto	Laske vuotuinen tarvittava Liikevaihto = Myyntimäärä * Hinta
Työtunnit	Laske vuotuiset tarvittavat Työtunnit = (työtunnit + myyntityötunnit) * Myyntimäärä. Laske tarvittavat työtunnit erikseen yrittäjälle ja mahdollisille palkollisille.

Liiketoimintamallin nimi

--	--	--

Liikevoittotavoite

--	--	--

Kiinteät kustannukset

--	--	--

työkuukaudet

--	--	--

palkkakustannukset/kk

--	--	--

muut kiinteät kustan.

--	--	--

poistot

--	--	--

Hinta (alv. 0%)

--	--	--

Muuttuvat kustannukset

--	--	--

materiaalit, hankinnat

--	--	--

työtunnit

--	--	--

työkustan./h

--	--	--

myyntityötunnit

--	--	--

myyntityökustan./h.

--	--	--

muut markkinointihankinnat

--	--	--

Myyntikate / yksikkö

--	--	--

Myyntimäärä (kpl)

--	--	--

Liikevaihto

--	--	--

Työtunnit

--	--	--

Vaihe 2: Vertaile liiketoimintamalleja Pugh- taulukon avulla.

Kannattavuuskompassin seuraavassa vaiheessa pääset hyödyntämään englantilaisen Stuart Pughin 1900-luvulla kehittämää ideoiden suhteellista arviointi- ja valintatyökalua. Käytä työkalua näin:

1. Kirjoita taulukon ylimmän rivin sarakkeisiin jokaisen liiketoimintamalliversion nimi. Ensimmäiseen harmaasävvyiseen ruutuun kirjoita alkuperäisen liikeideasi nimi.
2. Vasemman puoleisimpaan sarakkeeseen on kirjattu kolme kannattavuuskriteeriä. Tilaa on myös kahdelle itse määrittämällesi kriteerille, jotka voit lisätä taulukkoon halutessasi.
3. Aloita liiketoimintamallien arviointi ensimmäisestä kannattavuuskriteeristä "Myyntimäärä", ja "Versio 2" -sarakkeen liiketoimintamallista. Kysy itseltäsi: "Onko version 2 -liiketoimintamalli parempi, yhtä hyvä, vai huonompi Myyntimäärä-kriteerin näkökulmasta, kuin Alkuperäinen liiketoimintamalli?" Tässä tapauksessa, mitä pienempi on liiketoimintamallin tarvittava vuotuinen

Myyntimäärä, sitä parempi liiketoimintamalli on. Jos vastaus kysymykseen on "parempi", merkitse Myyntimäärä-rivin ja Versio 2-sarakkeen risteyskohdan ruutuun +1. Jos vastaus on (suurin piirtein) "yhtä hyvä", merkitse 0 (nolla). Ja jos vastaus on huonompi, merkitse -1.

4. Toista vaihe 3. jokaiselle muulle taulukkoon merkitsemällesi liiketoimintamallin versiolle. Vertaa aina alkuperäiseen liiketoimintamalliin.
5. Siirry seuraavaan kannattavuuskriteeriin ja toista vaiheet 3. ja 4. tälle kriteerille.
6. Mieti itse määrittämiesi kriteerien kohdalla mitä paremmuus näiden kriteerien kohdalla tarkoittaa, ja toista näillekin kriteereille vaiheet 3., 4. ja 5.
7. Laske jokaisen liiketoimintamallin saamat pisteet yhteen alimmalle riville. Alkuperäisen liiketoimintamallin pisteet ovat aina 0 (nolla).
8. Jos liiketoimintamallin kokonaispisteet ovat yli nollan, on se käyttämiesi kriteerien näkökulmasta parempi kuin alkuperäinen liiketoimintamalli. Jos pisteet ovat alle nolla, on tulkinta päinvastainen.

		Liiketoimintamallit					
		Alkuperäinen liiketoimintamalli	Versio 2	Versio 3	Versio 4	Versio 5	Versio 6
Kriteerit	Myyntimäärä						
	Liikevaihto						
	Työtunnit						
PISTEET YHTEENSÄ							

Arvioinnit

Vaihe 3: Ideoi liiketoimintamallien kannattavuutta kehittäviä ideoita.

Tässä, kannattavuuskompassin käytön viimeisessä vaiheessa, pääset edelleen kehittämään edellisessä vaiheessa arvioimiasi liiketoimintamalleja. Käytä työkalua näin:

1. Kirjaa taulukon ylimmälle riville kolme, arvioinnin perusteella parasta liiketoimintamallia. Alkuperäinen liiketoimintamalli voi olla yksi näistä.
2. Kirjaa Kannattavuuskriteerien sarakkeeseen mahdollisesti aiemmin käyttämäsi omat lisäkriteerit.
3. Aloita kehittämisideoiden kirjaaminen Myyntimäärä-kriteeristä ja Paras versio -

liiketoimintamallista. Kysy itseltäsi:

”Millä pienellä muutoksella tätä liiketoimintamallia saa parannettua Myyntimäärä-kriteerin näkökulmasta?”

Voit käyttää apunasi alkuperäisiä käänteisiä tuloslaskelmia ja miettiä mihin lukuihin vaikuttamalla voit pienentää tarvittavaa vuotuista myyntimäärää.

Millä muutoksella tarvittava myyntimäärä putoaisi entisestään?

4. Toista vaihe 3. kahdelle muullekin liiketoimintamallille.
5. Toista vaiheet 3. ja 4. muillekin kriteereille, mukaan lukien itse määrittelemäsi kriteerit.

		Parhaat liiketoimintamallit		
		Paras versio	2.paras versio	3.paras versio
Kriteerit	Myyntimäärä			
	Liikevaihto			
	Työtunnit			

Kehittämissideat

Lopuksi

Oliko kehittämissideoiden keksiminen sinulle helppoa?

Muista, ideat ovat vain ideoita, kunnes saat niille vahvistusta kokeilujen ja testien kautta. Miten

voisit testata liiketoimintamallivaihtoehtoja ja niihin liittyviä kehittämissideoita mahdollisimman nopeasti, halvalla ja pienellä riskillä?

Löydät vastauksia näihin kysymyksiin osoitteesta www.draftprogram.com.