



Atria vs. HKFoods

Maaseudun Tulevaisuus

14.2.2026

LJK Riku Lehtinen

Alkusanat

Tämä on Maaseudun Tulevaisuus –median tilaama analyysi siitä, miten kaksi suurta lihataloa - Atria ja HKFoods (ent. HKScan) ovat pärjänneet kilpailussa keskenään.

Edessäsi oleva materiaali on vapaasti ladattavissa ja edelleen jaettavissa.

MT:n jutun julkistamisen jälkeen tätä aineistoa käytetään koulutustarkoituksiin mm. näillä kursseilla https://yritysakatemia.fi/kouluttaja/riku-lehtinen/?_per_page=1000

Tässä analyysissa käytetty ohjelmisto: <https://www.talgraf.fi/accuna-bi/kassaennuste/>

Kiitos kollegalleni, tutkija ja ajattelija Marcus Penttiselle yhteistyöstä tämän aiheen tiimoilta!

Turussa helmikuun 14. päivänä 2026

LJK Riku Lehtinen

Taloudesta voidaan raportoida monella eri tavalla

Kun pörssiyhtiön talousraporteissa vilahtelee termejä ”oikaistu”, ”vertailukelpoinen”, ”jatkuvien toimintojen vertailukelpoinen”, ”rahavirta sisältäen lopetetut toiminnot”, ”jatkuvien toimintojen liiketulos”, ”korollinen nettovelka ilman IFRS 16:n mukaisia leasingvelkoja”, ”tilikauden tulos, jatkuvat toiminnot”, tarkoittaa se sitä, että yhtiö säätää itse julkistamiaan tulos- ja tasetietoja sellaisiin lukuarvoihin ja muotoihin kuin haluaa.

Erilaisten oikaisujen jälkeen vertailukelpoisuus niin yhtiön aiempiin tilinpäätöksiin kuin myös kilpailijoihin vesittyy.

Tämä analyysi pohjautuu kaikilta osin yhtiöiden itsensä julkistamiin tulos- ja tasetietoihin. Alkuperäisiä lukuarvoja ei ole ”oikaistu” eikä muutoinkaan säädetty millään tavoin.

Rahavirtalaskelmat

Rahavirta-, kassavirta- ja rahoituslaskelmien muodoista ja sisällöistä säädetään eurooppalaisessa IAS7 –standardissa ja mm. kirjanpitolautakunnan (KILA) ohjeissa.

Sekä KILAn ohjeistuksessa että varsinkin IAS7:n normistossa on runsaasti liikkumavaraa, mutta keskeistä on, että rahavirtalaskelmien laatimisen dokumentaatio pidetään ajan tasalla. Tietosisältöä ei tarvitse julkistaa.

Se, että raportoitujen rahavirtalaskelmien muodoissa ei ole samanlaisia jatkuvuusvaatimuksia kuten tuloslaskelmissa ja taseissa, hämärtää myös yhtiöiden itsensä julkaisemien rahavirtalaskelmien vertailukelpoisuuden niin saman yhtiön eri tilikausien välillä kuin myös vertailtavuuden kilpailijoiden kesken.

Taustaa ja termejä

Tämän analyysin pohjana ovat konsernien tulos- ja taseluvut (IFRS) yhtiöiden kotisivuilta sellaisinaan ilman oikaisuja.

Tulos = julkistetun tilinpäätöksen alin rivi, jossa ovat mukana *jaksotukset* (tuotot suoriteperusteisesti, varastojen muutokset, poistot ja tasearvojen muutokset sekä varausten muutokset).

Jaksotuserät eivät ole kassavirtaa, jolloin tulos ei myöskään ole esimerkiksi osinkoihin käytettävissä olevaa rahaa.

Kassavirtatulos = investointeihin ja rahoitushuoltoon (esim. osingot ja lainojen lyhennykset) käytettävissä oleva toisenlainen ”tulos”, josta on *eliminoitu pois kaikki jaksotukset*.

Ennusteosasta, ”E2026”

Ei ole olemassa menetelmää, jolla voidaan ennustaa yllätyksellisiä tapahtumia, kuten sotia, luottotappioita, maanjäristyksiä, tsunameita, muita luonnon katastrofeja tai energia-, finanssi- ym. kriisejä.

Normaalioloissa luotettavin käytettävissä oleva tieto tulevaisuudesta perustuu ***lähihistorian itseään toistavuudelle***.

Taloudessa historian itseään toistavuus tarkoittaa sitä, että jaksotuksista eliminoidut (kassavirtaperusteiset) tuotot ja kulut sekä taserakenteet pysyvät ainakin lähitulevaisuudessa suuremmalla todennäköisyydellä samansuuruisina kuin että ne muuttuvat.

Ennusteosasta, ”E2026”

Kun viimeksi toteutuneet tuotto-, kulu- ja tasetasot lukitaan, kassavirtatuloslaskelmasta nähdään kassaennusteet.

Näin saadaan tieto siitä, kuinka paljon mihinkin hetkeen mennessä on mahdollista investoida, maksaa osinkoja ja/tai lyhentää velkoja ilman että kajotaan kassareserveihin tai joudutaan ottamaan lisää velkaa.

Ennusteosasta, ”E2026”

Aineistossamme (yli 6.000 tapausta runsaalta 40 vuodelta) jaksotetut (kirjanpidon) tulokset yleensä seuraavat jaksotuksista puhdistettuja kassavirtatuloksia, jolloin myös tuloskäänteitä ja tulostasoja kyetään kohtuullisella tarkkuudella ennustamaan - kunhan muistetaan todennäköisyyslaskennan ja tilastomatematiikan reunaehdot.

Kassavirtatuloksista näkyvät kaikki

Jaksotuksista puretuista tulevista kassavirtatulosodotuksista näkyvät paitsi tavoitteet, myös keinovalikoiman kaikki työkalut (strategia) ja niiden talousvaikutukset riippumatta siitä, kirjataanko ne lopulta tuloslaskelmiin vai taseisiin.

Kassavirtatulospohjaisista kassaennusteista selviää myös, miten pitkälle rahat nykyменolla riittävät.

Kassavirtatulospohjaisista kassaennusteista saadaan selville, paljonko mihinkin hetkeen mennessä on mahdollista investoida ja maksaa osinkoja tai lyhentää lainoja ilman että pitää ottaa lisää velkaa.

Ennusteen mukainen investointi- ja rahoitushuoltokyky 2026

Jos **Atrian** tuotto- ja kulutasot sekä taserakenne lukitaan edellisillä sivuilla kuvatuilla tavoilla, Atria kykenisi vuoden 2026 loppuun mennessä joko investoimaan, maksamaan osinkoja ja/tai lyhentämään velkoja 138 milj.€ ennen kuin kassa tyhjenee.

HKFoodsilla vastaava lukema on 82 milj.€.



LJK Riku Lehtinen

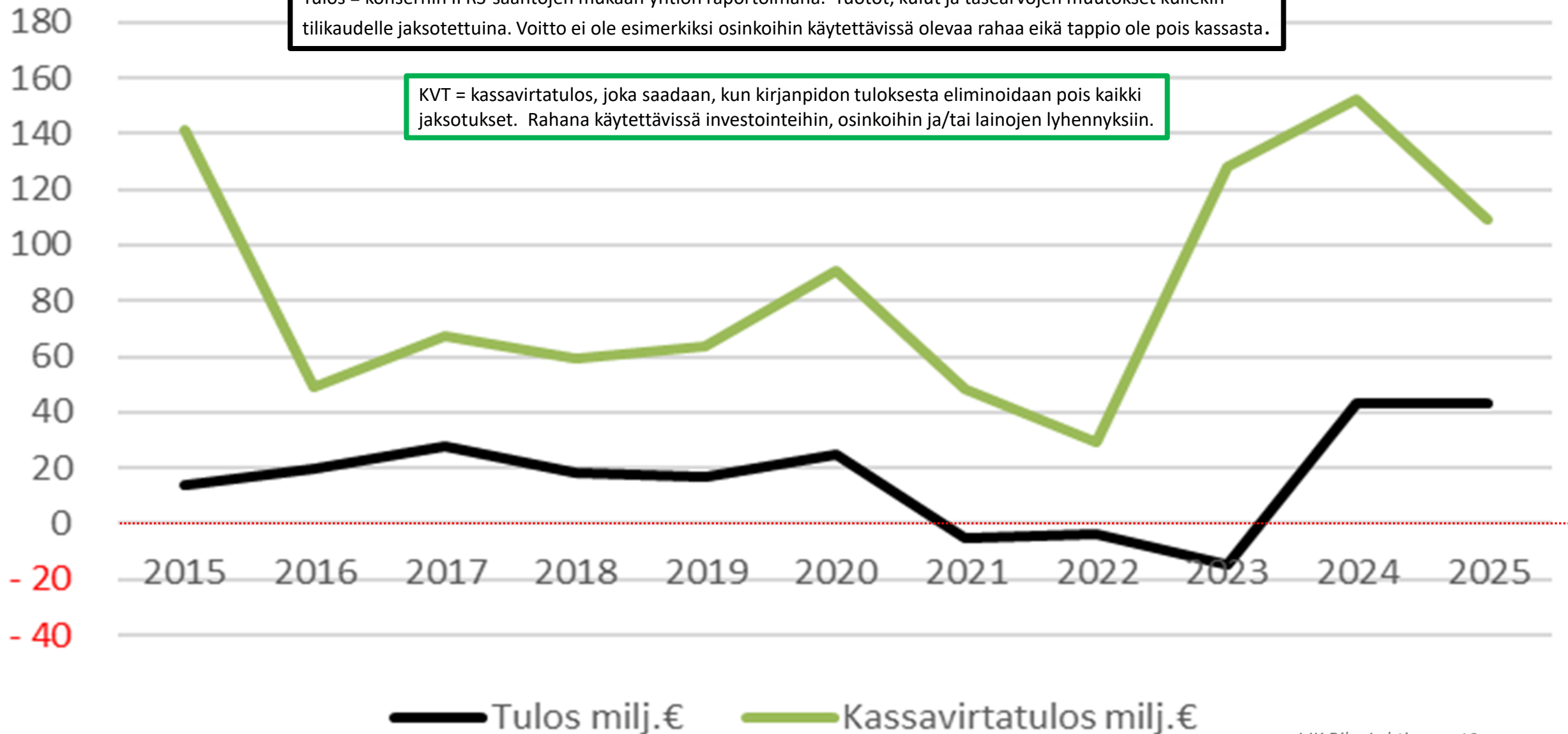
Atria

Atria milj.€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	E2026
<i>Tuloslaskelma:</i>												
Liikevaihto ja muut tuotot	1 346	1 357	1 442	1 443	1 454	1 507	1 546	1 713	1 756	1 760	1 819	1 819
- Ostot ja muut muuttuvat kulut	-1 165	-1 196	-1 266	-1 299	-1 293	-1 331	-1 371	-1 571	-1 561	-1 561	-1 623	-1 616
+/- Varastojen muutos	-12	9	3	13	4	-7	7	43	-24	-3	7	0
- Poistot	-56	-47	-46	-45	-54	-57	-61	-104	-100	-100	-65	-65
- Muut kulut	-84	-91	-92	-84	-80	-71	-115	-81	-71	-30	-74	-74
= Liikevoitto	29	32	41	28	31	41	6	0	0	66	64	64
-/+ Rahoituskulut ja -tuotot	-9	-5	-6	-6	-5	-4	-1	2	-11	-14	-11	-10
- Verot	-6	-7	-7	-4	-9	-12	-10	-6	-4	-9	-10	-11
= Tulos (yhtiön raportoimana)	14	20	28	18	17	25	-5	-4	-15	43	43	43
<i>Tase, vastaavaa:</i>												
Käyttöomaisuus (pysyvät vastaavat)	665	701	696	681	703	700	683	717	730	725	730	665
Vaihto-omaisuus	81	90	93	106	110	103	110	153	129	126	133	133
Saamiset	105	114	118	109	112	110	111	139	120	114	106	106
Rahat	4	4	3	4	4	27	57	31	10	20	30	138
Vastaavaa yhteensä	855	909	910	900	929	940	961	1 040	989	985	999	1 042
<i>Tase, vastattavaa:</i>												
Oma pääoma	405	422	431	428	434	439	468	465	411	424	455	498
Vieras pääoma	450	487	479	472	495	501	493	575	578	561	544	544
Vastattavaa yhteensä	855	909	910	900	929	940	961	1 040	989	985	999	1 042
<i>Rahavirtalaskelma:</i>												
Rahat jakson alussa	4	4	4	3	4	4	27	57	31	10	20	30
Kassavirtatulos (jaksotukset purettu)	141	49	67	59	64	91	48	29	128	152	109	108
Investointien rahavirta	-58	-83	-41	-30	-76	-54	-44	-138	-113	-95	-70	0
Oman pääoman rahavirta	-15	-3	-19	-21	-11	-20	34	1	-39	-30	-12	0
Vieraan pääoman rahavirta	-68	37	-8	-7	23	6	-8	82	3	-17	-17	0
Rahat jakson lopussa	4	4	3	4	4	27	57	31	10	20	30	138

Atria

Tulos = konsernin IFRS-sääntöjen mukaan yhtiön raportoimana. Tuotot, kulut ja tasearvojen muutokset kullekin tilikaudelle jaksotettuina. Voitto ei ole esimerkiksi osinkoihin käytettävissä olevaa rahaa eikä tappio ole pois kassasta.

KVT = kassavirtatulos, joka saadaan, kun kirjanpidon tuloksesta eliminoidaan pois kaikki jaksotukset. Rahana käytettävissä investointeihin, osinkoihin ja/tai lainojen lyhennyksiin.



A dark room with a doorway leading to a bright light source. The doorway is the only source of light, creating a strong contrast with the dark interior. The light from the doorway illuminates the floor and the walls near the door.

LJK Riku Lehtinen

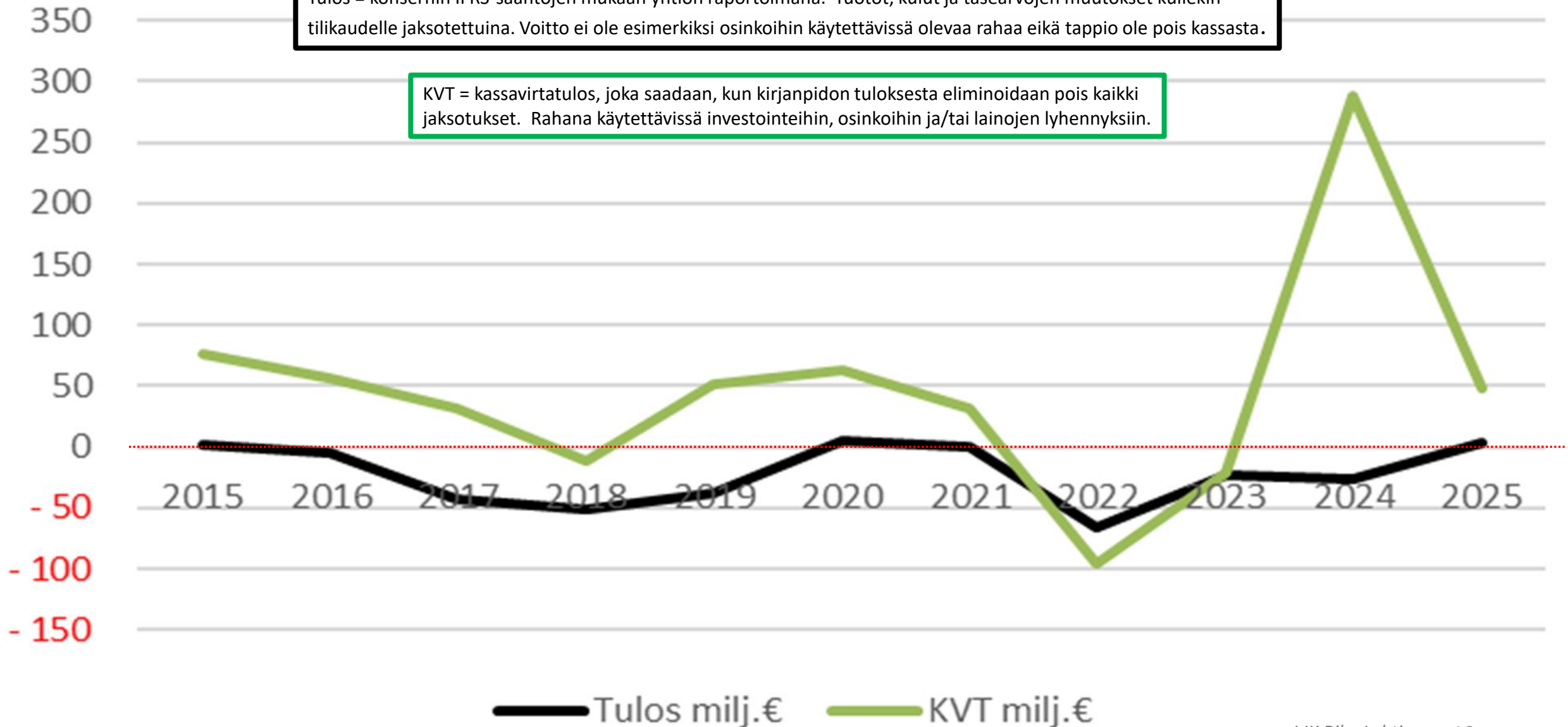
HKFoods

HKFoods milj.€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	E2026
<i>Tuloslaskelma:</i>												
Liikevaihto ja muut tuotot	1 929	1 881	1 813	1 724	1 753	1 788	1 653	1 842	1 171	1 010	1 000	1 000
- Ostot ja muut muuttuvat kulut	-1 800	-1 743	-1 727	-1 220	-1 206	-1 219	-1 547	-1 721	-1 043	-910	-912	-909
+/- Varastojen muutos	0	-8	-4	9	-5	3	12	-15	-41	-15	3	0
- Poistot	-65	-54	-70	-57	-80	-57	-61	-72	-48	-36	-27	-26
- Muut kulut	-55	-67	-52	-506	-485	-494	-36	-24	-22	-27	-31	-31
= Liikevoitto	9	9	-40	-50	-23	21	21	10	17	22	33	34
-/+ Rahoituskulut ja -tuotot	-7	-9	-9	-9	-12	-9	-12	-72	-33	-42	-25	-25
- Verot	0	-4	7	8	-3	-7	-8	-4	-7	-6	-5	-4
= Tulos (yhtiön raportoimana)	2	-4	-42	-51	-38	5	1	-66	-23	-26	3	5
<i>Tase, vastaavaa:</i>												
Käyttöomaisuus (pysyvät vastaavat)	581	608	666	650	655	688	686	578	404	351	340	314
Vaihto-omaisuus	124	116	112	121	116	119	131	116	75	60	63	63
Saamiset	123	124	124	132	127	122	141	257	344	80	58	58
Rahat	9	7	51	29	38	47	27	17	29	37	51	82
Vastaavaa yhteensä	837	855	953	932	936	976	985	968	852	528	512	517
<i>Tase, vastattavaa:</i>												
Oma pääoma	426	410	351	327	325	329	330	279	238	215	194	199
Vieras pääoma	411	445	602	605	611	647	655	689	614	313	318	318
Vastattavaa yhteensä	837	855	953	932	936	976	985	968	852	528	512	517
<i>Rahavirtalaskelma:</i>												
Rahat jakson alussa	16	9	7	51	29	38	47	27	17	29	37	51
Kassavirtatulos (jaksotukset purettu)	76	57	32	-11	52	64	31	-95	-21	289	49	31
Investointien rahavirta	-55	-81	-128	-41	-85	-90	-59	36	126	17	-16	0
Oman pääoman rahavirta	-21	-12	-17	27	36	-1	0	15	-18	3	-24	0
Vieraan pääoman rahavirta	-8	34	157	3	6	36	8	34	-75	-301	5	0
Rahat jakson lopussa	8	7	51	29	38	47	27	17	29	37	51	82

HKFoods

Tulos = konsernin IFRS-sääntöjen mukaan yhtiön raportoimana. Tuotot, kulut ja tasearvojen muutokset kullekin tilikaudelle jaksotettuina. Voitto ei ole esimerkiksi osinkoihin käytettävissä olevaa rahaa eikä tappio ole pois kassasta.

KVT = kassavirtatulos, joka saadaan, kun kirjanpidon tuloksesta eliminoidaan pois kaikki jaksotukset. Rahana käytettävissä investointeihin, osinkoihin ja/tai lainojen lyhennyksiin.

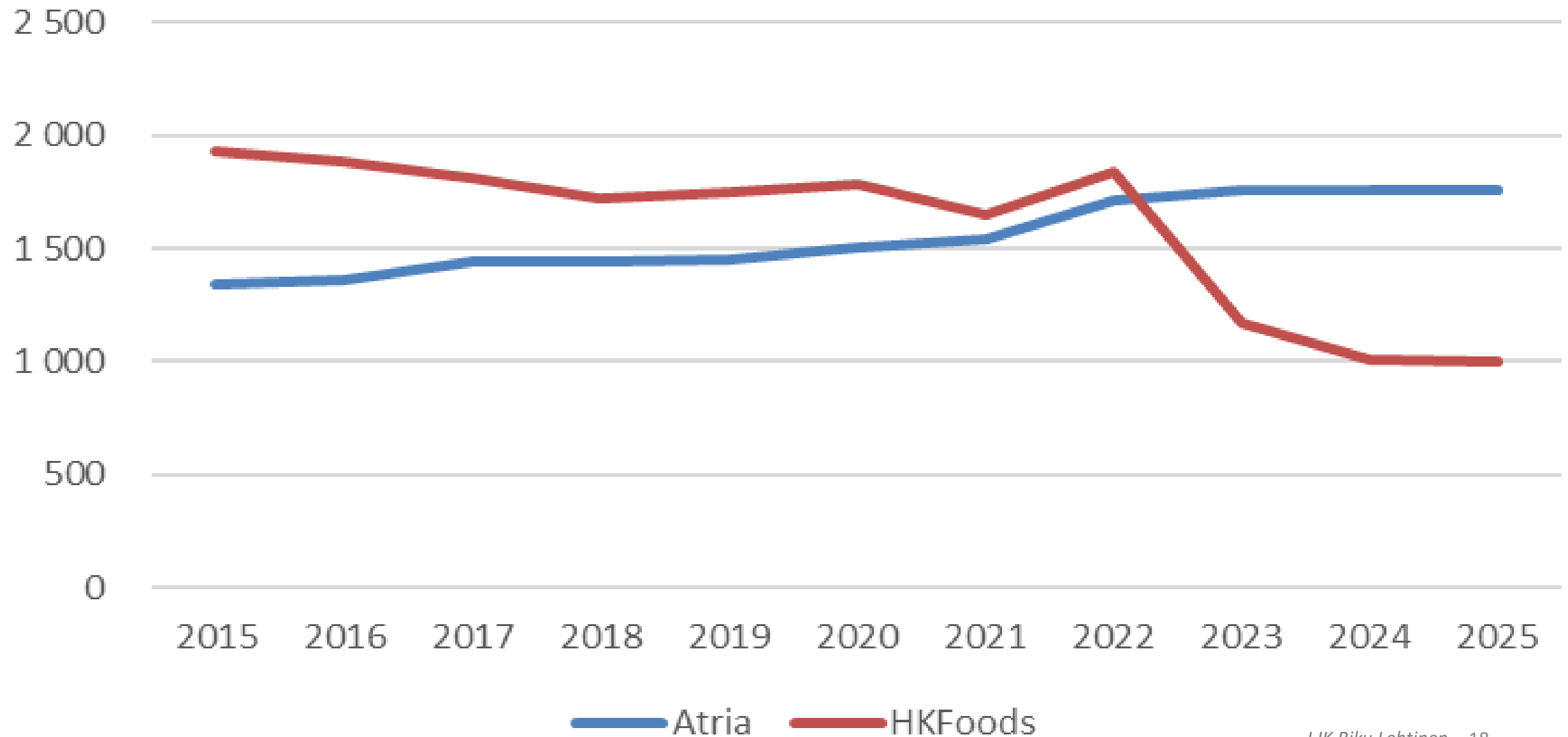


A dark room with a doorway leading to a bright light source. The light from the doorway illuminates the surrounding walls and floor, creating a strong contrast with the dark interior. The text "LJK Riku Lehtinen" is visible on the left wall.

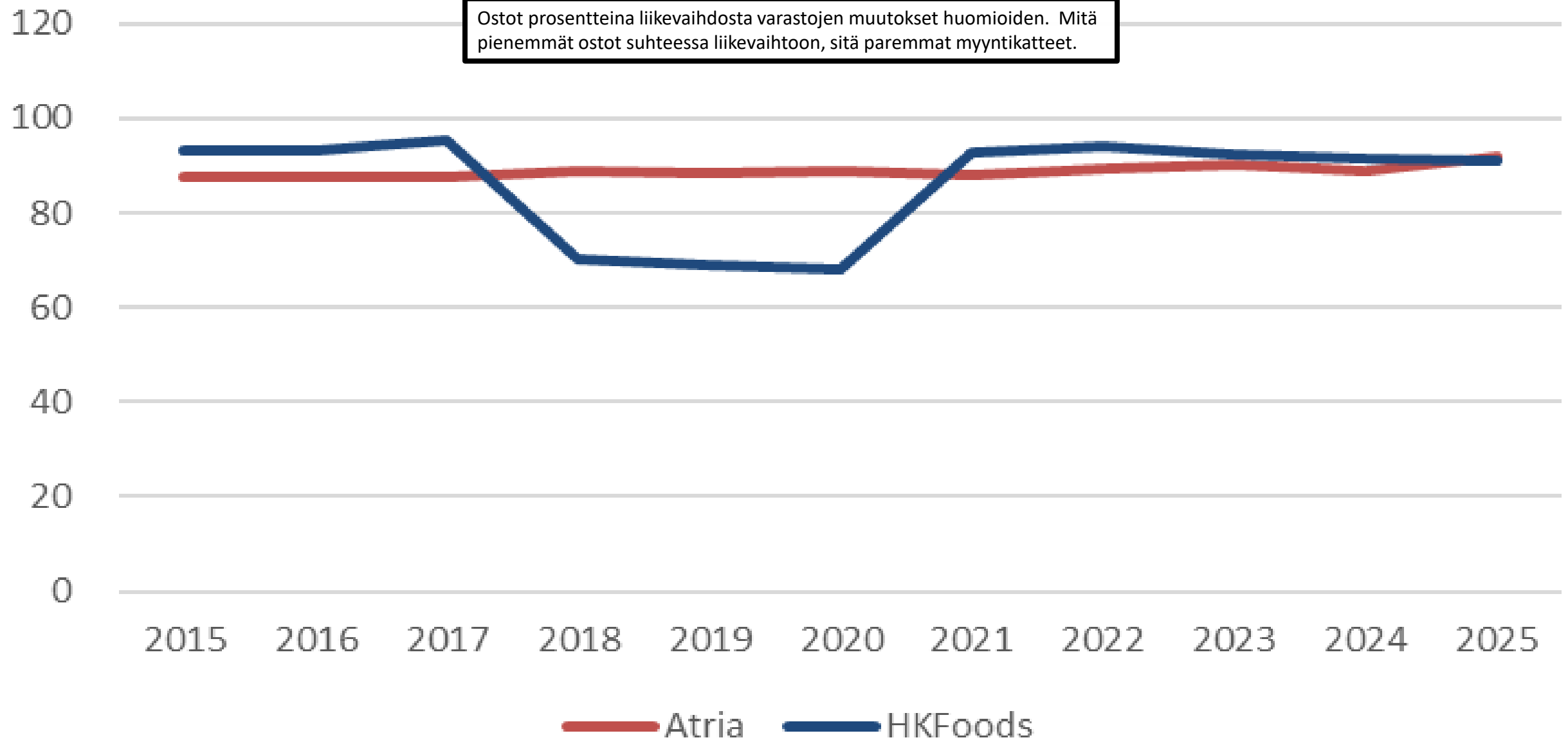
LJK Riku Lehtinen

Atria vs. HKFoods

Liikevaihto milj.€

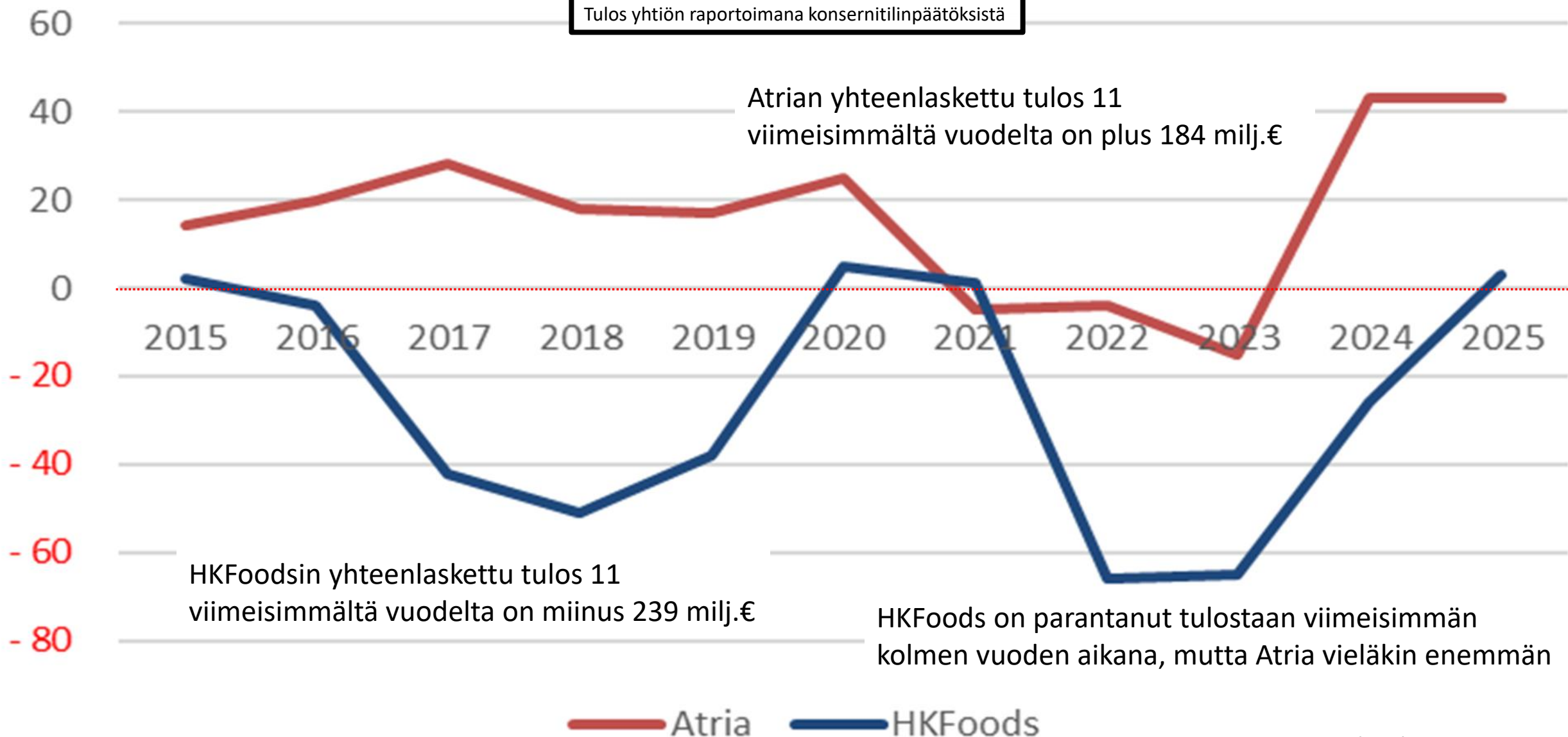


Ostot %



Tulos milj.€

Tulos yhtiön raportoimana konsernitilinpäätöksistä



A dark, minimalist room with a doorway on the left. A bright, white light emanates from the doorway, creating a strong contrast with the dark interior. The light illuminates the right wall and the floor. The text "LJK Riku Lehtinen" is written in white on the dark door.

LJK Riku Lehtinen

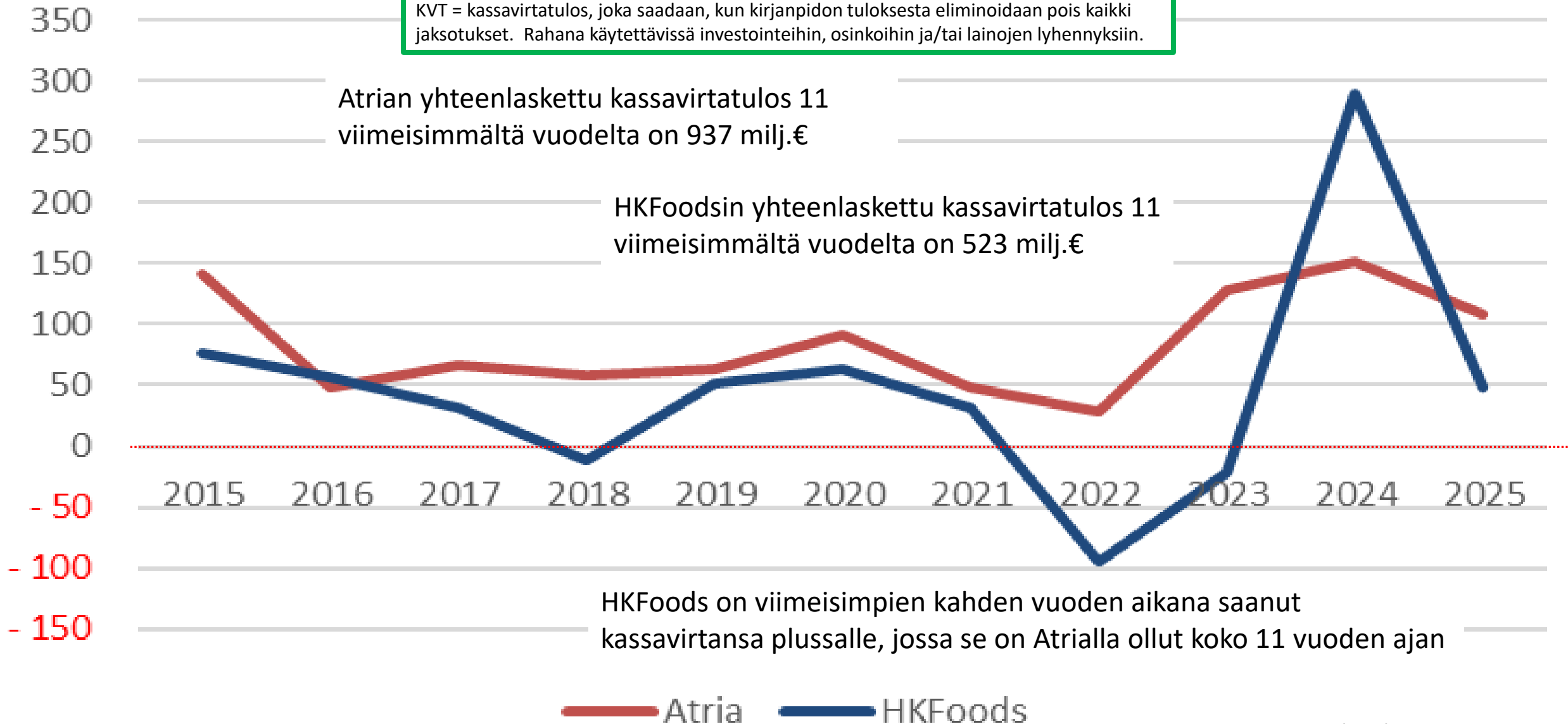
Kassavirrat

Kassavirtatulos milj.€

KVT = kassavirtatulos, joka saadaan, kun kirjanpidon tuloksesta eliminoidaan pois kaikki jaksotukset. Rahana käytettävissä investointeihin, osinkoihin ja/tai lainojen lyhennyksiin.

Atrian yhteenlaskettu kassavirtatulos 11 viimeisimmältä vuodelta on 937 milj.€

HKFoodsin yhteenlaskettu kassavirtatulos 11 viimeisimmältä vuodelta on 523 milj.€



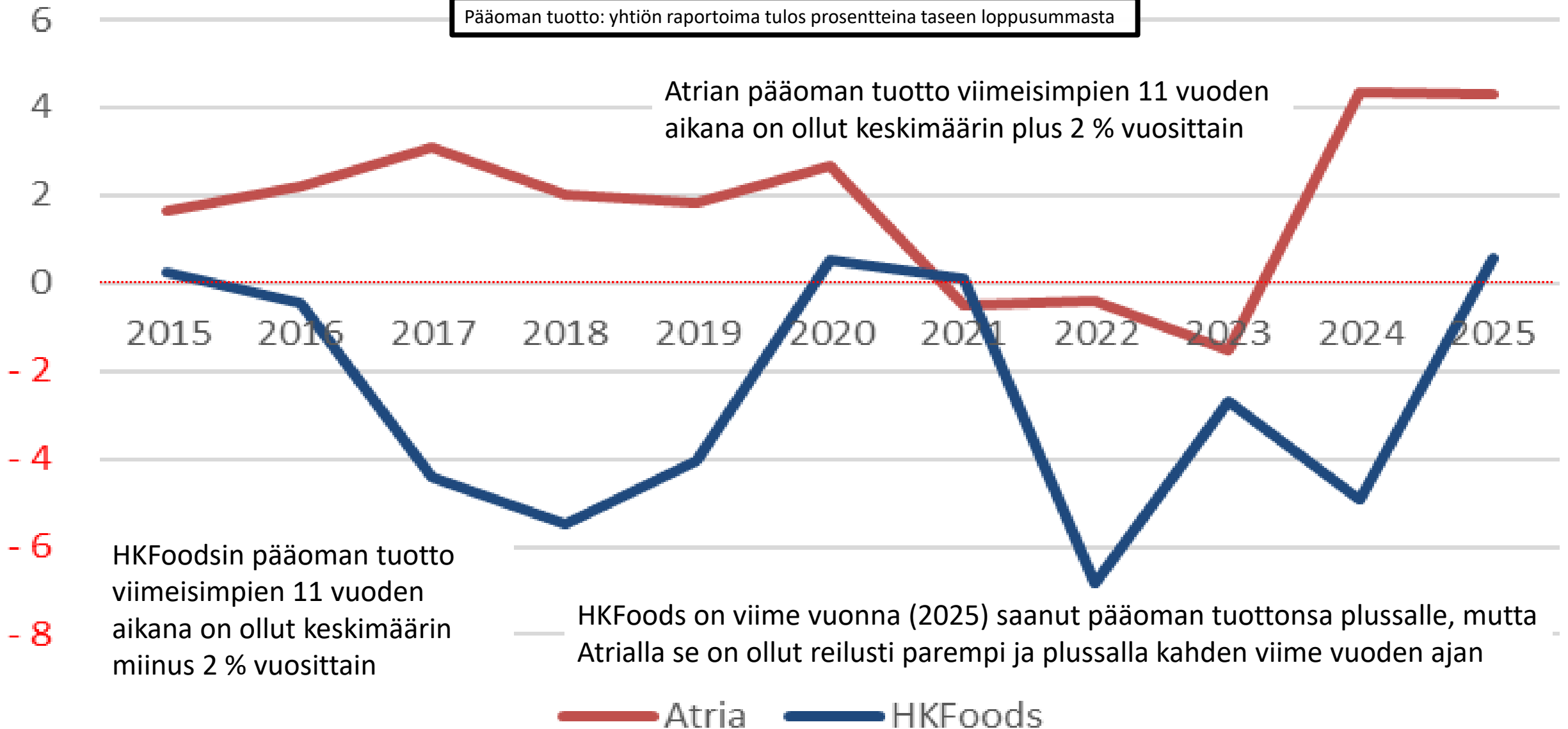
A dark room with a doorway leading to a bright light source. The light from the doorway illuminates the surrounding walls and floor, creating a strong contrast with the dark interior. The text "LJK Riku Lehtinen" is visible on the left wall, and "Kannattavuus" is visible on the right wall.

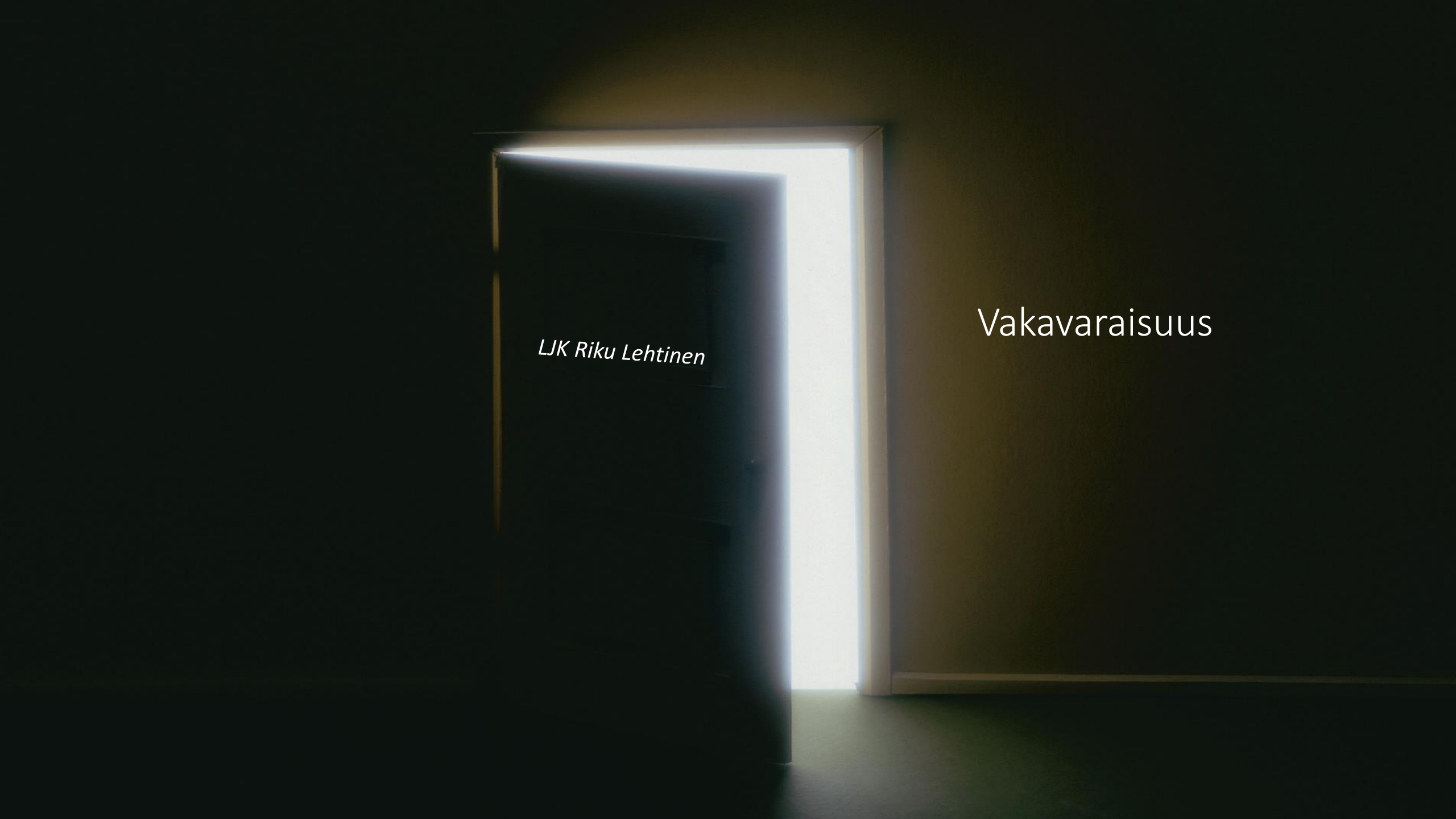
LJK Riku Lehtinen

Kannattavuus

Pääoman tuotto %

Pääoman tuotto: yhtiön raportoima tulos prosentteina taseen loppusummasta



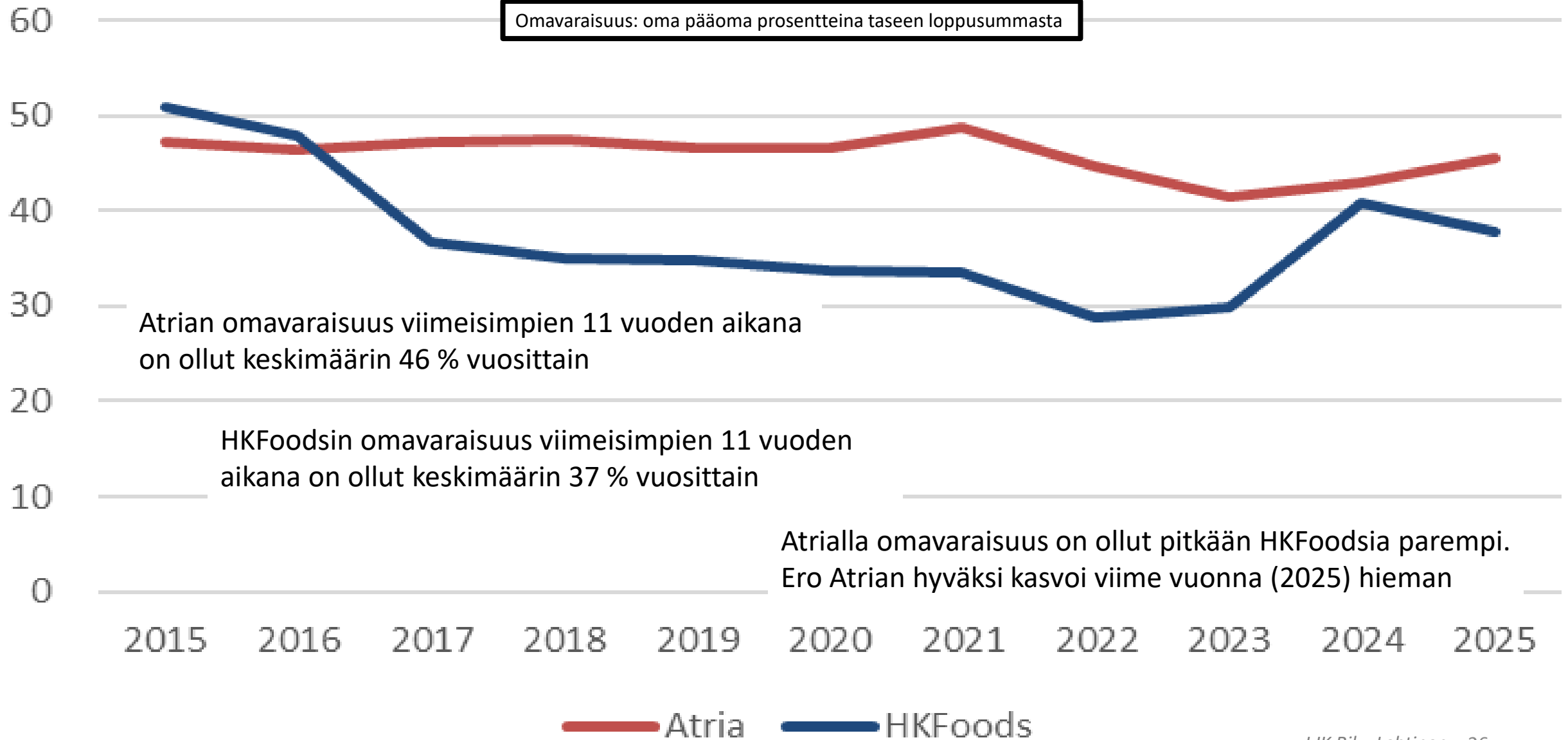
A dark, minimalist room with a single doorway. The doorway is brightly lit from within, creating a strong contrast with the dark interior. The light from the doorway casts a soft glow on the surrounding walls and floor. The overall mood is mysterious and hopeful, suggesting a path forward or a new beginning.

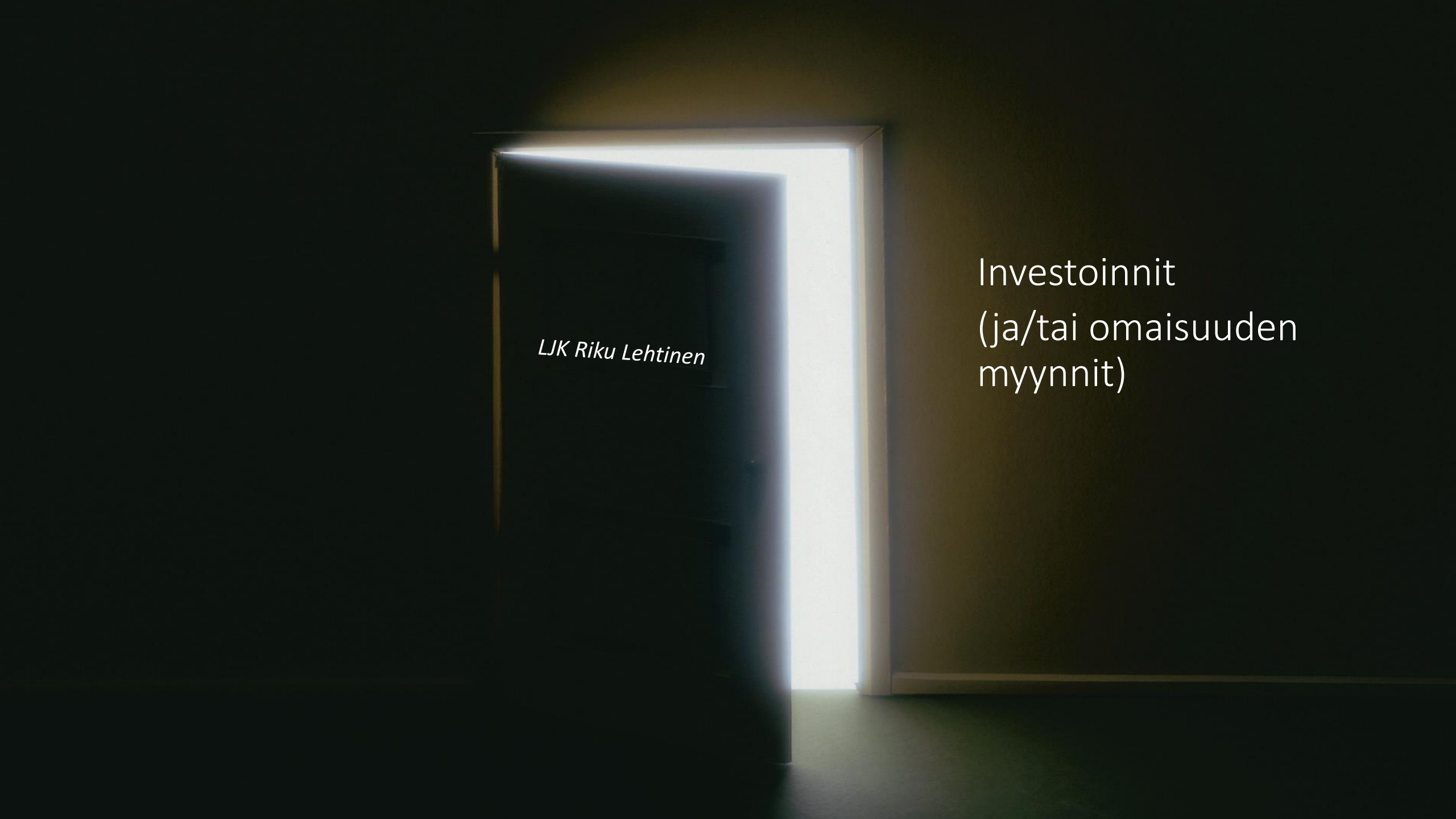
LJK Riku Lehtinen

Vakavaraisuus

Omavaraisuus %

Omavaraisuus: oma pääoma prosentteina taseen loppusummasta





LJK Riku Lehtinen

Investoinnit
(ja/tai omaisuuden
myynnit)

Investoinnit milj.€

Nettoinvestoinnit eli rakennus-, kone- ja laitehankintojen välinen erotus.
Jos investoitu enemmän kuin myyty: kassasta maksu eli etumerkki miinus.
Jos myyty enemmän kuin investoitu: kassaan maksu eli etumerkki plus.

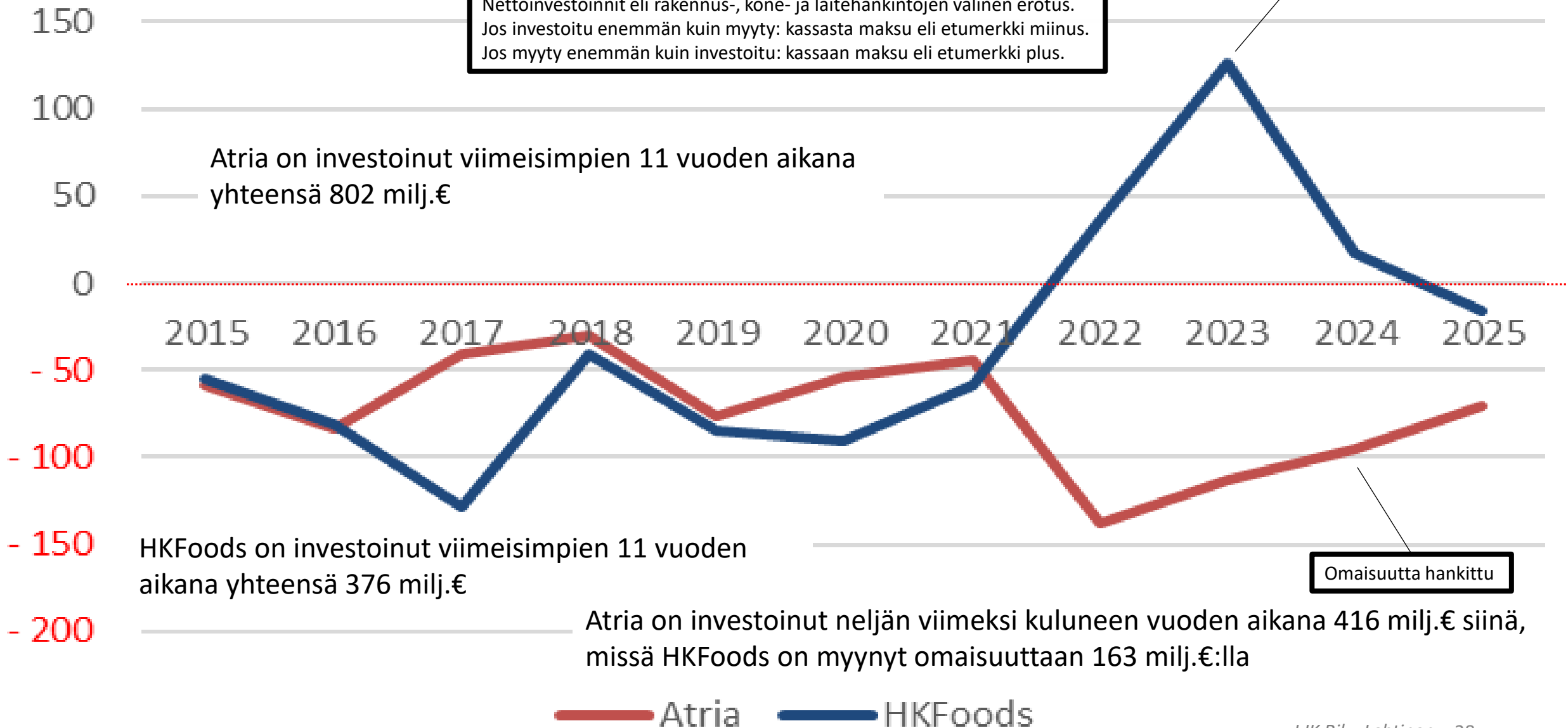
Atria on investoinut viimeisimpien 11 vuoden aikana yhteensä 802 milj.€

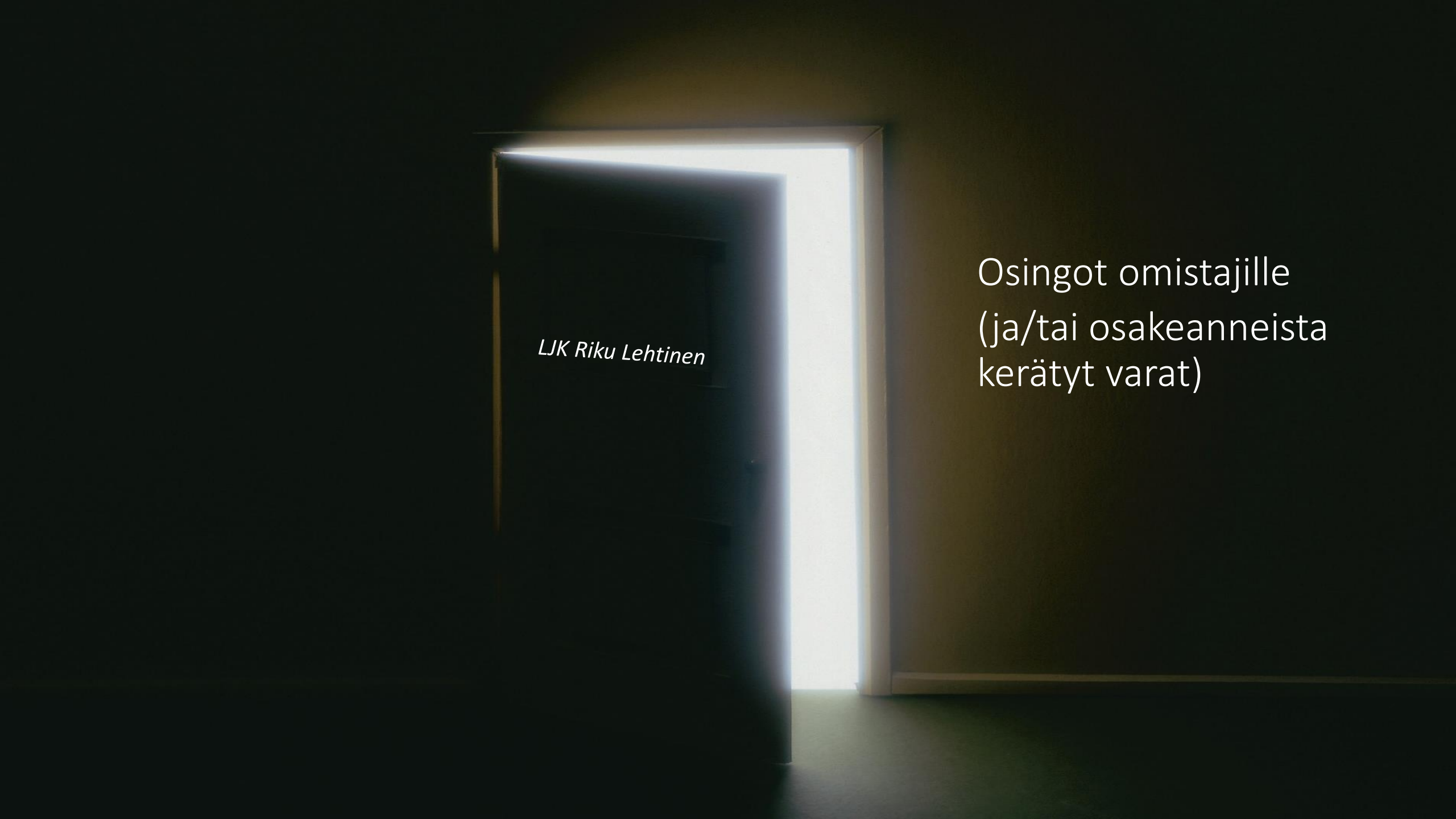
HKFoods on investoinut viimeisimpien 11 vuoden aikana yhteensä 376 milj.€

Atria on investoinut neljän viimeksi kuluneen vuoden aikana 416 milj.€ siinä, missä HKFoods on myynyt omaisuuttaan 163 milj.€:lla

Omaisuutta myyty

Omaisuutta hankittu





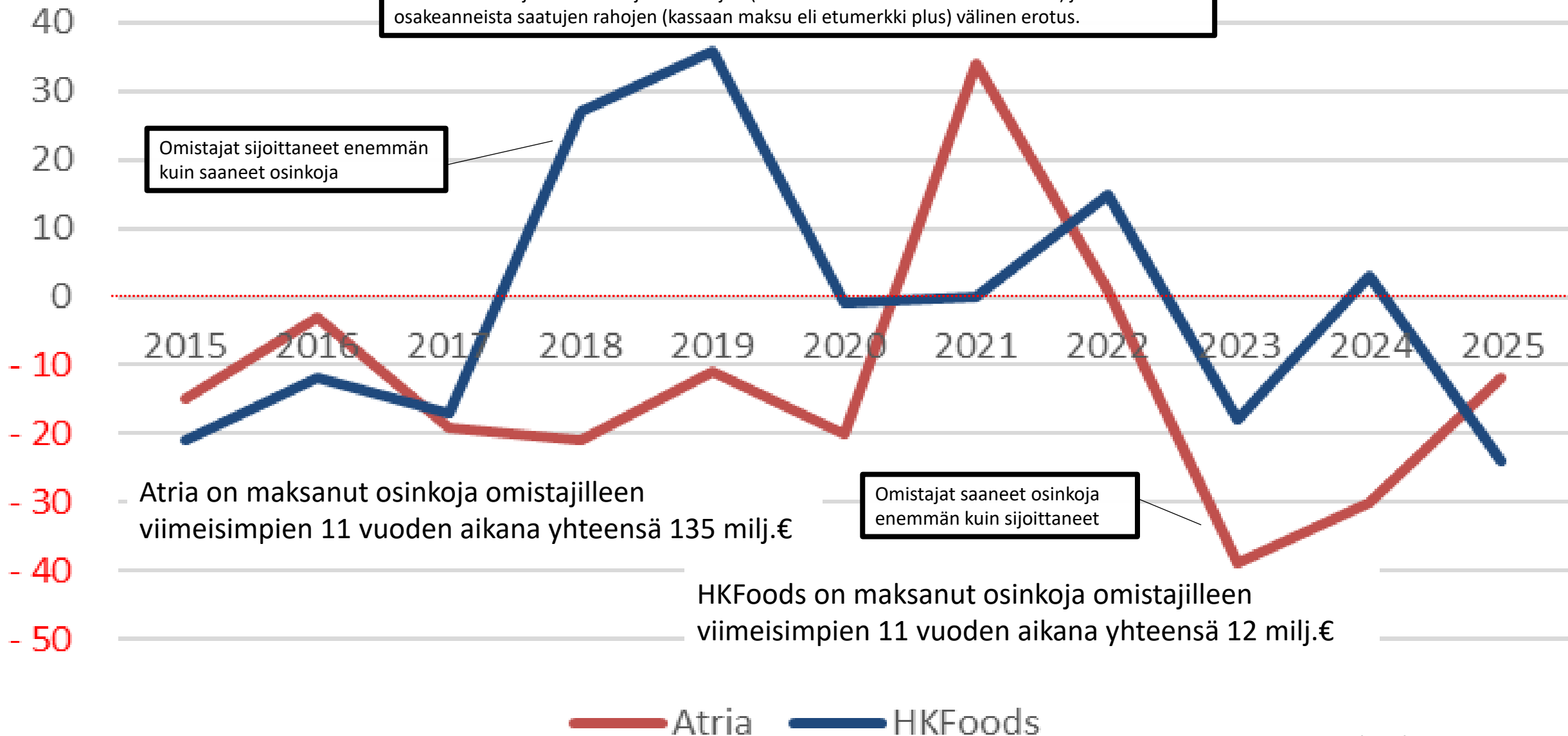
LJK Riku Lehtinen

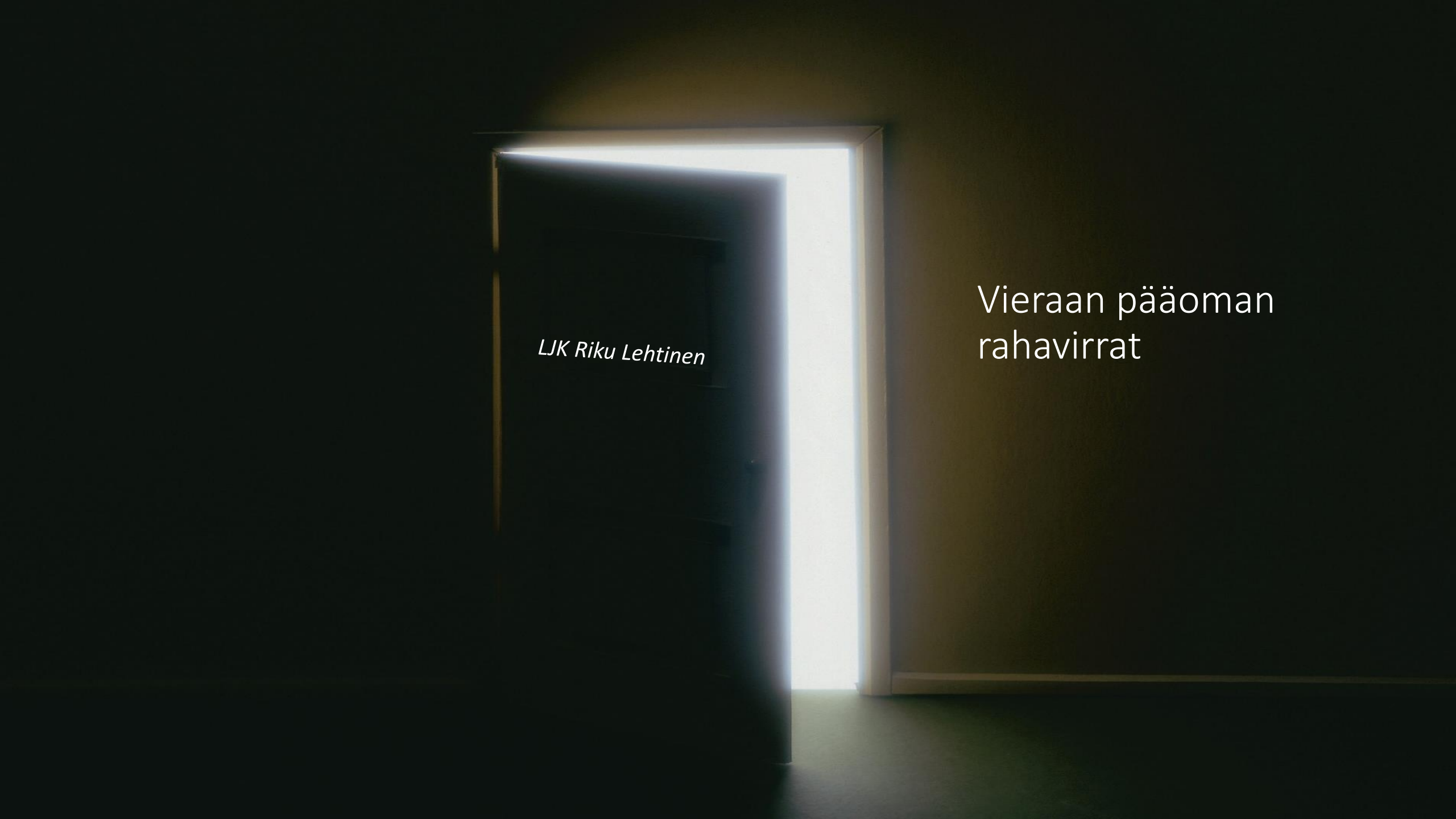
Osingot omistajille
(ja/tai osakeanneista
kerätyt varat)

Oman pääoman rahavirta milj.€

Yhtiöstä omistajille maksettujen osinkojen (kassasta maksu eli etumerkki miinus) ja mahdollisista osakeanneista saatujen rahojen (kassaan maksu eli etumerkki plus) välinen erotus.

Omistajat sijoittaneet enemmän kuin saaneet osinkoja



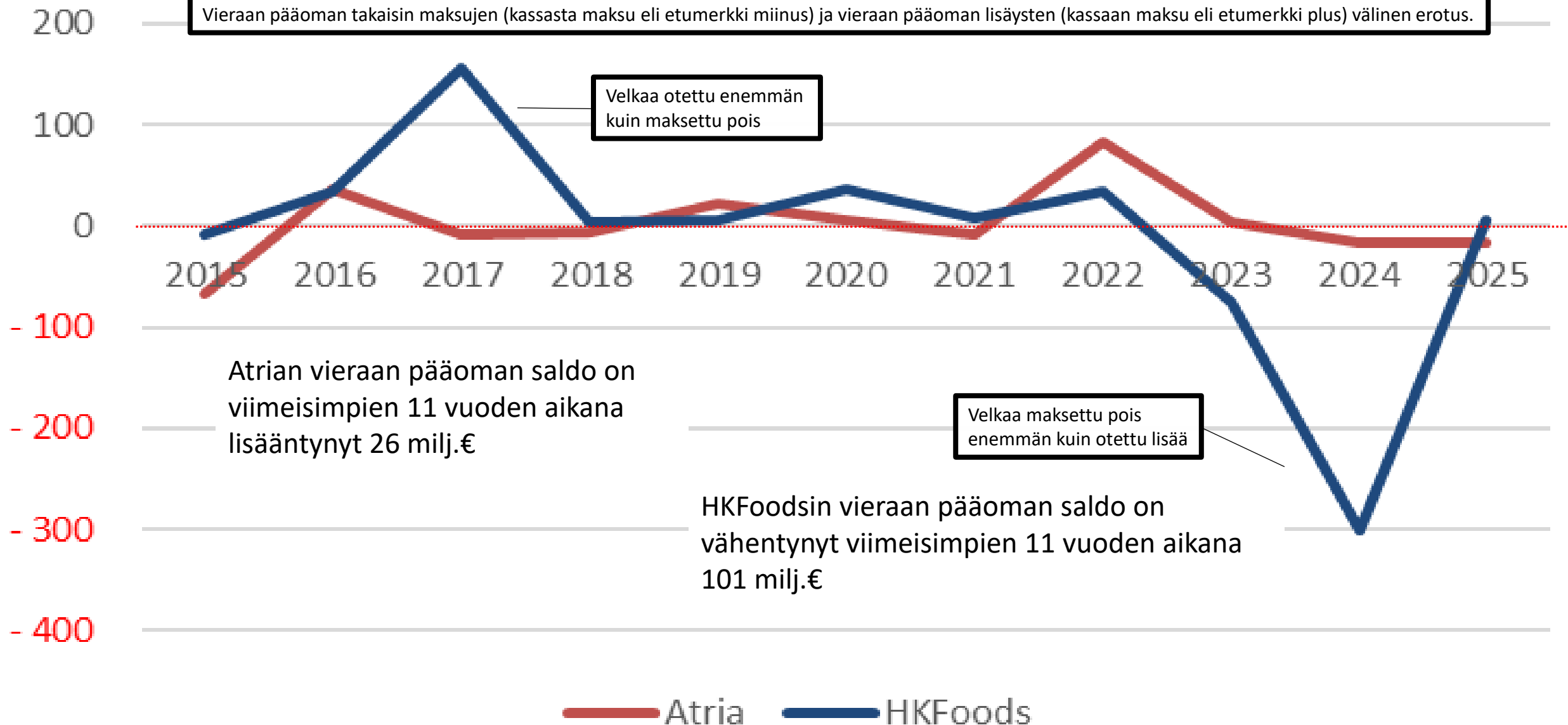
A dark room with a doorway leading to a bright light source. The light is very bright, creating a strong contrast with the dark interior. The doorway is slightly ajar, and the light is coming from the right side of the frame.

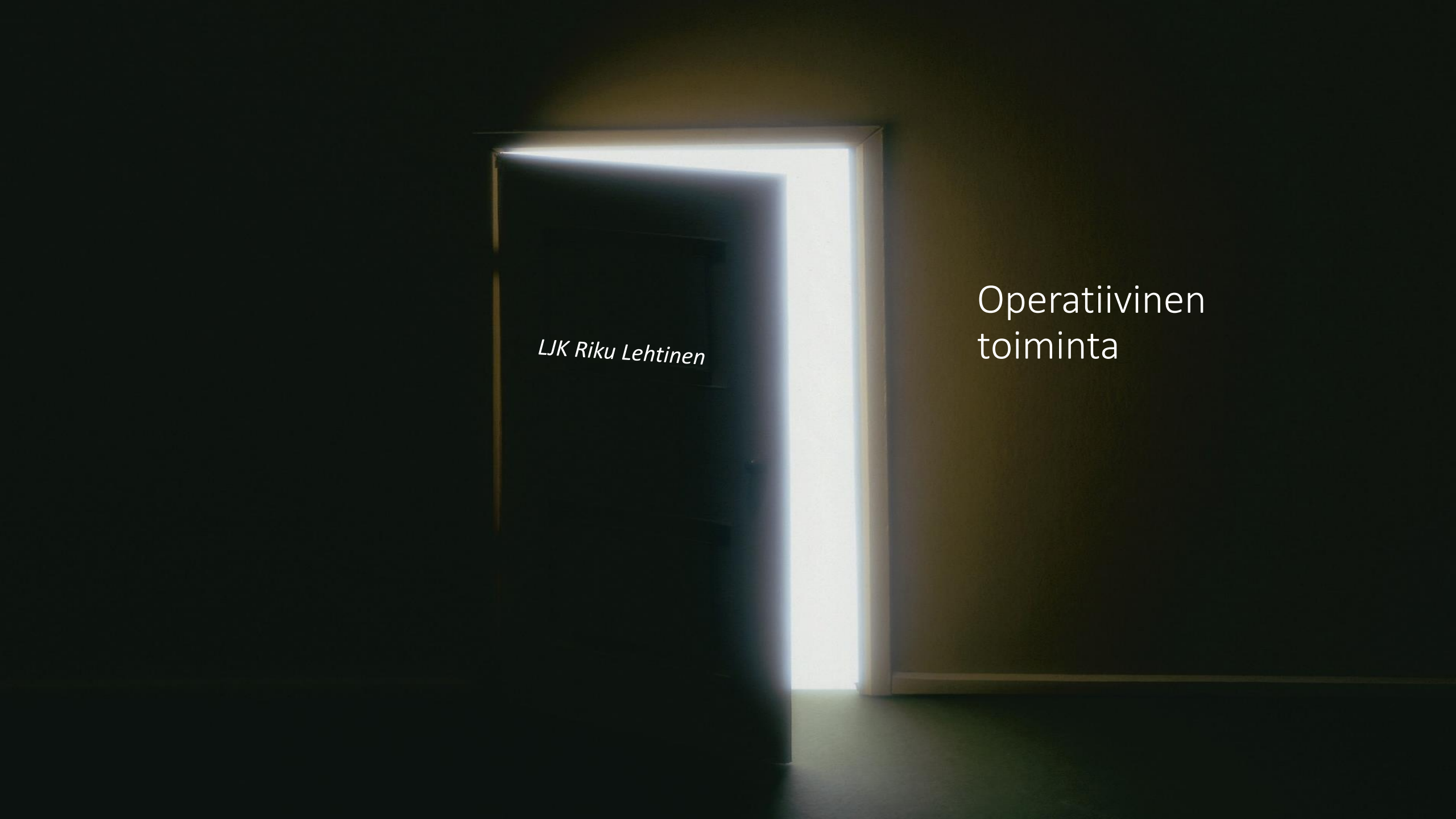
LJK Riku Lehtinen

Vieraan pääoman
rahavirrat

Vieraan pääoman rahavirta milj.

Vieraan pääoman takaisin maksujen (kassasta maksu eli etumerkki miinus) ja vieraan pääoman lisäysten (kassaan maksu eli etumerkki plus) välinen erotus.



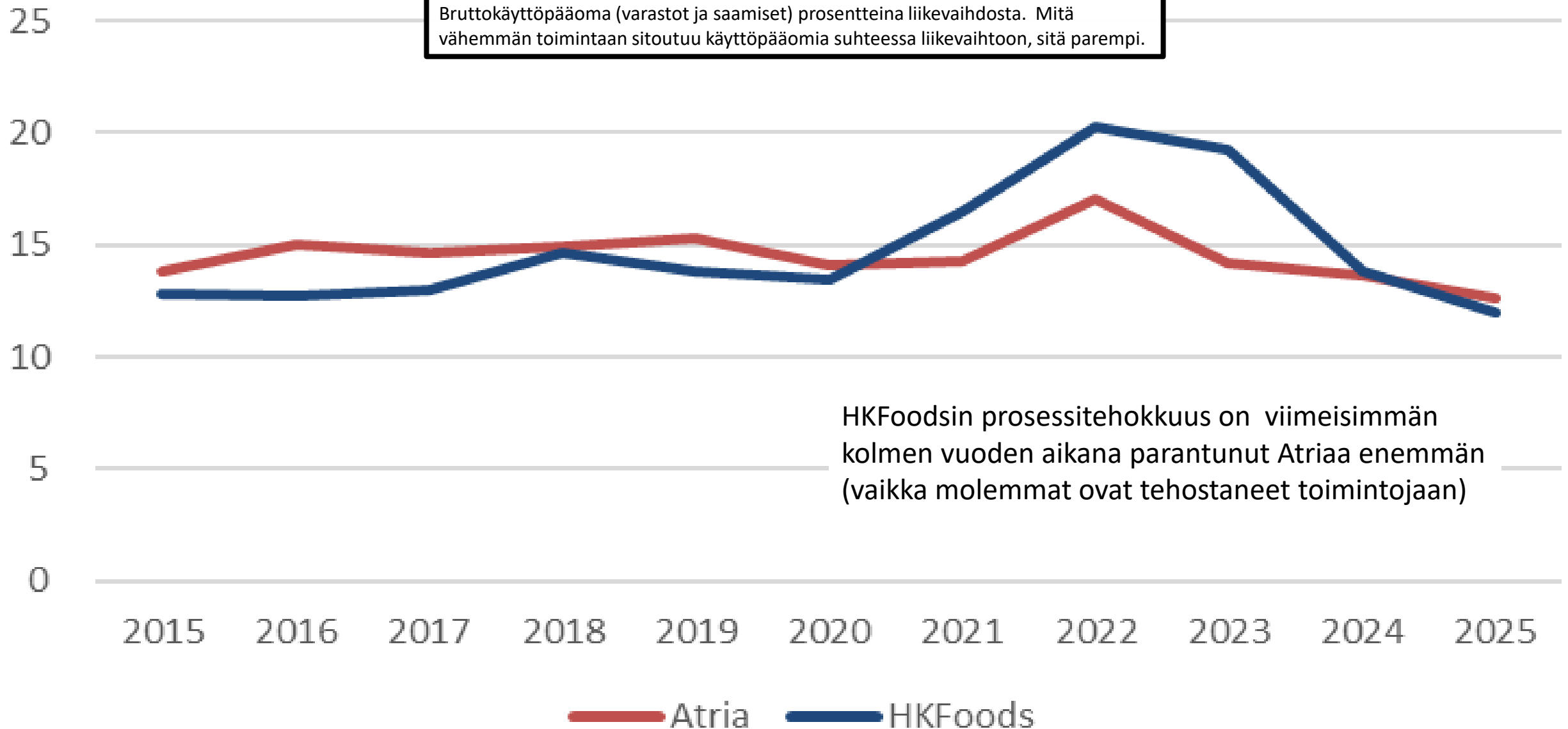


LJK Riku Lehtinen

Operatiivinen
toiminta

Prosessitehokkuus %

Bruttokäyttöpääoma (varastot ja saamiset) prosentteina liikevaihdosta. Mitä vähemmän toimintaan sitoutuu käyttöpääomia suhteessa liikevaihtoon, sitä parempi.

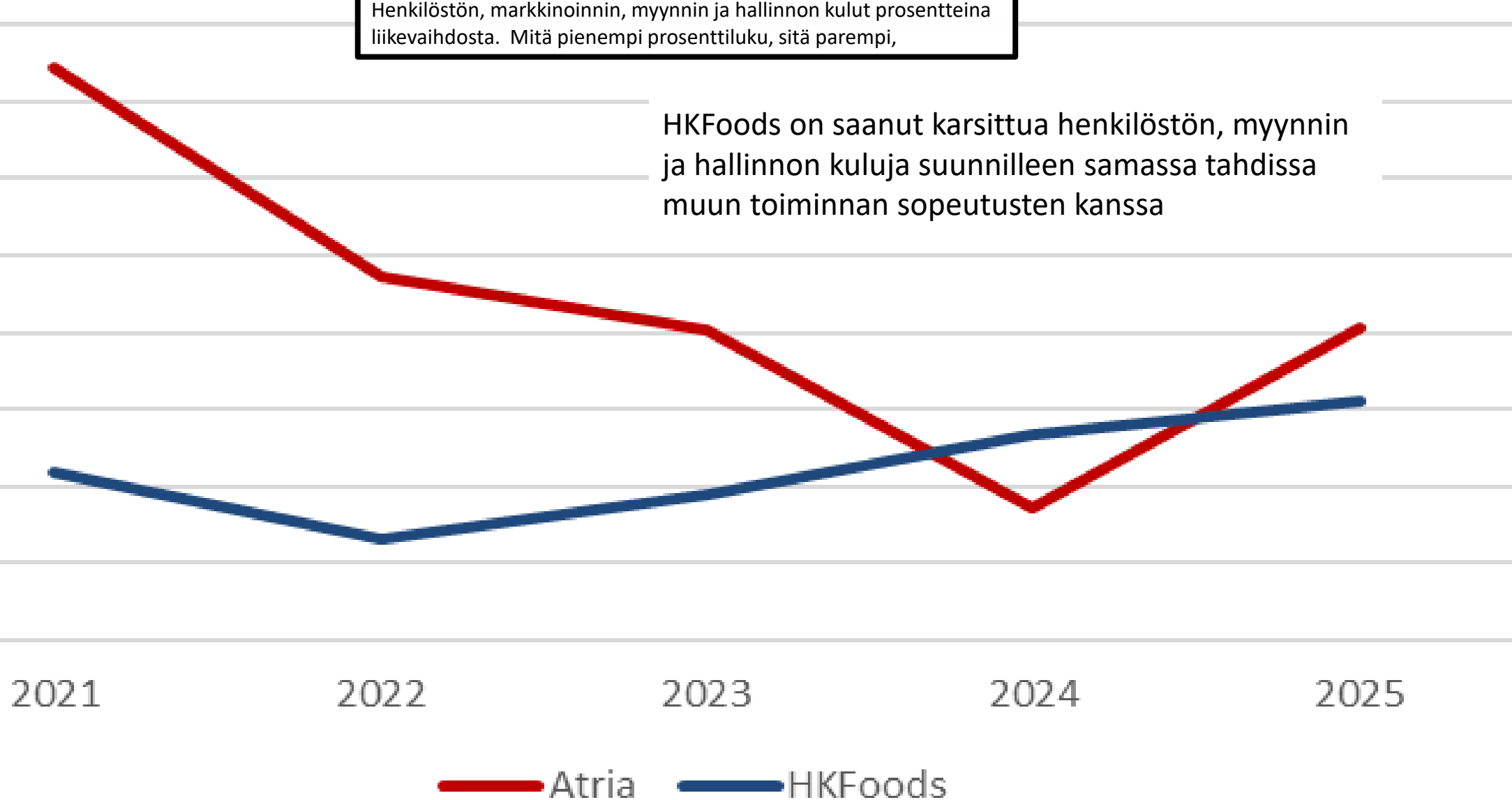


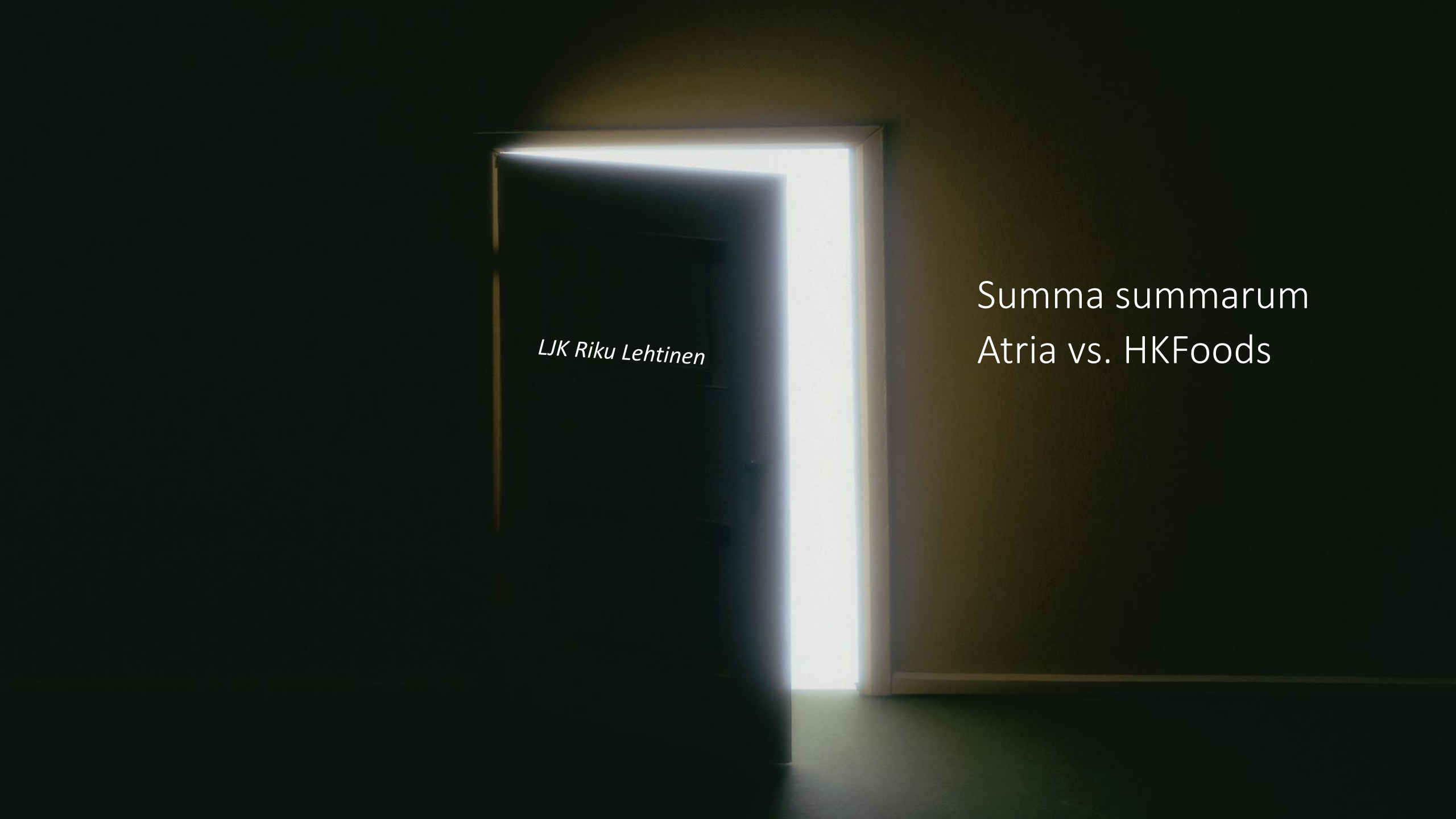
HKFoodsin prosessitehokkuus on viimeisimmän kolmen vuoden aikana parantunut Atriaa enemmän (vaikka molemmat ovat tehostaneet toimintojaan)

Hlöstö, myynti, hallinto % liikevaihdosta

Henkilöstön, markkinoinnin, myynnin ja hallinnon kulut prosentteina liikevaihdosta. Mitä pienempi prosenttiluku, sitä parempi,

HKFoods on saanut karsittua henkilöstön, myynnin ja hallinnon kuluja suunnilleen samassa tahdissa muun toiminnan sopeutusten kanssa





LJK Riku Lehtinen

Summa summarum
Atria vs. HKFoods

HKFoodsin strategian muutostyöt vv. 2022-24 alkoivat viime vuonna tuottaa hedelmiä

Tätä on odotettu pitkään ja hartaasti: vihdoinkin HKFoodsin (ent. HKScan) viime vuosina tehdyt yritysjärjestelyt ja tuotantojen uudelleen organisoinnit sekä johtamisen tehostuminen näkyivät vuoden 2025 taloudellisissa tunnusluvuissa.

HKFoodsin käänne näkyi useissa talouden mittareissa

HKFoodsin tulos ja kannattavuus (kokonaispääoman tuottomittarista katsoen) nousivat plussalle vuonna 2025, osinkoja HKFoods kykeni maksamaan omistajilleen viime vuonna tuplamäärän Atriaan verrattuna, investointeja tehtiin viime vuonna ensimmäistä kertaa vuoden 2021 jälkeen enemmän kuin omaisuutta myytiin ja operatiivisen toiminnan läpivirtauksia mittaava prosessitehokkuus parani Atrian edelle.

HKFoodsin toiminta ja johtaminen lupaavat hyviä satoja jatkossa - jos henkilöstö ja johto saavat työrauhan

Ehkä suurin yllätys viime vuoden luvuissa on ollut se, että HKFoodsin henkilöstö-, markkinointi- ja myyntikustannukset sekä hallinnon ja johtamisen kulut ovat liikevaihtoon suhteutettuina pienentyneet Atrian alle.

Yleensä nämä kiinteään luontoiset kulut karsiutuvat viiveellä (jos lainkaan), mutta HKFoods on saanut sopeutettua myös organisaationsa ammattimaiseen kuosiin toiminnan muutosten myötä.

HKFoodsin talousmittareista nähtävissä oleva strategian onnistuminen osoittaa, että omistajat ja toimiva johto sekä erityisesti henkilöstö ovat kantaneet vastuunsa ammattimaisella tavalla

HKFoods on viime vuoden aikana noussut samaan modernilla tavalla johdettuun ja operoituun kastiin Atrian kanssa.

Pitkästä aikaa HKFoodsin omistajat voivat nukkua nyt yönsä rauhassa - edellyttäen että johto ja henkilöstö pysyvät hereillä jatkossakin!

LJK Riku Lehtinen on auktorisoitu liikkeenjohdon konsultti, Liike-elämän ja johdon konsultit LJK ry:n jäsen

Riku Lehtinen on auttanut tuhansia ihmisiä yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla

Riku on analysoinut talousyksiköiden erityisesti kassavirtojen käyttäytymistä kaikilla toimialoilla ympäri maailmaa johtamisen, tuotannon, prosessien, investointien, sopeutusten, yritys- ja omistusjärjestelyjen, erilaisten kannustinjärjestelmien sekä konserni-kokonaisuuksien ja niiden osien näkökulmista

riku.lehtinen@tuloksentekijat.fi

0400 22 55 77

www.tuloksentekijat.fi

www.kaupunkikartano.fi

