

Yritys X:n kannattavuuden seuranta kustannuspaikkalaskennan ja tunnus- lukuanalysoinnin avulla

Jenni Heiska

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous
Talousjohtamisen kärkiopinnot



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

| | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Heiska, Jenni | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä Kesäkuu 2020 |
| | Sivumäärä 66 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Yritys X:n kannattavuuden seuranta kustannuspaikkalaskennan ja tunnuslukuanalysoinnin avulla | | |
| Tutkinto-ohjelma Tradenomi AMK | | |
| Työn ohjaaja(t) Aki Laaksonen | | |
| Toimeksiantaja(t) Yritys X | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan kannattavuuden seuranta nykyisillä menetelmillä ja myös kehittää niitä paremmiksi. Tutkimuksen avulla haluttiin kehittää jo olemassa olevaa kustannuspaikkaseuranta sekä tehdä tunnuslukuanalyysipohja kannattavuuden seuraamiseksi. Yritys on ollut voimakkaassa kasvuvauhdissa liikevaihtonsa osalta ja on tehnyt kahden vuoden sisällä muutoksia toimintarakenteeseensa. Näiden muutosten myötä haluttiin tehdä nyt tarkennuksia kustannuspaikkalaskentaan ja ottaa käyttöön tunnuslukuanalysointi kuukausitasolla, mitä yrityksessä ei ole aiemmin ollut. Toimeksiantaja ei ole myöskään saanut kustannuspaikkaseurantansa avulla tarpeeksi tarkkaa tietoa kustannusten jakautumisesta.</p> <p>Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmin. Tutkimus laajeni myös kehittämistutkimukseksi. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valittiin kustannuslaskennan teoria yleisellä ja toimialakohtaisella tasolla. Kannattavuuden seuranta tarkasteltiin tilinpäätösanalysoinnin teoreettisella viitekehyksellä ja mukaan otettiin myös tunnuslukuanalysoinnin teoriaa. Toimeksiantajan kannattavuutta laskettiin tunnuslukuanalyysinä tuloslaskelman ja taseen tietojen pohjalta.</p> <p>Työn tuloksena syntyi kustannuslaskentapohja, jossa on kaksi pääkustannuspaikkaa ja apukustannuspaikkana hallinto. Hallinnon kustannukset vyörytettiin prosenttijaolla pääkustannuspaikoille, jolloin saadaan tuloksena tarkempaa tietoa kannattavuudesta. Yritys halusi myös sisällyttää asiakkaat mukaan laskentaan, ja asiakkaista luotiin yritykselle projektit, joiden kannattavuuksia seurataan erikseen. Tunnuslukuanalyysissä kävi ilmi, että yrityksen kannattavuus on heikolla tasolla. Tähän on vaikuttanut suuresti toimintarakenteen muutos vajaa kaksi vuotta sitten. Kannattavuuden seurantaan tehtiin tunnuslukulaskuri, jonka avulla yritys voi seurata kannattavuuttaan kuukausitasolla.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) kustannuslaskenta, kustannuspaikkalaskenta, tunnuslukuanalyysi, talousinformaation analysointi ja hyödyntäminen | | |
| Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|---|---|---|
| Author(s) Heiska, Jenni | Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 66 | Date June 2020 Language of publication: Finnish Permission for web publication: x |
| Title of publication Following the profitability in Company X with cost centre accounting and statistical analysis | | |
| Degree programme Business Administration | | |
| Supervisor(s) Laaksonen, Aki | | |
| Assigned by Company X | | |
| Abstract <p>The purpose of the study was to find out how the client's company follows profitability with their current methods and to improve the methods to be better. The aim was to develop the current cost centre accounting and make Excel template of the statistical analysis to follow the profitability in the company. The company has increased their net revenue strongly and they have made changes in their operating structure within two years. Due to these changes, they wanted to clarify the cost centre accounting and to set up statistical analysis on a monthly basis, which has not been in use in the company. With the current cost centre accounting the company has not had specific enough information about the distribution of costs.</p> <p>The study was made with qualitative research methods. The study also widened to development research. The theoretical framework of the study includes cost accounting in general and on industry level. The following of the profitability was examined through the theoretical framework of financial statements analysis and statistical analysis. The company's profitability was calculated with statistical analysis with the information from the income statement and the balance sheet.</p> <p>As a result, a template of the cost centre accounting was created with two main cost centres and one auxiliary cost centre, management. The managements costs are shared to the main cost centers using a percentage allocation, which gives more precise information about profitability. The company wanted to include their clients in the calculation, so projects were created to the clients and their profitability is followed separately. The statistical analysis found out that the profitability of the company is weak. The biggest cause for the weak profitability is the changes in the operating structure two years ago. The Excel template for the statistical analysis was made for the company to follow the profitability on a monthly level.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) cost accounting, cost centre accounting, statistical analysis, the analysis and utilization of financial information | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Työn lähtökohdat | 4 |
| 1.1 | Työn tavoite ja taustatiedot | 4 |
| 1.2 | Toimeksiantajan tiedot..... | 6 |
| 2 | Tutkimusasetelma | 8 |
| 2.1 | Tutkimusongelma ja -kysymykset | 8 |
| 2.2 | Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmät..... | 9 |
| 2.3 | Analyysimenetelmät..... | 11 |
| 2.4 | Luotettavuus..... | 11 |
| 3 | Tietoperusta..... | 12 |
| 3.1 | Kustannuslaskenta..... | 12 |
| 3.1.1 | Kustannusten jaottelu | 12 |
| 3.1.2 | Kustannuslajilaskenta | 14 |
| 3.1.3 | Kustannuspaikkalaskenta | 16 |
| 3.1.4 | Suoritekohtainen kustannuslaskenta | 18 |
| 3.2 | Kustannuslaskenta kuljetusalan yrityksessä | 19 |
| 3.2.1 | Kuljetusalan kustannusrakenne | 19 |
| 3.2.2 | Kuljetusalan kustannuslaskelma..... | 20 |
| 3.2.3 | Kuljetusalan kustannustekijät | 21 |
| 3.2.4 | Kuljetustoiminnan tehokkuus..... | 24 |
| 3.3 | Kannattavuuden seuranta | 28 |
| 3.3.1 | Tilinpäätösanalyysi | 29 |
| 3.3.2 | Tunnuslukuanalyysi | 31 |
| 3.3.3 | Kannattavuuden tunnusluvut..... | 32 |
| 4 | Tulokset | 38 |
| 4.1 | Kohdeyrityksen kustannusrakenne ja kustannuspaikkalaskenta..... | 38 |
| 4.2 | Kustannuspaikkalaskentaehdotus..... | 40 |
| 4.3 | Kannattavuuden tunnuslukuanalyysi kohdeyrityksessä | 42 |
| 4.4 | Tunnuslukuanalyysipohja | 50 |

| | | |
|----------|----------------------------|-----------|
| 5 | Johtopäätökset..... | 54 |
| 6 | Pohdinta..... | 56 |
| | Lähteet | 58 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Yrityskoko kuorma-autojen ja pakettiautojen lukumäärän mukaan luvanvaraisessa liikenteessä | 4 |
| Kuvio 2. Liikevaihdon kasvu prosentteina edelliseen vuoteen verrattuna | 7 |
| Kuvio 3. Muuttuvat, kiinteät ja kokonaiskustannukset | 13 |
| Kuvio 4. Yleiskustannuslisä-%-kaava..... | 18 |
| Kuvio 5. Yleiskustannuslisä €/h-kaava | 18 |
| Kuvio 6. Kokonaisindeksi | 19 |
| Kuvio 7. Kilometrikustannusten muutos | 25 |
| Kuvio 8. Kuormakokoon sidottu yksikkökustannus..... | 26 |
| Kuvio 9. Yksikkökustannukset eri kokonaisuissa | 26 |
| Kuvio 10. Täyden kuorman laskentaesimerkki | 27 |
| Kuvio 11. Puolikkaan kuorman laskentaesimerkki | 27 |
| Kuvio 12. Myyntikatteen kaava | 33 |
| Kuvio 13. Käyttökateprosentin kaava | 33 |
| Kuvio 14. Liiketuloksen kaava | 34 |
| Kuvio 15. Nettotuloksen kaava | 35 |
| Kuvio 16. Oman pääoman tuotto-% kaava..... | 35 |
| Kuvio 17. Sijoitetun pääoman tuotto-% kaava | 36 |
| Kuvio 18. Kokonaispääoman tuotto-% kaava | 38 |
| Kuvio 19. Kustannusten prosenttiosuudet kohdeyrityksessä | 40 |
| Kuvio 20. Kustannuspaikat ja kustannusten kohdistaminen..... | 41 |
| Kuvio 21. Myyntikate-%:n kehitys | 43 |
| Kuvio 22. Liiketulosprosentin kehitys | 44 |
| Kuvio 23. Käyttökateprosentin kehitys..... | 45 |
| Kuvio 24. Nettotulosprosentin kehitys | 46 |

| | |
|--|----|
| | 3 |
| Kuvio 25. Oman pääoman tuottoprosentin kehitys | 47 |
| Kuvio 26. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehitys | 48 |
| Kuvio 27. Kokonaispääoman tuottoprosentin kehitys | 49 |
| Kuvio 28. Tuloslaskelman välilehti..... | 51 |
| Kuvio 29. Taseen vastaavaa-puolen välilehti..... | 51 |
| Kuvio 30. Taseen vastattavaa-puolen välilehti | 52 |
| Kuvio 31. Tunnuslukulaskuri-välilehti..... | 52 |
| Kuvio 32. Tilinpäätösanalyysi osa 1 | 53 |
| Kuvio 33. Tilinpäätösanalyysi osa 2 | 54 |

Taulukot

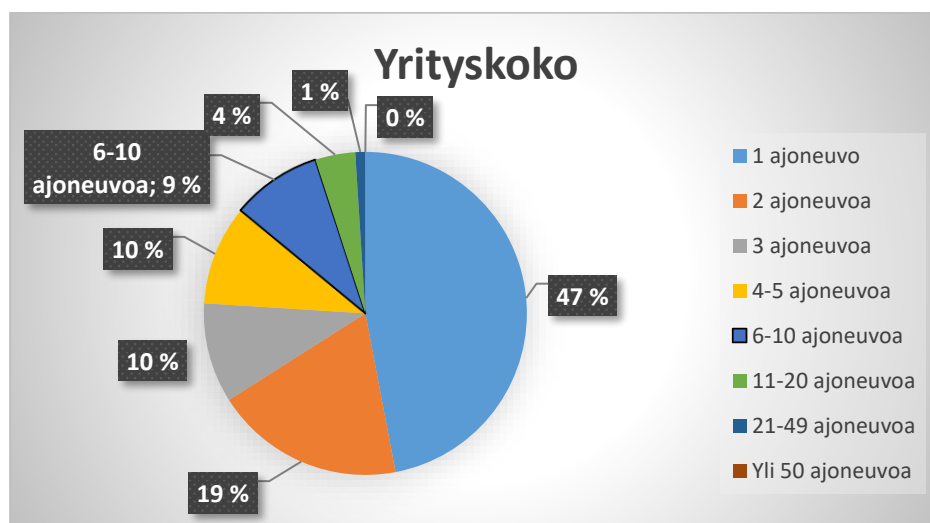
| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Esimerkki apukustannuspaikkojen toiminta-astemittareista ja kustannusten jako- tai veloitusperusteista | 17 |
| Taulukko 2. Käyttökateen ohjearvot | 34 |
| Taulukko 3. Oman pääoman tuotto-% (ROE) | 36 |
| Taulukko 4. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) | 37 |
| Taulukko 5. Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) | 38 |
| Taulukko 6. Kohdeyrityksen kannattavuuden tunnusluvut 2015-2018 | 50 |

1 Työn lähtökohdat

Kuljetusalalla on tapahtunut rakennemuutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Isommat yritykset ovat ottaneet tiukempaa jalansijaa toimialalla ja niin sanottua ”hintahäiriköintiä” tapahtuu, eli isot yritykset polkevat hintoja niin alas, että pienet, yhden tai kahden auton yritykset, eivät voi kilpailla heitä vastaan hinnalla. Siksi onkin tärkeää, että pienet ja keskikokoiset kuljetusalan yritykset pystyvät kiinnittämään omassa toiminnassaan huomiota kannattavuuksiin mahdollisimman tarkasti, jotta pysyvät alalla kilpailussa mukana.

1.1 Työn tavoite ja taustatiedot

Kuljetusalalla yritykset ovat suurimmaksi osin muutaman auton perheyriityksiä. 47 % yrityksistä liikennöi vain yhdellä autolla, ja alle 5 prosentilla on yli 21 ajoneuvoa käytössään (ks. kuvio 1). Toimeksiantaja sijoittuu tässä joukossa kuudella ajoneuvolla 9 prosentin joukkoon. (Maanteiden tavaraliikenne Suomessa 2019.)



Kuvio 1. Yrityskoko kuorma-autojen ja pakettiautojen lukumäärän mukaan luvanvaraisessa liikenteessä (Maanteiden tavaraliikenne Suomessa 2019)

Opinnäytetyön myötä kohdeyrityksen kannattavuutta voidaan parantaa ensin tarkastelemalla kustannusrakennetta tarkemmin ja lopuksi tekemällä reaaliaikaisempaa analyysiä tuloslaskelman ja taseen tunnuslukujen avulla keskittyen kannattavuuden tunnuslukuihin. Näiden työkalujen avulla kohdeyritys pystyy tekemään ratkaisuja liiketoiminnassaan parantaen samalla yrityksen kannattavuutta.

Tämän opinnäytetyön tavoite on antaa toimeksiantajalle työkaluja talouden ja erityisesti kannattavuuden seurantaan ja kehittää yrityksen kustannuspaikkalaskentaa yrityksen päätöksentekoa tukevaksi kokonaisuudeksi, jossa otetaan huomioon kustannukset laajemmalla skaalalla. Näiden tavoitteiden myötä yritys pystyy seuraamaan paremmin kulujaan eri toiminnoissaan ja tekemään toimenpiteitä kannattavuutensa parantamiseksi. Yksi tavoitteista on myös tehdä käyttökelpoiset Excel-pohjaiset laskurit, joihin tehdään pohjat kustannuspaikkalaskennalle kuukausitasolla ja tunnuslukuanalysoinnille sekä kuukausitasolla että vuositasolla.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, joka käsittelee kustannuslaskentaa yleisesti ja toimialalla, taloushallinnon raporttien antaman tiedon analysointia yleisellä tasolla, sekä toiminnallisesta osasta eli tunnuslukulaskurista ja kustannuspaikkalaskentapohjasta. Kustannuslaskennan teoriassa keskitytään myös kuljetusalan kustannusrakenteisiin ja tehokkuuden seurantaan. Tämän opinnäytetyön kustannuslaskennan teoriassa ei oteta huomioon hinnoittelua ja sen vaikutuksia kustannusrakenteeseen.

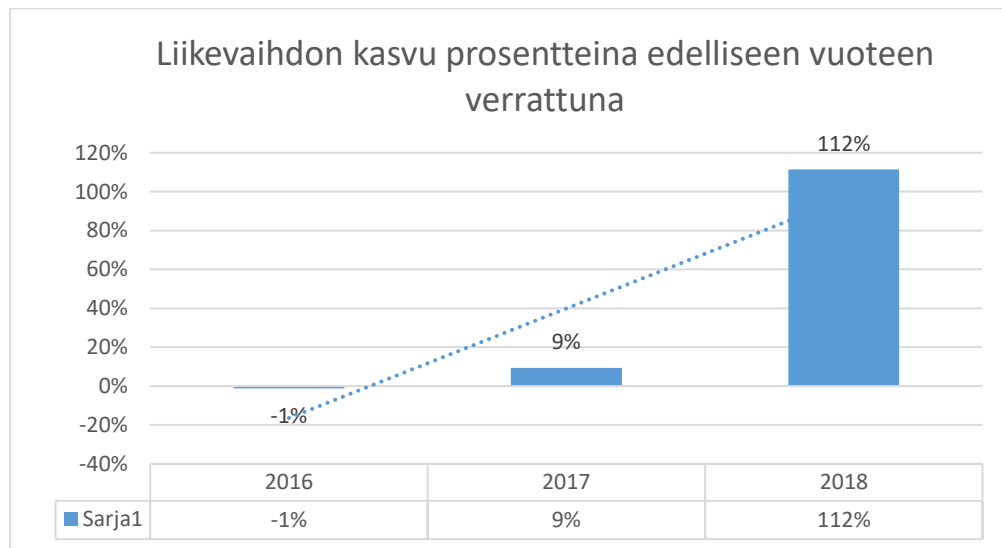
Työn tarve tuli toimitusjohtajalta suoraan, sillä nykyisellä seurannalla yritys ei saa tarpeeksi realistista ja reaaliaikaista tietoa päätöksentekonsa tueksi. Toimitusjohtaja saa halutessaan kirjanpitäjältä tuloslaskelman kustannuspaikoittain. Yrityksen talouden kustannuspaikkoina on asiakkaat, ja yritys seuraa tällä hetkellä ainoastaan asiakaskohtaisesti kannattavuuksia. Kustannuspaikkalaskentaa halutaan kuitenkin tarkentaa tästä edelleen ottamalla mukaan hallinnon kustannukset, jotka vyörytetään edelleen kahdelle pääkustannuspaikalle, jotka luodaan yrityksen toiminnan perusteella uusiksi.

Taloushallinnon raporttien analysoinnin tueksi tarvitaan myös Excel-pohjaista laskuria, johon voidaan syöttää suoraan tuloslaskelmasta ja taseesta lukuja, ja laskuri antaa suoraan tunnusluvun kertoen myös, onko tunnusluku hyvällä vai heikolla tasolla. Taulukossa on koko tilikausi mukana, jolloin vertailu on helpompaa ja kehitystä voidaan seurata paremmin. Laskuri toimii erityisesti johdon päätöksenteon tukena.

Työssä kerrotaan aluksi toimeksiantajasta ja heidän yritysideaastaan, jonka jälkeen avataan kustannuspaikkalaskennan teoriaa ja taloushallinnon raporttien analysointia yleisellä tasolla. Lopuksi työssä kerrotaan, millaiseen kustannuspaikkaseurantaan yrityksessä päädyttiin ja millainen laskuri toimeksiantajalle saatiin tehtyä.

1.2 Toimeksiantajan tiedot

Työn toimeksiantajana toimii keskisuomalainen kuljetusalan yritys. Yritys on tällä hetkellä kovassa kasvussa, sillä viime tilikauteen verrattuna heidän liikevaihtonsa nousi 112 prosenttia (ks. kuvio 2). Yritysideana heillä on tuottaa lämpösäädelyjä elintarvikekuljetuksia kauppoihin ja keskusliikkeisiin sekä tehdä terminaalilajittelua Jyväskylässä ja Mikkelissä sekä tehdä ajovälitystä ulkopuolisten autojen välityksellä.



Kuvio 2. Liikevaihdon kasvu prosentteina edelliseen vuoteen verrattuna

Yritys on perustettu vuonna 1998, ja sen toiminta-alueena on Keski- ja Etelä-Suomi. Omistaja osti silloin isältään yhden auton yrityksen ja on kehittänyt sitä tähän päivään saakka, ja nyt yritys on kasvanut kuuden auton yritykseksi. Yritys on kasvanut liikevaihdoltaan keskikokoisten kuljetusalan yritysten joukkoon. Omistajan ja toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä työskentelee tuotanto- ja markkinointipäällikkö, kaksi ajojärjestelijää, työnjohtaja ja kalustovastaava, terminaalisimiehet, reskontranhoitaja, 12 kuskia, 10 omaa terminaalityöntekijää ja 10 terminaalityöntekijää vuokrafirman kautta. Yrityksellä ei ole erillistä taloushenkilöä, vaan talouden seuranta on toimitusjohtajan vastuulla.

Yrittäjä investoi vuonna 2018 kahteen 32-metriseen täysperävaunuyhdistelmään, jotka vaativat liikkuakseen erityisluvat. Yritys X:n edustajan mukaan pitkistä yhdistelmistä on selkeä taloudellinen hyöty, ja isommat kuormat ovat myös ympäristölle ystävällisempiä, koska niillä saadaan kuljetettua kerralla enemmän. Yrittäjä on myös itse kehitellyt yhdistelmään yhdessä Scania kanssa lämmönsäätölaitteen. Tämä on myös kilpailuetu, sillä asiakkaat ovat kiinnostuneita ympäristöystävällisemmistä kuljetuksista. Yrityksen koon ansiosta he pystyvät

olemaan joustavia ja hyödyntämään yhteistyökumppaneita ja muita verkostoja, jolloin kuormia voidaan toimittaa tarvittaessa koko Suomen alueelle.

Yrityksen asiakkaina ovat mm. Lidl, Saarioinen, Kesko, Valio, Hätälä, Hoviruoka ja Panda. Valio on euroissa mitattuna suurin asiakas, mutta Keskon osuus on prosentuaalisesti suurin, sillä heille tehdään ajojen lisäksi myös terminaalityötä. Yrityksellä on oma terminaali, mikä on edustajan mukaan myös suuri kilpailuetu, sillä asiakkaat arvostavat varastointitilaa ja näin yritys saa otettua isoja tarjouksia vastaan.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työn tutkimusongelmana on yrityksen kannattavuuden seuranta kustannuspaikkalaskennan ja tunnuslukuanalysoinnin avulla. Tutkimusongelman perustana on, että yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan kehittämällä olemassa olevaa, tuloslaskelmapohjaista kustannuspaikkaseurantaa tarkemmaksi ja mahdollisimman reaaliaikaiseksi. Yritys haluaa myös seurata kannattavuuttaan tunnuslukujen avulla kuukausitasolla. Kustannuspaikkalaskenta siirretään Excel-pohjaan. Toiseen laskuriin tehdään tunnuslukuanalysointipohja tuloslaskelman ja taseen lukuja käyttäen, ja tämän avulla tehdään säännöllistä seuranta kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden suhteen kuukausitasolla. Tämä seuranta auttaa yritystä päätöksenteossa investointien ja yrityksen kehittämisen suhteen. Yrityksen johto pystyy myös reagoimaan nopeammin mahdollisiin kannattavuus- tai maksuvalmiusongelmiin.

Tutkimuskysymykset ovat

Millaisia toimintoja yrityksessä kohdistetaan pääkustannuspaikoille ja miten toimintojen kustannuksia seurataan?

Millä tavalla toimeksiantaja voi hyödyntää tunnuslukuanalyysistä saatavia tietoja?

Miten tarkennettu kustannuspaikkalaskenta ja analysointityökalu parantavat yrityksen tehokkuutta ja päätöksentekoa?

Tutkimuksen tavoitteena on löytää toimeksiantajalle sopiva tapa vyöryttää kaikki tarvittavat kustannukset pääkustannuspaikoille, jolloin yritys saa tarkempaa tietoa toimintansa tehokkuudesta. Laskureiden kohdalla tavoitteena on saada helposti käytävissä oleva pohja, johon voidaan täydentää tuloslaskelmasta lukuja kuukausittain, jolloin ne ovat vertailtavissa reaaliaikaisesti kuukausitasolla. Tavoitteena on, että tämä laskuri tulisi yrityksen säännölliseen käyttöön ja antaisi heille työkaluja ja apuja kannattavuutensa seurantaan ja tarvittaessa auttaisi heitä löytämään oman toimintansa kompastuskivet: mitä pitäisi tehdä toisin, että yrityksestä tulisi kannattavampi. Näitä keinoja avataan myös enemmän tunnuslukuanalysoinnin teoriassa.

2.2 Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmät

Työ tehdään laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja löytää tutkittavaan ongelmaan ratkaisu. Jos tutkimuksessa löytynyttä ratkaisua halutaan testata käytännössä, tutkimus laajenee kehittämistutkimukseksi. Kehittämistutkimuksen ja perinteisen tutkimuksen ero on siinä, että kehittämistutkimuksessa ongelma halutaan poistaa löytämällä ongelmien syyt ja keinot sen poistamiseen. (Kananen 2015b, 29.) Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät soveltuvat tähän työhön, koska työssä halutaan etsiä ratkaisu toimeksiantajan ongelmaan eli kustannuspaikkalaskennan kehittämiseen ja tunnuslukuanalysointiin reaaliaikaisesti paremman kannattavuuden saavuttamiseksi.

Kehittämistutkimuksessa halutaan tehdä muutos poistamalla ongelma tai parantamalla nykytilannetta (Kananen 2015a, 11). Kuitenkaan ongelman ratkaisun löytymisen ei tarkoita sitä, että ongelma poistuisi kokonaan. Ongelman poistamiseen tarvitaankin yrityksessä kokonaisvaltaista muutosta, joka onkin enemmän muutosjohtamista vaativa toimenpide. Kehittämistyö on muutosta, jolla pyritään parempaan ti-

lanteeseen, kuin mikä nykytilanne on. (Kananen 2015a, 13.) Tässä työssä kehittämistutkimuksen piirteet tulevat esille siten, että työn lopputuloksella halutaan parantaa kohdeyrityksen kannattavuutta kustannuspaikkalaskennan ja tunnuslukuanalysoinnin avulla. Työn toiminnallisena osana luodaan laskuri, jonka myötä yrityksessä tulee muutos kustannuspaikkalaskennassa ja tunnuslukuanalysoinnin käytössä. Kustannuspaikkalaskentaa tällaisessa muodossa ei ole yrityksessä tällä hetkellä käytössä. Tunnuslukuanalysointi on yritykselle myös uusi työkalu.

Kehittämistutkimus alkaa määrittämällä nykytilanne ja ongelma, joka halutaan poistaa. Tärkeää on määrittellä ongelma ja analysoida siihen vaikuttavat tekijät. Tämä vaihe vaikuttaa ratkaisevasti myös ongelman poistamisen onnistumiseen. Tutkimusta täytyy tehdä eri vaiheissa ongelmanratkaisua. Tutkimusaineistona voidaan käyttää laadullisia tai määrällisiä aineistoja. (Kananen 2015b, 41.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan menetelmiä ongelmanratkaisuun. Yksi menetelmistä on aineistonkeruumenetelmä eli miten tieto ongelmanratkaisua varten hankitaan (Kananen 2015b, 29–30). Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kyselyt ja dokumentit (Kananen 2015b, 20). Tässä tutkimuksessa käytettävää lähdeaineistoa käytetään teoriapohjan rakentamiseen ja aineistoa kerätään myös haastattelemalla omistajaa ja toimitusjohtajaa, jolloin saadaan parempi käsitys toimialasta ja yrityksen nykyisestä tilanteesta kustannuspaikkalaskennan ja tilinpäätösanalysoinnin suhteen. Toiminnallisessa osuudessa käytetään hyödyksi kirjallisuutta lähdeaineistona ja toimitusjohtajan haastatteluja, joiden pohjalta saadaan tehtyä juuri heille sopiva laskuri. Aineisto kerätään erilaista kirjallisuutta ja verkkolähteitä käyttämällä suoraan tekstitiedostoon, jossa sitä peilataan tutkittavaan ongelmaan. Haastattelut tehdään kasvokkain ja puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä. Haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi ja niiden pohjalta työhön kirjoitetaan johdantoa ja niistä saatavia tietoja käytetään hyödyksi erityisesti kustannuspaikkalaskennan puolella, koska yrityksen kustannusrakennetta ei voida saada selville ilman toimitusjohtajan apua.

2.3 Analyysimenetelmät

Kerätty aineisto kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Haastatteluista kerätään niiden tärkein ydin, jota hyödynnetään tutkimuksen tekemisessä. Dokumenteista saatu tieto ja haastatteluilla kerätty tieto yhdistetään kokonaisuudeksi, jolla saadaan ratkaisu tutkittavana olevaan ongelmaan. Työssä haastatellaan yrityksen edustajaa, jolta saadaan tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja heidän haluamastaan lopputuloksesta. Lähtötilannetta ja työssä esiteltyä ratkaisua verrataan keskenään teoriatiedon pohjalta ja perustellaan, millä tavalla ratkaisu vastaa tutkimuskysymyksiin.

Kerättyä aineistoa (kirjallisuus ja haastattelut) käsitellään myös taulukkolaskentaohjelmalla, ja ohjelmalla tuotetaan analysoidun tiedon pohjalta kustannuslaskentapohja ja tilinpäätösanalyysin pohja. Excelissä kerättyä tietoa jalostetaan toimeksiantajalle sopivaan muotoon.

2.4 Luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat pysyviä ja ne toistuisivat samoina, jos tutkimus uusitaan. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkittavat asiat ovat oikeita. (Kananen 2015b, 343.)

Tutkimustulosten tulee olla totuudenmukaisia ja vastata tutkittavaa ilmiötä. Arvioinnin lähtökohtana on vertaisarviointi, eli ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa koodauksen, ryhmittelyn ja tulkinnan. Tulosten päättelyssä ei saisi olla ristiriitaa, ja vertaisarvioijien pitäisi pystyä tulemaan aineiston pohjalta samaan lopputulokseen. (Kananen 2015b, 353.)

Tutkimuksen luotettavuus varmistetaan dokumentoimalla tutkimuksen jokainen vaihe. Kerätty aineisto (dokumentit ja haastattelut) tullaan tallentamaan ja käsittelemään eri ohjelmia (tekstinkäsittely, taulukkolaskenta) käyttäen. Haastatteluja varten kysymykset asetellaan siten, että tutkimukseen saadaan vain sellaista tietoa, joka vie

tutkimusta eteenpäin. Tutkimuksessa kiinnitetään myös huomiota käytettyihin lähteisiin ja kaikki tieto näytetään todeksi lähteiden avulla. Lähteet ovat mahdollisimman tuoreita, ja nettilähteiden luotettavuutta tarkastellaan kriittisesti. Lähteissä kiinnitetään myös huomiota niiden monipuolisuuteen ja kirjoittajaan.

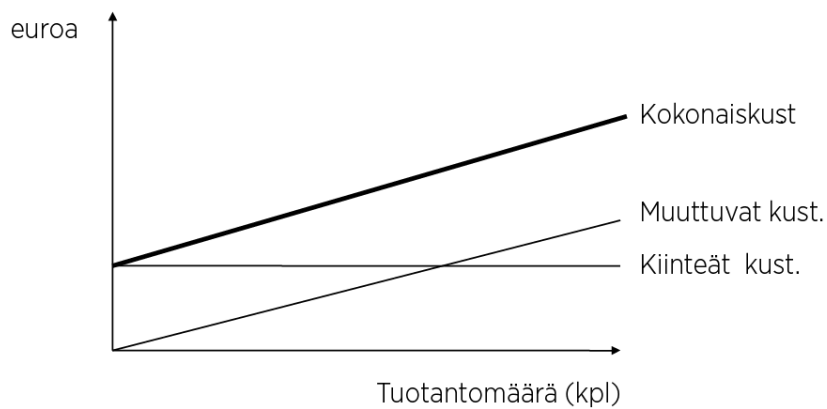
3 Tietoperusta

3.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskenta jaetaan vaiheisiin, jotka ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2013, 72). Kustannuslaskentaa tarvitaan päätöksenteon taustalle. Kustannuslaskennasta saadaan tarkkaa tietoa kustannusten jakautumisesta yrityksen eri toiminnoille. Yrityksessä on monia eri tietojärjestelmiä, joista kustannuslaskenta saa tietoa, kuten kirjanpito, varastokirjanpito, palkanlaskenta ja erilaiset laskentajärjestelmät yrityksestä riippuen. Kustannuslaskennan suurimmat erot johtuvat siitä, onko yritys teollisuusyritys vai palveluyritys. Teollisuusyrityksessä kustannuslaskennalla pyritään selvittämään valmistevaraston arvo, jonka määrittäminen ei palveluyrityksessä tarvita. (Pellinen 2019, 43–44.)

3.1.1 Kustannusten jaottelu

Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sen perusteella, kuinka paljon niitä tarvitaan toiminnan kapasiteetin muuttuessa (mts. 50). Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhteellista kasvua kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Muuttuvat, kiinteät ja kokonaiskustannukset (Pellinen 2019, 50)

Kuviosta nähdään, että kiinteät kustannukset pysyvät tietyn tuotantomäärän sisällä samana, mutta mitä enemmän tuotteita valmistetaan, sitä pienempi on yksittäiselle tuotteelle kohdistuva kiinteiden kustannusten osuus. Muuttuvat kustannukset nousevat tuotantomäärän noustessa. (Mts. 50.)

McMillan (2010) esittää kustannusrakenteeseen erilaisen näkökulman ja jakaa kustannukset hallittaviin, osaksi hallittaviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Hallittaviin kustannuksiin luetaan sellaiset kustannukset, joiden määrään johto voi omilla päätöksillään vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi palkat (määrään voi vaikuttaa irtisanomisilla), matkakustannukset, tarvikkeet ja puhelinkustannukset. Osin hallittavat kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, joiden tasoa voi joissain määrin itse säädellä. Näitä ovat mm. verot ja vakuutukset. Kiinteät kustannukset ovat sellaisia, joiden määrään ei voi itse vaikuttaa, sillä ne pohjautuvat tehtyihin sopimuksiin, esimerkiksi vuokrasopimukseen. Muita tällaisia kustannuksia ovat poistot, arvonalentumiset, korot ja ylläpitösopimukset. (McMillan 2010, 61–62.) Yrityksen on siis hyvä tiedostaa, että muuttuvat ja kiinteät kustannukset voidaan kategorisoida myös tällä tavalla. Tämän luetteloinnin pohjalta yrityksen johto voi selventää omassa toiminnassaan kustannusten eroja säädeltävien ja ei-säädeltävien kustannusten välillä ja sitä kautta vaikuttaa kustannusten määrään.

Kustannukset jakautuvat yleisimmin välillisten ja välittömien kustannusten kesken (Järvenpää ym. 2013, 92). Välittömiin kustannuksiin kuuluu yleensä muuttuvat kustannukset, joiden suuruus riippuu toiminta-asteesta. Ne on helpompi myös kohdistaa oikealle kustannuspaikalle tai tuotteelle. Välillisiin kustannuksiin kuuluu kiinteät kustannukset, kuten palkat, poistot ja ylläpitokustannukset. Välillisten kustannusten kohdalla on tärkeää kohdistaa kustannuspaikoittain vain sille kuuluvat välilliset kustannukset. (Tenhunen 2013.)

Kustannukset jakautuvat myös erilliskustannuksiksi ja yhteiskustannuksiksi. Erilliskustannuksia ovat juuri ne kustannukset, jotka aiheutuvat tuotteen tai palvelun tuotannosta. Nämä kustannukset myös loppuisivat kokonaan, jos laskentakohteen tuottaminen loppuisi. Yhteiskustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka eivät ole riippuvaisia laskentakohteen toiminnasta, vaan niitä tulee vaikka tietyn tuotteen tai palvelun tuotanto loppuisi. (Ikäheimo, Malmi & Walden, 136.)

Yhteisiä kustannuksia voidaan jakaa kustannuspaikoille niiden aiheuttamisperiaatteen mukaan. Se kustannuspaikka, joka kuluttaa yhteisiä kustannuksia enemmän, saa enemmän niitä kantaakseen. Aiheuttamisperiaatteita on kuitenkin haastavaa seurata. Usein joudutaankin vain sopimaan yhteisesti tietty jakoperuste, jolla yhteisiä kustannuksia jaetaan, esimerkiksi jokin kustannus jaetaan tasan kaikkien kustannuspaikkojen kesken. On kuitenkin tärkeää muistaa myös hyötymisperiaate aiheuttamisperiaatteen rinnalla. Hyötymisperiaatteesta puhutaan silloin, kun kustannuksia kohdistetaan kaikille niistä hyötyville laskentakohteille miettimättä sen kummemmin, mistä niiden suuruus johtuu. Tämä voi johtaa vääränlaiseen kuvaan toiminnan kannattavuudesta. (Mts. 136–137.)

3.1.2 Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilla tarkoitetaan yrityksen toimialasta riippuen tuotannontekijää, jota yritys tarvitsee tuottaakseen palvelua tai tuotetta. Tuotteita valmistava yritys käyttää erilaisia tuotannontekijöitä kuin palvelualan yritys. Tuotannontekijät voidaan ryhmitellä työsuorituksiin, joita ovat palkkakustannukset ja henkilöstösivukustannukset; ai-

nekustannuksiin; lyhytvaikutteisiin kohdistuviin eli tarvike-, vuokra-, energia- ja kuljetuskustannuksiin sekä pitkävaikutteisiin kohdistuviin, eli poisto-, korko- ja vakuutus- kustannuksiin. Jokaisen ryhmän kohdalla tarkoituksena on selvittää euroissa kustannukset ja kohdistaa ne oikein tuotteelle tai palvelulle sen perusteella, mitä juuri sen tuotteen tai palvelun tuotanto on kuluttanut. Toimialasta riippuen eri tuotannontekijöiden suuruudet vaihtelevat, esim. palvelualalla työkustannukset ovat suuremmat kuin ainekustannukset, jotka ovat teollisuuden alalla merkittävämmät. (Järvenpää ym. 2013, 73–76.)

Työsuoritusten laskennassa käytetään palkanlaskennasta saatavaa tietoa. Tarkoituksena on kohdistaa jokaisen työntekijän palkkakustannukset tuotteelle tai palvelulle. Rahapalkan lisäksi kustannuksiin luetaan mukaan myös rahanarvoiset etuudet ja lakisääteiset työvoimakustannukset. Palkka voidaan laskea ajan, suoritteen tai tuloksen mukaisesti, sovitun palkkausmuodon mukaan. Aikapalkka on yksinkertaisin muoto laskennan suhteen, kun puolestaan urakkapalkan kohdalla tarvitaan jatkuvaa työajan ja -suoritteen määrän kirjaamista. (Pellinen 2019, 61–62.)

Pitkävaikutteisien tuotantovälineiden (kuten rakennukset ja koneet) hankinnasta aiheutuvia menoja kohdistetaan niiden käyttöajalle poistojen avulla. Poistolla tarkoitetaan hyödykkeen kulumisesta tai käytöstä aiheutunutta taloudellista menetystä, ja se vähentää kohteen arvoa. Poisto voidaan laskea tasapoistona, jäännösarvopoistona eli degressiivisena poistona, annuiteettipoistona eli progressiivisena poistona, käytön mukaisena poistona, substanssipoistona tai nykykäyttöarvoon perustuvana poistona. Poistomenetelmän valinta riippuu poiston kohteena olevasta tuotantovälineestä ja sen käytöstä. (Mts. 66–69.)

Lyhytvaikutteisten tuotantovälineiden arvoa ennakkoon laskettaessa haasteita tulee niiden kulutuksen arvioinnissa: kuinka paljon energiaa kuluu ja kuinka paljon tällä tilikaudella käytetään esimerkiksi huoltopalveluita. Jälkeenpäin laskennassa näiden kohdalla tulee jaksottaa kulu oikein tilikaudelle. (Järvenpää ym. 2013, 82.)

3.1.3 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuslajilaskennan jälkeen voidaan euromääräiset kustannuslajit kohdistaa kustannuspaikoille (Tenhunen 2013). Kustannuspaikalla tarkoitetaan yrityksessä tiettyä toimintayksikköä tai vastuualuetta. Tämän yksikön tai alueen kustannuksia seurataan erikseen valitulla ajanjaksolla, jotta saadaan käsitys kulujen jakautumisesta yrityksen kustannuspaikkojen kesken ja mahdollisiin poikkeamiin pystytään puuttumaan paremmin. Tähän liittyy myös budjetointi, sillä kustannuspaikkakohtaisesti voidaan tehdä tavoitebudjettia tietylle ajanjaksolle ja sitten jälkepäin seurata budjetin toteutumista. (Järvenpää ym. 2013, 90.)

Yritys voi halutessaan valita pääkustannuspaikkojen alle apukustannuspaikkoja. Apukustannuspaikkoja tarvitaan, jos pääkustannuspaikkojen kuluseurannassa tarvitaan tarkennusta. Nämä tarkentavat kustannukset apukustannuspaikoilta kohdistetaan suoraan pääkustannuspaikalle, ja tuloksena saadaan tarkempaa kustannuspaikkatietoa. (Mts. 90–91.)

Apukustannuspaikoilta voidaan kohdistaa kustannukset pääkustannuspaikoille suoraan, vaiheittain tai ristikkäin. Suoraan kohdistamalla kustannukset voidaan kohdistaa suoraan ja kaikki apukustannukset kuuluvat tällöin tietylle pääkustannuspaikalle. Vaiheittaisessa ja ristikkäin kohdistuksessa aloitetaan kohdistamalla sieltä apukustannuspaikasta, joka palvelee eniten muitakin apukustannuspaikkoja, yleensä vasemmalta oikealle. Kustannuksia siis vyörytetään apukustannuspaikalta toiselle ja sitten pääkustannuspaikoille. Ristiin kohdistusta tarvitaan, kun eri kustannuspaikkojen välillä vaihdellaan palveluita. Ristiin kohdistuksessa palvelujen käyttöä tulee jatkuvasti rekisteröidä järjestelmiin ja laskea kustannuspaikkojen välisiä jakosuhteita, jotta kustannukset saadaan kohdistettua sen perusteella, mitä jokainen paikka niitä kuluttaa. (Pellinen 2019, 72–73.)

Myös sisäisellä laskutuksella tai kiinteällä veloituksella voidaan jakaa kustannuksia apukustannuspaikoilta pääkustannuspaikoille. Kiinteä veloitus tarkoittaa sitä, että jokaiselle apukustannuspaikan tuottamalle palvelulle lasketaan yksikköhinta, joka pe-

rustuu esimerkiksi tunteihin. Tällöin apukustannuspaikoilta kohdistetaan kustannuksia toiselle kustannuspaikalle vain sen verran, kuin mitä sitä on käytetty. Menetelmä paljastaa hyvin myös mahdollista vajaakäyttöä, jolloin siihen voidaan puuttua ja saada kaikki tuotannontekijät mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Mts. 73.)

Apukustannuspaikoille tulee määrittää sopivat toiminta-astemittarit, joita ovat esimerkiksi käytetyt työtunnit, matka, energiamäärä. Velvoitusperusteen tulisi olla riittävän tarkka ja oikeudenmukainen, jotta organisaation sisällä ei tulisi kiistaa kulujen jakaantumisesta. (Järvenpää ym. 2013, 95.) Yleisimmät veloituserusteet ja toiminta-astemittarit on nähtävillä taulukossa 1 (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki apukustannuspaikkojen toiminta-astemittareista ja kustannusten jako- tai veloituserusteista (Järvenpää ym. 2013, 95)

*APUKUSTANNUSPAIKKA TOIMINTA-ASTEMITTARI KUSTANNUSTEN JAKO-
TAI VELOITUSERUSTE*

| | | |
|-----------------------|------------------------------------|--|
| <i>Kunnossapito</i> | Työtunnit | Työtunnit -> palkkakustannukset |
| <i>Kiinteistö</i> | Toiminta-aste (kiinteä) | Pinta-ala tai tilavuus |
| <i>Voimalaitos</i> | Energia-määrä | Kulutus, moottoritehot (tuotanto), pinta-ala (lämmitys, valaistus) |
| <i>Kuljetusosasto</i> | Ajotunnit, matka, tonni-kilometrit | Ajotunnit, matka, tonni-kilometrit |

3.1.4 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan viimeisessä vaiheessa voidaan kustannuspaikkojen kustannukset kohdistaa tuotteelle tai palvelulle. Tässä vaiheessa välillisten kustannusten kohdistamisessa tulee käyttää erilaisia menetelmiä, sillä niitä ei voi kohdistaa suoraan kuten välittömät kustannukset kohdistetaan. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2016, 197.)

Palveluyrityksissä välittämiä kustannuksia ovat usein henkilöstöön liittyvät, suoraan toimeksiantoon kohdistuvat kustannukset. Kustannukset voidaan kohdistaa yrityksen tuottaman palvelun mukaan. Yhtä palvelua tuottavan yrityksen henkilöstökustannukset voidaan kohdistaa suoraan jakolaskennalla, jolloin kustannukset jaetaan työtuntien määrällä ja saadaan selville kustannukset työtuntia kohden. Useampaa palvelua tuottavan yrityksen henkilöstökustannuksia saadaan kohdistettua parhaiten lisäyslaskennan avulla. Lisäyslaskennassa välilliset kustannukset kohdistetaan joko henkilöstökustannusten tai välittömien työtuntien mukaan. (Mts. 204.) Puhutaan siis yleiskustannuslisästä (prosenttia tai euroa), jolle on olemassa laskentakaava (ks. kuvio 4 & 5).

$$\text{Yleiskustannuslisä (\%)} = 100 * (\text{Välilliset kustannukset} + \text{tavoitevoitto}) / \text{välittömät henkilöstökustannukset}$$

Kuvio 4. Yleiskustannuslisä-%-kaava (Jormakka ym. 2016, 205)

$$\text{Yleiskustannuslisä (€/h)} = (\text{Välilliset kustannukset} + \text{tavoitevoitto}) / \text{välittömät työtunnit}$$

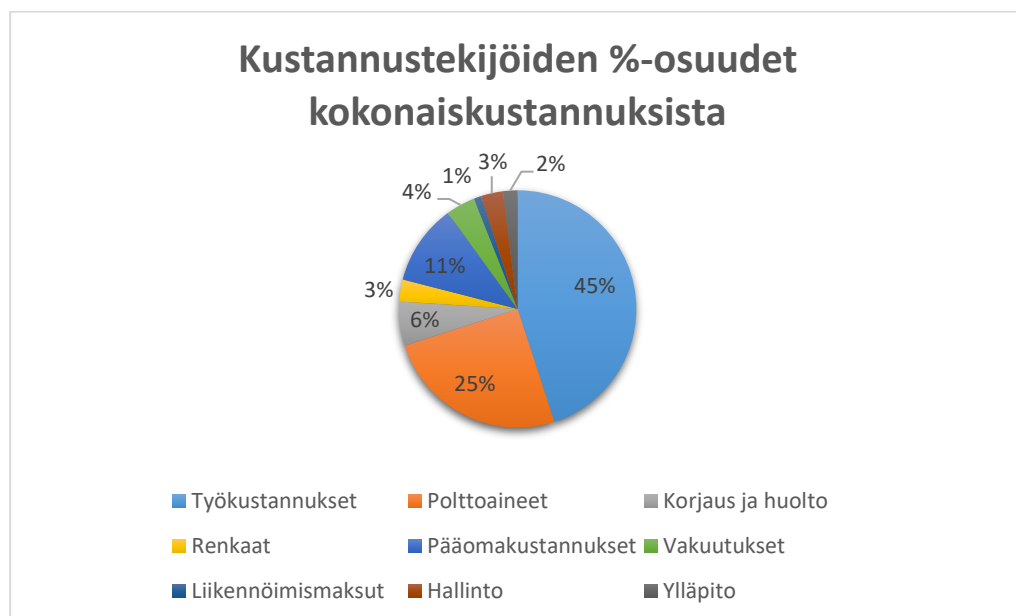
Kuvio 5. Yleiskustannuslisä €/h-kaava (Jormakka ym. 2016, 205)

3.2 Kustannuslaskenta kuljetusalan yrityksessä

Kuljetusalalla on monen eri taustan omaavia yrittäjiä, ja Suomessa heitä on noin 10 000 kpl. Tavaraliikenteeseen tarvitaan liikennelupa kutakin ajoneuvoa kohden. Luvanhakijalla tulee olla suoritettuna hyväksytysti tavaraliikenteen yrittäjäkurssin loppukoe, jotta ammatillisen pätevyyden vaatimus täyttyy. Suomessa SKAL on suurin tavaraliikenteen yrittäjien kouluttaja, ja sen järjestämiltä yrittäjäkursseilta saa valmiuden kuljetusyrityksen pyörittämiseen. SKAL tarjoaa myös asiantuntija-apua erilaisten ongelmien ratkaisussa. (Yrityksen perustaminen n.d.)

3.2.1 Kuljetusalan kustannusrakenne

Kuorma-autoliikenteessä suurimmat kustannustekijät ovat työ-, polttoaine- ja pääomakustannukset. Ne muodostavat keskenään yli 80 prosenttia yrityksen kaikista kustannuksista. Kuljetusalan yrittäjä voi siis vaikuttaa yrityksensä kannattavuuteen tarkkailemalla erityisesti näitä kustannuksia. (Simonen 2016, 316–317.) Kuviossa 6 esitetään eri kustannustekijöiden osuudet.



Kuvio 6. Kokonaisindeksi (Simonen 2016, 317)

Nämä kustannustekijät vaihtelevat luonnollisesti ajoneuvotyypin ja vuotuisen työtunti- ja kilometrimäärien mukaan. Polttoainekustannukset voivat nousta jopa 10 %, jos yritys tekee ajoja laajasti ympäri Suomen. Jakeluyrityksissä työkustannukset ovat työntekijöiden takia suuremmat, jolloin työkustannusten määrä voi nousta jopa 60 %:iin. Työ- ja kiinteät kustannukset ovat n. 65 % kokonaiskustannuksista ja muuttuvat kustannukset noin 35 %. Jos vuotuiset ajokustannukset ovat yrityksellä suuret, voi muuttuvat kustannukset olla jopa 50 % kokonaiskustannuksista. (Simonen 2016, 317.)

3.2.2 Kuljetusalan kustannuslaskelma

Kuljetusalan kustannuslaskelmaa tehtäessä on lähdettävä aluksi liikkeelle ajoneuvon vuotuisista kokonaiskustannuksista. Näihin kuuluu ajoneuvo ja sen hankintahinta, vuotuinen ajosuorite eli kilometrit, ajoneuvon pitoaika, polttoaineen kulutus, lisäaineen (AdBlue) kulutus, renkaiden kestopatka, ajoneuvon käyttötunnit ja kuljettajan palkkatunnit. Tästä muodostuu pohja hinnoittelulle. Kaikki kustannukset ilmoitetaan ilman arvonlisäveroa, ja hinta saadaan näin muodostettua myös ilman arvonlisäveroa, joka lisätään lopuksi hintaan tarjousta annettaessa. (Murto 2016, 275.)

Ajoneuvon hankintahinta

Ajoneuvon hankintahintaa määritettäessä tulee laskea sille uushankintahinta varusteineen, mutta ilman renkaita. Renkaat otetaan huomioon rengaskustannuksissa. (Hyttinen 2016, 2.)

Vuotuinen ajosuorite

Vuotuinen ajosuorite voidaan laskea joko kuukausiajokilometrit kerrottuna ajokuukausilla tai vuotuiset ajokerrat kerrottuna ajokilometreillä. Koska ajoneuvoja myös huolletaan ja korjataan, tulee seisontapäivät ottaa huomioon vuotuista ajosuoritetta laskettaessa. Muu ajo tarkoittaa ajoneuvon vientiä asemapaikalle, huoltoon, katsastukseen, korjaamolle jne. Sitä ei oteta huomioon ajosuoritteen laskemisessa, vaan lasketaan mukaan joko vuotuisen kokonaisajomäärään tai muuttuvia kustannuksia laskettaessa. (Hyttinen 2016, 2.)

Ajoneuvon pitoaika (vuotta)

Ajoneuvon pitoaikaan vaikuttaa useat tekijät. Siihen vaikuttaa ajoneuvotyyppi, suori-teala jne. Kustannuslaskelmissa ajoneuvon pitoaika täytyy määritellä aikaisempien kokemusten perusteella. Ajoneuvon pitoaika lasketaan seuraavalla kaavalla: käyttöikä (km)/ajokilometrit vuodessa ja ajoneuvon käyttöikä (km) lasketaan pitoaika (vuosia) x ajokilometrit vuodessa. (Hyttinen 2016, 3.)

Polttoaineen kulutus (l/100km)

Ajoneuvon polttoaineen kulutukseen ei ole olemassa valmiita kaavoja, vaan se tulisi määritellä kirjanpidon perusteella. Polttoaineen kulutukseen vaikuttaa niin moni eri tekijä, kuten esimerkiksi ajo-olosuhteet, ajettu matka, ajoneuvon kokonaismassa, ajonopeus, renkaat, moottorin kunto, ajotapa jne. Lisäaineen (AdBlue) käyttö tulisi myös arvioida itse. (Hyttinen 2016, 3.)

Renkaiden kestopmatka

Renkaiden kestopmatka tulisi myös määrittää laskentaa varten. Monet tekijät vaikuttavat renkaiden kestoon, kuten esimerkiksi ajo-olosuhteet, kokonaismassa, ajonopeus, rengastyypit ja ilmapaine, ajotapa jne. Arvio tulisikin tehdä oman seurannan ja kokemusten perusteella. (Hyttinen 2016, 3.)

Käyttö- ja palkkatunnit (h/a)

Vuosittaiset käyttötunnit lasketaan kertomalla ajotehtävän kestoai-ka (h) ajokertojen lukumäärällä. Kuljettajan ja kuljettajien vuotuiset palkkatunnit lasketaan kertomalla työtunnit päivässä työpäivien lukumäärällä vuodessa. Palkkatuntien lukumäärä on yleensä 5–15 % suurempi, kuin ajoneuvon käyttötunnit. Tämä johtuu valmistelu- ja apuajoista, joita kuljettajalla kuluu. (Hyttinen 2016, 4.)

3.2.3 Kuljetusalan kustannustekijät

Kuljetusalan kustannustekijät jaotellaan kuljettajan työkustannuksiin, muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Työkustannuksiin lasketaan kuljettajalle

maksettava palkka, päivärahat ja majoituskulut sekä palkasta menevät välilliset palkkakustannukset, kuten sosiaalimenot, lomakorvaukset, sairausajan palkka ja palkalliset vapaapäivät. (Murto 2016, 277.)

Kuljettajan palkka (€/a)

Kuljettajan palkan tulee sisältää iltä-, yö-, urakka- ym. lisät. Kuljettajan palkka lasketaan seuraavalla kaavalla: palkkakustannukset (h/a) x keskim. tuntipalkka (€/h). (Hytinen 2016, 5.)

Välilliset palkkakustannukset (€/a)

Kuljettajan palkkaan sisältyy myös välillisiä palkkakustannuksia. Yleensä niiden osuus kuljettajan palkasta on noin 65–73 %. Välilliset palkat lasketaan seuraavalla kaavalla: välilliset palkkakustannukset (%) x kuljettajan palkka (€/a) /100. Ensin tulee siis määrittää välillisten palkkakustannusten prosenttiosuus kuljettajan vuosipalkasta, jotta kaavaa voidaan käyttää. (Hytinen 2016, 5.)

Muuttuvia kustannuksia ovat kalustoon liittyvät polttoainekustannukset, huoltomenot ja rengaskustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat vakuutukset, liikennöimismaksut, ylläpitokustannukset, hallintoon liittyvät kustannukset ja muu ajo. Lisäksi on otettava huomioon erityiskustannukset, joita ovat esimerkiksi satama- ja lauttamaksut ja tiemaksut, joita yrityksen toiminta-alueessa riippuen saattaa joutua maksamaan. Muuttuvia kustannuksia muodostuu silloin, kun kalustolla ajetaan, ja kiinteitä kustannuksia muodostuu riippumatta siitä, paljonko kalustolla ajetaan. (Murto 2016, 277.)

Polttoainekustannukset (€/km)

Laskentaperusteisiin on aluksi määritelty polttoaineen kulutuksen kohdalla polttoaineen litrahinta. Polttoainekustannukset voidaan laskea seuraavalla kaavalla: polttoaineen hinta (€/l) x (kulutus (l/100 km) /100). Lisäainekustannukset lasketaan samalla tavalla lisäaineen kulutuksen kohdalla määritellyllä lisäaineen litrahinnalla. (Hytinen 2016, 6.)

Voiteluainekustannukset

Voiteluainekustannuksiin kuuluu alustavoitelu, öljyt, suodattimet ja jäähdytys- ym. nesteet. Näiden kustannukset lasketaan ajokilometriä kohti (alv 0 %). Voiteluainekustannukset lasketaan seuraavalla kaavalla: voiteluhuollon kustannus (€)/huoltoväli (km). Nämä kustannukset sisältyvät yleensä laskennassa korjaus- ja huoltokustannuksiin. (Hyttinen 2016, 6.)

Korjaus- ja huoltokustannukset

Näihin kustannuksiin kuuluu varsinaiset erilaisista korjauksista aiheutuneet ja määräaikaishuolloista koituneet kustannukset. Nämä arvioidaan vuositasolla keskimääräisenä kustannuksena (alv 0 %). Jos näihin kustannuksiin kuuluu omaa työtä, tulisi se myös laskea mukaan. Kustannuksen arviointiin voi saada apua kirjanpidosta ja katsomalla tehtyjen huoltosopimusten hintoja. (Hyttinen 2016, 6.)

Rengaskustannukset (€/km)

Rengaskustannukset voidaan laskea jakamalla renkaan kokonaishinta (alv 0 %) renkaan kokonaiskestomatalla. Renkaan hinta on selvitetty ajoneuvon uushankintahintaa määritettäessä, joten enää tarvitsee arvioida pinnoitteen hinta rengastöineen ja pinnoitteen määrä. Rengaskustannukset voidaan laskea seuraavalla kaavalla: (renkaan hinta pinnoituksineen (€/kpl) x lukumäärä (kpl))/(uuden renkaan kesto matka (km) + pinnoitteiden kesto matka km). (Hyttinen 2016, 6.)

Vakuutusmaksut

Vakuutusmaksujen suuruus voidaan määrittää suoraan vakuutusyhtiöstä kysymällä tai laskuista. Kustannuslaskelmiin otetaan mukaan liikennevakuutus, autovakuutus ja tiekuljetusvakuutus sekä vastuuvakuutus ja keskeytysvakuutus, jos sellaiset löytyy yritykseltä. (Hyttinen 2016, 8–9.)

Liikennöimismaksut

Liikennöimismaksuihin kuuluu ajoneuvoverot (perusvero ja käyttövoimavero) ja katsastusmaksut. Liikennelupamaksut ja vakuutuskulut ovat joko liikennöimismaksuihin tai hallintokuluihin mukaan laskettu. (Hyttinen 2016, 9.)

Hallintokustannukset

Hallintokustannuksiin kuuluu monia erilaisia kustannuseriä, kuten kirjanpito-, ATK-, puhelin-, toimisto-, laskutuskulut jne. Tähän lasketaan myös hallinnosta aiheutuneet työ- ja matkakustannukset. Hallintokustannukset määrä riippuu yrityksen koosta. Yleisenä ohjeluksena pidetään 2–10 % ajoneuvon vuotuisista kustannuksista. Hallintokustannukset kannattaa määrittää suoraan €/vuosi ajoneuvokohtaisesti. (Hyttinen 2016, 9.)

Ylläpitokustannukset

Näihin kustannuksiin luetaan ajoneuvon säilytyksestä, pesusta ja pienvarusteista aiheutuvat kustannukset. Säilytyskustannuksiin kuuluu autotallimenot ja sähkölämmityskulut. Pesukustannukset lasketaan kertomalla pesun kustannukset pesukertojen lukumäärällä vuositasona. Pienvarusteisiin kuuluu varusteet, joiden käyttöikä on auton ikää pienempi ja joita ei ole sisällytetty auton hankintahinnan laskentaan mukaan. Näitä ovat esimerkiksi kuormaliinat, lapiot, ketjut, ea-laukut, käsineet jne. (Hyttinen 2016, 9–10.)

Muu ajo (€/a)

Muun ajon kustannukset saadaan, kun kerrotaan muun ajon kilometrimäärä muuttuvilla kustannuksilla. Kuljettajan työtunnit otetaan huomioon kuljettajan käyttö- ja palkkatuntilaskennassa. Muun ajon kustannukset lasketaan seuraavalla kaavalla: $\text{muu ajo (km/a)} \times \text{muuttuvat kustannukset (€/km)}$. (Hyttinen 2016, 10.)

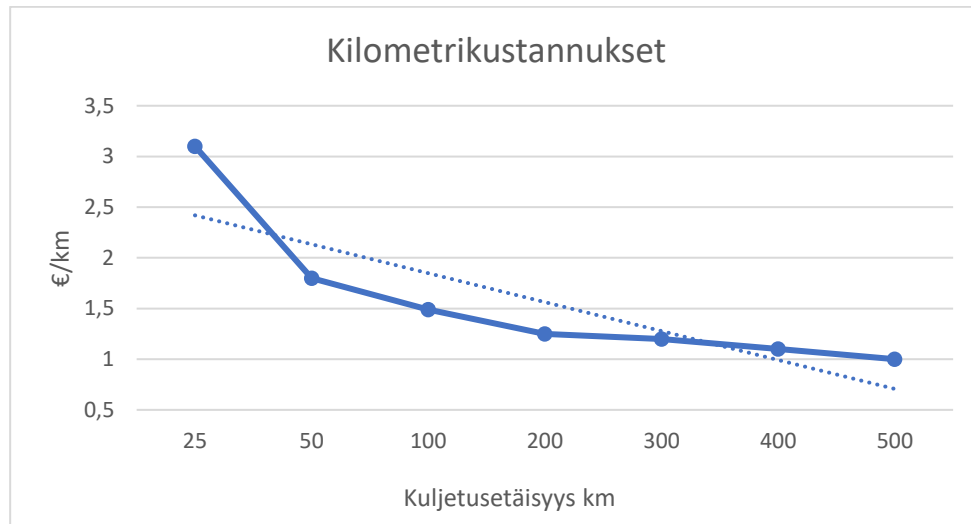
3.2.4 Kuljetustoiminnan tehokkuus

Kuljetustoiminnassa tehokkuutta mitataan erilaisilla mittareilla. Usein joko yrittäjä itse tai asiakas seuraa ajettuja kilometrejä, tehtyjä tunteja tai kuljetettuja tonneja, kappaleita tai litroja. Tehokkuuden mittaamiseen tarvitaan kuitenkin vielä muitakin keinoja. (Simonen 2016, 319.)

Kilometrikustannus

Yrittäjän on hyvä olla tietoinen kalustonsa kilometrikustannuksesta. Se ei kuitenkaan yksinään kerro toiminnan tehokkuudesta mitään. Jos yrittäjä tuijottaisi vain alhaisia kilometrikustannuksia, voitaisiin esimerkiksi pakettiautolla tehdä isojakin kuljetuksia.

Alhaiset kilometrikustannukset johtaisivat lopulta korkeaan yksikkökustannukseen. Kilometrikustannuksen käyttäytymistä kuljetusetäisyyden kasvaessa kuvataan kuviossa 7 (ks. kuvio 7). (Simonen 2016, 319.)

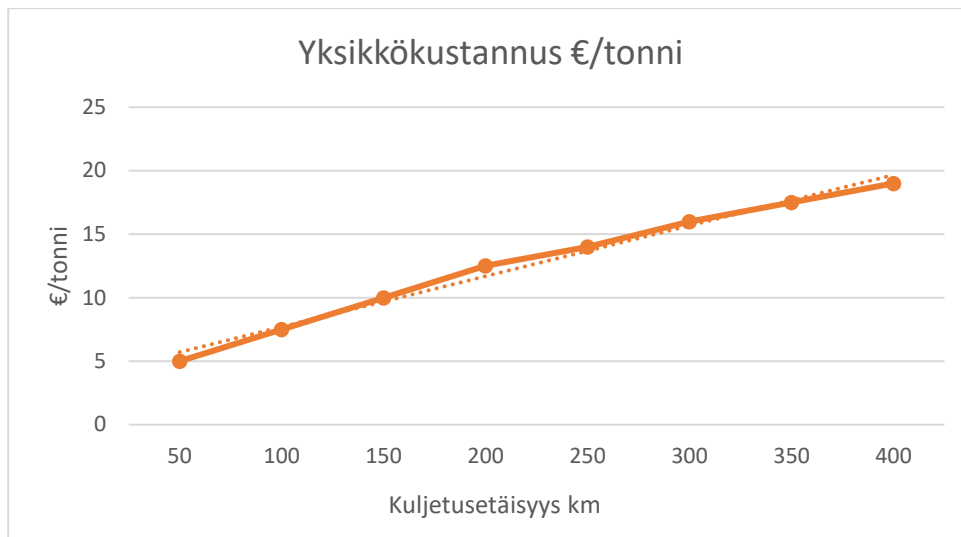


Kuvio 7. Kilometrikustannusten muutos (Simonen 2016, 319)

Kuviossa 7 nähdään, että kilometrikustannus alenee kuljetusetäisyyden kasvaessa. Muutos johtuu siitä, että ajosuoritteen tai kuljetusetäisyyden kasvaessa kiinteät kustannukset pysyvät samana. (Simonen 2016, 319.)

Kuormakokoon sidottu yksikkökustannus

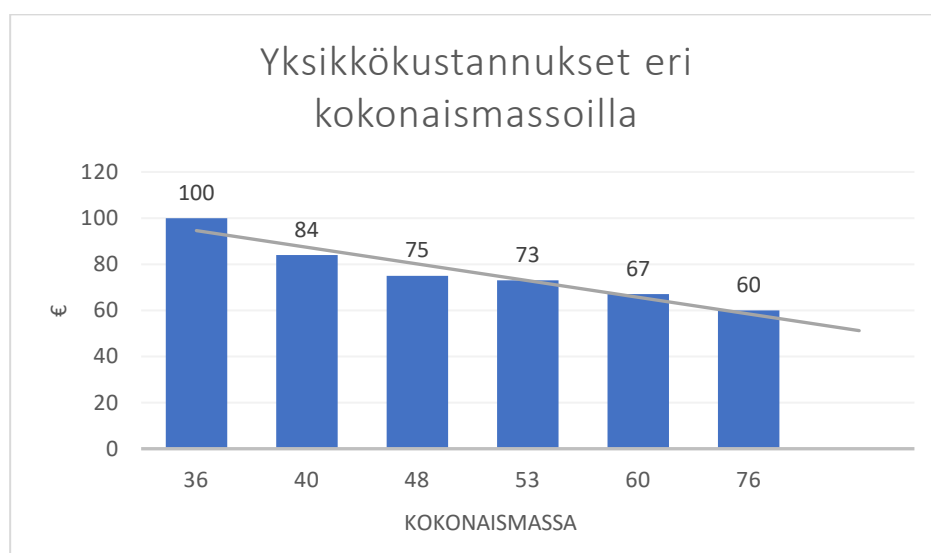
Kuormakokoon sidottu yksikkökustannus kasvaa kuljetusetäisyyden kasvaessa (ks. kuvio 8). Muutos johtuu siitä, että laskennassa on mukana vakiona pelkästään kuormakoko. Se on tärkeämpi tehokkuuden mittari kuin kilometrikustannus. Mitä alhaisempi yksikkökustannus, sitä tehokkaammin kuljetus on suoritettu. (Simonen 2016, 319–320.)



Kuvio 8. Kuormakokoon sidottu yksikkökustannus (Simonen 2016, 319)

Yksikkökustannukset eri ajoneuvotyypeillä

Kokonaismassaa kasvattamalla voidaan vaikuttaa yksikkökustannusten suuruuteen. Kun kokonaismassa on suurempi, yksikkökustannus pienenee (ks. kuvio 9). Tällä tavalla pystytään myös kompensoimaan kuljetusetäisyydestä johtuvaa yksikkökustannusten nousua. (Simonen 2016, 320.)



Kuvio 9. Yksikkökustannukset eri kokonaismassoilla (Simonen 2016, 320)

Kuviossa 9 kuvattu yksikkökustannusten aleneminen kokonaisuudessaan kasvaessa selittyy sillä, että ajoneuvon massan muutos on suhteellisesti suurempi kuin niiden kustannusten nousu, jotka aiheutuvat kokonaisuudessaan kasvusta (Simonen 2016, 320).

Täyttö- ja käyttöasteet

Täyttöasteella tarkoitetaan ajamista mahdollisimman täysillä kuormilla. Käyttöastetta käytetään kuvatessa kuljetuskaluston käyttöä eli kuinka paljon vuodessa ajetaan kilometrejä tai tehollisia työtunteja. Käyttöasteen tulisi olla mahdollisimman suuri. (Simonen 2016, 321.)

Täyttöastetta voidaan kuvata seuraavalla esimerkillä, jossa ajetaan täysi kuorma (ks. kuvio 10):

Täysi kuorma = 100 yksikköä
 Kustannukset = 100 €
 Yksikkökustannus = 1 € (100 €/100 yksikköä)

Kuvio 10. Täyden kuorman laskentaesimerkki (Simonen 2016, 321)

Kustannukseksi saadaan yksi euro, kun ajetaan täydellä kuormalla. Seuraavassa esimerkissä ajetaan puolella kuormalla samalla ajoneuvolla (ks. kuvio 11).

Puolikas kuorma = 50 yksikköä
 Kustannukset = 93 €
 Yksikkökustannus = 1,90 €/yksikkö (93 €/50 yksikköä)

Kuvio 11. Puolikkaan kuorman laskentaesimerkki (Simonen 2016, 321)

Yksikkökustannus miltei kaksinkertaistuu, kun kuorma puolittuu. Auto on sama ja kiinteät kustannukset pysyvät samoina. Muutokset tapahtuvat muuttuvissa kustannuksissa polttoainekustannusten osalta. Kuljettajakustannukseen ei puolikas kuorma merkittävästi vaikuta. (Simonen 2016, 321.)

Meno- ja paluukuljetukset

Kuljetusten suunnittelussa tulisi ottaa huomioon, että sekä meno- että paluusuunnassa ajettaisiin täysillä kuormilla. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista vaihtuvien syiden vuoksi (ajoneuvojen rakenne, kuljetusetäisyydet ym. logistiset syyt). (Simonen 2016, 321.)

Kuljetuksissa päästään parhaimpaan tehokkuuteen ottamalla huomioon edellä kerrotut asiat. Käyttö- ja täyttöasteiden tulisi olla mahdollisimman suuret ja tyhjillä kuormilla ajoja tulisi välttää. Kuormakoko tulisi optimoida sopivaksi kullekin ajoneuville, jotta yksikkökustannukset saataisiin pidettyä mahdollisimman alhaisina. Yrittäjän tulee olla perillä myös yrityksensä kustannusrakenteesta, jotta säästöjä pystyttäisiin tehdä mahdollisuuksien mukaan. (Simonen 2016, 322.)

3.3 Kannattavuuden seuranta

Taloushallinnon raportit ovat yrityksen omistajalle ja omistajan nimeämälle johdolle välineitä, joiden avulla yrityksen kannattavuuksia seurataan ja päätöksentekoa tuetaan. Kuukausiraportoinnin avulla yrityksessä voidaan seurata erilaisten tavoitteiden saavuttamista. Kuukausiraportti sisältää tyypillisesti tuloslaskelman (mahdollisesti myös kustannuspaikoittain) ja budjettivertailun. Tunnuslukujen avulla voidaan seurata myös kuukausitasolla tehokkuuksia ja kannattavuuksia. Vertailemalla tuloksia edellisiin kuukausiin saadaan myös selville kehityksen suunta eli trendi. (Järvenpää ym. 2013, 306.)

Kustannuslaskennalla on tärkeä rooli johdon päätöksenteon taustalla. Yrityksessä tarvitaan kustannuslaskentaa, jotta tiedetään tuotteen valmistuskustannukset. Näistä kustannuksista muodostuu lopulta tieto tilinpäätökseen tilikaudelle kuuluvina kuluina. Nämä kulut selvittämällä yritys pystyy vaikuttamaan yritystoiminnan kannattavuuteen. Tilinpäätösraportoinnista yrityksen johto tekee päätöksiä toimintaan liittyen. Voidaankin ajatella, että kustannuslaskenta on vakiomuotoista ja samanlaisena toistuvaa laskentaa, joka kertoo tuotteiden valmistuskustannuksista, ja tilinpäätösraportointi kertoo lopuksi, millainen oli yrityksen kustannustehokkuus tilikaudella. (Pellinen 2019, 16.)

Raportoinnin tehokkuus on määriteltävä yrityskohtaisesti. Raportointikokonaisuuden tulisi kuitenkin olla rutiininomaista, että siitä saataisiin paras hyöty yritykselle. Tietyt tunnusluvut raportoidaan samalla tavalla säännöllisin väliajoin ja niitä vertaillaan keskenään. Laskelmien tulisi olla myös luotettavia ja vertailukelpoisia, joten samoja mitta-areita tulisi käyttää useita vuosia. Laskentatoimen ammattiosaaminen ja neutraali suhtautuminen on tärkeässä osassa raportoinnin onnistumista. Neutraaliudella tarkoitetaan sitä, että laskelmat on tehnyt yrityksen ulkopuolinen henkilö, koska jokaisella yrityksen sisällä toimivalla henkilöllä on omat intressinsä, jotka voivat vaikuttaa laskelmien lopputulokseen ja esitystapaan. (Järvenpää ym. 2013, 307–308.)

Palveluyrityksissä kannattavuus on riippuvainen asiakkaiden tyytyväisyydestä. Kannattavuutta tulisikin arvioida asiakaskohtaisesti. Palvelun tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun hinta ja laatu sekä näiden suhde. Palvelualalla hinta tulisikin määritellä tarkasti, sillä liian korkealla hinnalla asiakkaat valitsevat toisen palveluntuottajan ja liian alhaisella hinnalla yrityksen kannattavuus saattaa kärsiä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 80.)

3.3.1 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysi antaa tärkeää tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta eri sidosryhmille. Osakkeenomistajat saavat tietoa yritykseen sijoitetun pääomansa kohdalta ja he käyttävät tietoa arvioidessaan yritystä sijoituskohteena. Osakkeenomistaja saa sijoittamalleen pääomalle vastinetta osingonjaon kautta, ja vain kannattava yritys pystyy jakamaan osinkoja. Osakkeenomistajat seuraavat yrityksen kannattavuutta ja liiketoiminnan riskiä ja niiden perusteella arvioivat yrityksestä tulevaisuudessa saatavaa osinkoa. (Kallunki 2014, 17.)

Yrityksen lainoittajat kuten pankit saavat myös tilinpäätösanalyysistä tietoa yrityksen kassavirtapohjaisesta kyvystä maksaa lainojen korot ja lyhennykset ajallaan. Kriisin kohdatessa rahoittajat haluavat tietää, kuinka nopeasti yrityksen omaisuutta voidaan realisoida velkojen maksamiseksi. Näiden perusteella yritykselle määritetään luotokelpoisuus, johon vaikuttaa velkaisuus, maksuvalmius ja kannattavuus. Rahoittajat

vaativat lainoille reaali- tai sopimusvakuudet eli kovenantit, jotka pohjautuvat tilinpäätöksestä laskettuihin tunnuslukuihin. Velkojat ovat suojatummassa asemassa kuin osinkosijoittajat, sillä konkurssin kohdatessa velkojille maksetaan velkasitoumuksia yrityksen varoista niin paljon, kuin varoja vain riittää. (Kallunki 2014, 17.)

Tavarantoimittajat toimittavat yritykselle tavaroita, raaka-aineita ja palveluita ja antavat usein maksuaikaa tavaroiden maksuun sekä seuraavat myös yrityksen kykyä maksaa ostovelkansa ajallaan maksuvalmiutta mittaavien tunnuslukujen avulla. He seuraavat erityisesti lyhyen aikavälin maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja, koska tavarantuotoissa maksuaika on lyhyempi, kuin lainoissa. Tavarantoimittajia varten on olemassa eri yrityksistä valmiita luottokelpoisuusluokituksia, joita tuottaa esimerkiksi Suomen asiakastieto. (Kallunki 2014, 17.)

Yrityksen asiakkaat haluavat olla varmoja toimintavarmuudesta ja käytönaikaisen tuen ja takuun saatavuudesta. Yrityksen sisällä mitataan työsuorituksia, erityisesti johdon kohdalla yrityksen tulosta mitattaessa. Tuloksen perusteella johtoa palkitaan ja usein myös työntekijöille annetaan tulospalkkioita tulokseen perustuen. Yhtenä tärkeänä osapuolena ovat myös viranomaiset, joista tärkeimpänä verohallinto, koska yrityksen verotettava tulos määräytyy kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteella. (Kallunki 2014, 18.)

Seppänen (2016) kirjoittaa blogissaan, että tilinpäätös mittaa niin koko organisaatio- tasolla tehtyjen kuin yksittäisten henkilöiden tekemien päätösten ja toimien vaikutusta ja muuttaa ne rahamääräiseksi informaatioksi. Tilinpäätöstä hyödynnetään yrityksen toiminnan tukena ja toiminta voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) yrityksen toiminnan ohjaaminen ja seuranta, 2) investointi-, resurssi- ja rahoituspäätöksen tekeminen ja 3) erilaisten sopimusten ehtojen perusta. Yrityksen johdolla tulisi olla yhteneväinen näkemys yrityksen nykytilanteesta ja siitä, mihin suuntaan yritys on menossa. (Seppänen 2016.)

Yrityksen tilinpäätösasiakirjoista saadaan erilaisin mittarein ja tunnusluvin jalostettua paljon erilaista tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Tilinpäätösasiakirjoja ovat

tase, tuloslaskelma, rahavirtalaskelma ja toimintakertomus liitteineen. Yrityksen toiminnan laajuutta mitataan henkilöstön määrällä, liikevaihdolla ja taseen loppusummalla. Näitä lukuja vertailemalla vuosittain saadaan tietoa muutoksista ja mahdollisesta trendistä. Yrityksiä myös luokitellaan toiminnan laajuuden perusteella pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. (Järvenpää ym. 2013, 315.)

Analysoitavan tiedon on oltava oikeaa ja luotettavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjanpitäjällä ja tilinpäätöksen tekijällä on oltava ammattitaito kohdallaan, jotta esimerkiksi tulot ja menot on jaksotettu oikein. Tässä avainasemassa on avoin keskustelu yrityksen johdon ja kirjanpitäjän kesken, jotta saadaan kaikki tulot ja menot oikealle tilikaudelle kohdennettua ja liikevaihdossa olevat erät eivät esimerkiksi ole ennakkomaksuja. (Kampman 2020.)

3.3.2 Tunnuslukuanalyysi

Tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen avulla voidaan esitellä yrityksen taloudellinen tilanne (Kallunki 2014, 81). Tilinpäätösanalyysiä tehdään pääsääntöisesti kahdella eri tekniikalla: aikasarja- ja poikkileikkausanalyysien. Aikasarja-analyysissä verrataan saman yrityksen tunnuslukuja pidemmällä aikavälillä, yleensä useiden vuosien ajan ja poikkileikkausanalyysissä verrataan eri yritysten tunnuslukuja samana ajankohtana. (Kallunki 2014, 82). Tällä tavalla tunnuslukujen tulkinnasta on jotain hyötyä. Pelkäämään oman yrityksen tunnusluvut eivät välttämättä kerro yrityksen tilasta paljoa, jos sitä ei verrata esimerkiksi saman toimialan yritysten mediaaniin tai yrityksen viiden edellisen vuoden aikana tapahtuneeseen kehitykseen.

Eri tunnuslukujen avulla myös eri toimialoilla toimivia yrityksiä voidaan verrata keskenään. Tätä varten tasetta joudutaan oikaisemaan poistamalla kertaluontoisia eriä ja harkinnanvaraisia järjestelyjä ja ryhmittelyjä, jotta vertailusta saataisiin myös ajallisesti toimiva eikä nämä erät vääristä tuloksia mihinkään suuntaan. (Järvenpää ym. 2013, 316.) Liitetiedoissa on myös oltava maininta mahdollisista poikkeavista eristä, joten huolellisuus kannattaa tilinpäätöksen analysoinnissa (Leppiniemi 2016).

Yrityksen johto saa tunnusluvuista suurimman hyödyn vertaamalla niitä toimialaan, aikasarjaan eli hakemalla trendiä tai organisaation sisällä eri yksiköihin. Toimialalla kilpailijoihin verratessa nähdään, millainen asema muihin kilpailijoihin verrattuna yrityksellä on ja ovatko he kilpailukykyisiä alallaan, varsinkin jos hinnoittelu on alalla tiukkaa. Yrityksen kannattaa myös tarkkailla alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden tunnuslukuja, sillä vain taloudellisesti hyvin menestyvien yritysten kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä. (Järvenpää ym. 2013, 316.)

3.3.3 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen taloudellista tehokkuutta. Kannattavuutta mitataan monella eri mittarilla, ja yhdessä käytettynä ne antavat yrityksen kannattavuudesta tarpeeksi kattavan kuvan. (Järvenpää ym. 2013, 316–317.) Kannattavuus on todella tärkeä mittari yrityksen jatkuvuuden kannalta. Jotta yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus pysyisivät hyvänä, on yrityksen oltava kannattava. (Vilkkumaa 2005, 44.) Kannattavuutta mittaavat tunnusluvut jaetaan kahteen ryhmään, liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin (Tunnuslukuopas n.d.).

Myyntikate saadaan, kun yrityksen myynnistä eli liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset (ainekulut ja ulkopuoliset palvelut). Se kertoo välittömästi kannattavuuden tuotteiden ja yksittäisten asiakkaiden kohdalla. (Järvenpää ym. 2013, 317.) Myyntikattea käytetään yleisimmin tukku- ja vähittäiskaupassa, koska tuotannollisissa yrityksissä muuttuvia ja kiinteitä kuluja ei erotella nykyään tuloslaskelmassa. Myyntikatteelle ei ole yleisiä ohjearvoja, koska sen taso on yrityskohtainen. Sitä ei voi myöskään vertailla eri toimialalla toimivien yritysten kesken. Jos yrityksen myyntikate on selvästi kilpailijoita alhaisempi, saattaa yrityksen hinnoittelu olla heikompaa. Kovassa kasvussa oleva yritys voi käyttää myös alhaista katetta kilpailukeinonaan. Tunnusluvulle on määritetty laskentakaava. (Myyntikate ja myyntikate-% n.d.)

$$\begin{aligned} \text{Myyntikate} &= \text{Liikevaihto} - \text{ainekulut} - \text{ulkopuoliset palvelut} \\ \text{Myyntikate-\%} &= 100 * \text{myyntikate/liikevaihto} \end{aligned}$$

Kuvio 12. Myyntikatteen kaava (Myyntikate ja myyntikate-% n.d.)

Käyttökate eli ebitda (earnings before interest, taxes, depreciations and amortisations) on varsinaisen liiketoiminnan tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja velan lyhennyksiä. (Järvenpää ym. 2013, 317.) Käyttökatteelle ei ole ohjearvoja, koska sen taso on riippuvainen yrityksen toimialasta ja pääomarakenteesta. Käyttökate-%:a verrataan toimialalukuihin ja verrataan omassa yrityksessä käyttökateen riittävyttä lainanhoitokuluihin, veroihin, investointeihin ja voitonjakoon, jolloin voidaan saada jonkinlainen käsitys kannattavuudesta käyttökateen näkökulmasta. Tunnusluvulle on määritetty laskentakaava. (Käyttökate ja käyttökate-% n.d.)

$$\begin{aligned} \text{Käyttökate} &= \text{liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset} \\ \text{Käyttökate-\%} &= 100 * \text{käyttökate/liikevaihto} \end{aligned}$$

Kuvio 13. Käyttökateen kaava (Käyttökate ja käyttökate-% n.d.)

Yleisesti käyttökatteella ei ole ohjearvoja, mutta kuljetusalalla käyttökatteelle on määritelty ohjeelliset arvot (ks. taulukko 2) (Immanen 2016, 227).

Taulukko 2. Käyttökatteen ohjearvot (Immanen 2016, 227)

| | |
|--------|-------------|
| >30% | Erinomainen |
| 25-30% | Hyvä |
| 20-25% | Tyydyttävä |
| 15-20 | Välttävä |
| <15% | Heikko |

Liiketulos eli ebit (earnings before interest and taxes) kertoo, paljonko varsinaisen liiketoiminnan tuotosta on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja (Järvenpää ym. 2013, 317). Tunnusluvulla voidaan verrata yksittäisen yrityksen kehitystä ja samalla toimialalla toimivia yrityksiä. Liiketuloksessa ei ole mukana rahoituskuluja, jolloin ei ole merkitystä onko yrityksellä velkaa vai ei. Tällä tunnusluvulla voidaankin siksi hyvin verrata samalla toimialalla olevien yritysten operatiivista kannattavuutta. Jos liike-tulosprosentti on negatiivinen, on yrityksen liiketoiminnassa vaikeuksia. Tunnusluvulle on määritetty laskentakaava. (Liiketulos ja liiketulos-% n.d.)

Liiketulos = liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot - toimintakulut - poistot ja arvonalennukset
 Liiketulos-% = $100 \cdot \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$

Kuvio 14. Liiketuloksen kaava (Liiketulos ja liiketulos-% n.d.)

Nettotulos on yrityksen varsinaisen toiminnan tulos. Nettotuloksen pohjalta tehdään päätökset yrityksen voitonjaosta omistajille. Jokainen yritys miettii omalla kohdallaan voitonjakotavoitteensa ja sen mukaan tunnuslukua voidaan arvioida. Nettotuloksen

avulla voidaan vertailla myös eri toimialojen yrityksiä paremmin, kuin muilla katelu-
vuilla. Tunnusluvulle on määritetty laskentakaava. (Nettotulos ja nettotulos-% n.d.)

$$\begin{aligned} \text{Nettotulos} &= \text{liiketulos} +/- \text{rahoituserät} +/- \text{verot} \\ \text{Nettotulos-\%} &= 100 * \text{nettotulos/liikevaihto} \end{aligned}$$

Kuvio 15. Nettotuloksen kaava (Nettotulos ja nettotulos-% n.d.)

Oman pääoman tuotto-% (ROE) antaa tärkeää tietoa yrityksen omistajille ja sijoittajille siitä, miten yritys huolehtii omistajien sijoittamasta pääomasta ja kuinka sille on kertynyt tuottoa tilikauden aikana. Huomioitavaa kuitenkin on, että jos yritys on tehnyt suuren investoinnin, joka sitoo yrityksen pääomaa ja joka ei ole vielä ehtinyt tuottaa yritykselle tuloa, voi tunnuslukua olla haastavampi arvioida. Tunnusluvulle on määritetty laskentakaava. (Oman pääoman tuotto-% (ROE) n.d.)

$$\text{Oman pääoman tuotto-\%} = 100 * \text{nettotulos (12kk)} / \text{oikaistu oma pääoma keskimäärin}$$

Laskentakaavan oma pääoma on tilikauden alun ja lopun keskiarvo.

Kuvio 16. Oman pääoman tuotto-% kaava (Oman pääoman tuotto-% (ROE) n.d.)

Tunnusluvulle on myös määritelty normiarvot, joiden perusteella niitä voidaan arvioida yrityksen sisällä eri vuosien välillä tai eri yrityksen välistä vertailua tehdessä (ks. taulukko 3). (Oman pääoman tuotto-% (ROE) n.d.)

Taulukko 3. Oman pääoman tuotto-% (ROE) (Oman pääoman tuotto-% (ROE) n.d.)

| | |
|--------------------|---------|
| Erinomainen | yli 20% |
| Hyvä | 15-20% |
| Tyydyttävä | 10-15% |
| Välttävä | 5-10% |
| Heikko | alle 5% |

Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) mittaa yrityksen tuottoa, joka on saatu sinne sijoitetulle pääomalle. Tässä tunnusluvussa yrityksen tekemää tulosta suhteutetaan yrityksen sitomaan pääomaan. Yrityksessä vastikään tehdyt suuret investoinnit saattavat vääristää tunnuslukua antaen liian heikon kuvan yrityksen tilanteesta, koska investoinnit eivät ole ehtineet luoda vielä lisätuottoa yritykselle. Huomioitavaa on myös, että tappiollisen tuloksen tehneet yritykset saattavat saada hyvän arvon sijoitetun pääoman tuotolle. Tässä tapauksessa yrityksessä on suuret rahoituskulut tai verot (lisätään tulokseen laskukaavassa). Tällöin rahoittajille ja/tai verottajille on mennyt yrityksen tulos, ja omistajille ei ole jäänyt mitään. Tunnusluvulle on määritetty laskentakaava. (Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) n.d.)

$$\text{Sijoitetun pääoma tuotto-\%} = 100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot(12kk)}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$$

$$\text{Sijoitettu pääoma} = \text{oma pääoma} + \text{korolliset velat}$$

Kuvio 17. Sijoitetun pääoman tuotto-% kaava (Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) n.d.)

Tunnusluvulle on olemassa myös viitteelliset normiarvot, joiden avulla tunnusluvun arvoa voidaan arvioida yrityksen sisällä eri vuosien välillä ja saman toimialan yritysten välistä vertailua tehdessä (Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) n.d.).

Taulukko 4. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) (Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) n.d.)

| | |
|--------------------|----------|
| Erinomainen | yli 15 % |
| Hyvä | 10-15 % |
| Tyydyttävä | 6-10 % |
| Välttävä | 3-6 % |
| Heikko | Alle 3 % |

Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) kertoo, kuinka paljon yritykseen sitoutuneelle pääomalle on tullut tilikauden aikana tuottoa. Tunnusluku on parempi kuin sijoitetun pääoman tuotto-% siinä tapauksessa, kun yrityksessä ei voida luotettavasti tehdä jakoa korolliseen ja korottamaan pääomaan. Taseen loppusumma kuvaa yrityksen toimintaan sitoutuneita resursseja, ja tunnusluku mittaa näille resursseille kertynyttä tuottoa. Tunnusluvulle on määritelty laskentakaava. (Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) n.d.)

Kokonaispääoman tuotto-%= $100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}(12\text{kk})) / \text{oikaistun taseen loppusumma keskimäärin}$
 Mikäli oma pääoma on negatiivinen, on kokonaispääoma vähintään vieraan pääoman suuruinen.

Kuvio 18. Kokonaispääoman tuotto-% kaava (Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) n.d.)

Tunnusluvulle on olemassa ohjearvot, joiden avulla tunnuslukua voidaan arvioida yrityksen sisällä vertailua tehdessä eri vuosien välillä tai vertaillessa samalla toimialalla toimivia yrityksiä (Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) n.d.).

Taulukko 5. Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) (Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) n.d.)

| | |
|-------------------|----------|
| Hyvä | yli 10 % |
| Tyydyttävä | 5-10 % |
| Heikko | alle 5 % |

4 Tulokset

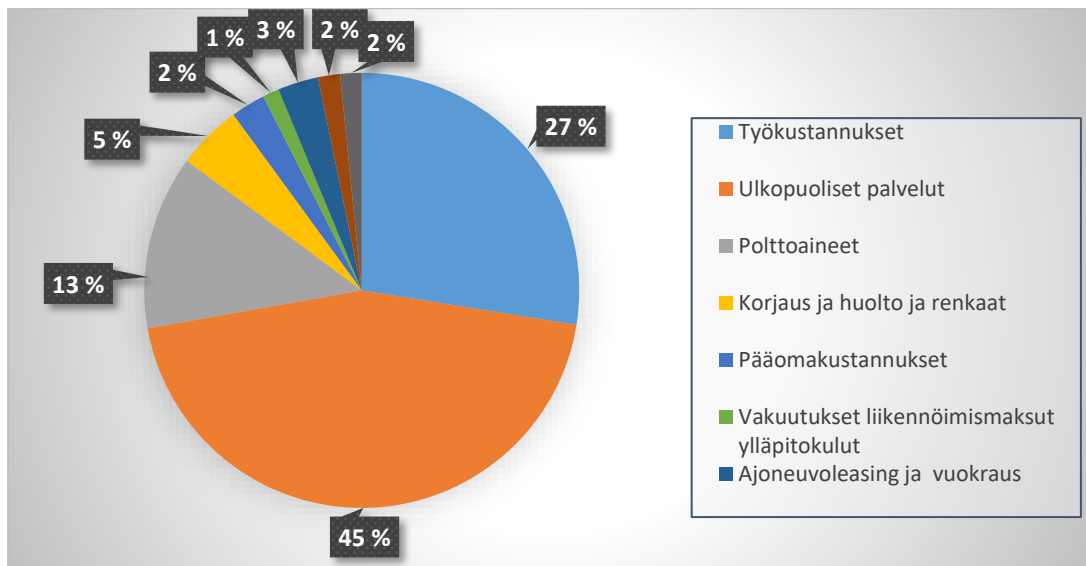
4.1 Kohdeyrityksen kustannusrakenne ja kustannuspaikkalaskenta

Kohdeyritys tekee kustannuslaskentaa Excel-pohjaisella laskentapohjalla, jonne on syötetty kattavasti toiminnan luvut hinnoittelua varten. Laskentapohja kertoo suoraan suoritettun palvelun katteen. Kannattavuuden seuranta suoritetaan kirjanpidosta saatavien tuloslaskelmapohjaisten raporttien avulla, joista yrityksen johto näkee suoraan asiakaskohtaisen tuloksen tai yrityksen tuloksen. Kustannuspaikkoina

ovat yrityksen asiakkaat, ja kannattavuutta seurataan asiakaskohtaisesti. Yritys haluaa tietää, mikä asiakas on kannattava ja mikä ei. Tuloslaskelmapohjainen raportti antaa kyllä suoraan tiedon viivan alle jäävästä rahamäärästä, mutta ei kerro koko totuutta kustannustehokkuudesta toimintojen kesken. Kustannuspaikkaraporteissa kustannuspaikkoina on asiakkaiden lisäksi myös hallinnon kustannuspaikka erikseen. Näitä kuluja ei ole kuitenkaan vyörytetty asiakkaille, joten raportti ei ole täysin luotettava.

Yrityksen omassa hinnoittelumallissa on tehty kuljetustoiminnan kustannuslaskentaa, jonka teoria on kerrottu luvussa 3.2.2. Luvussa 3.2.3. esitetyt kustannustekijät ovat myös laskettuna hinnoittelumallissa. Tehokkuuden mittauksesta on kerrottu luvussa 3.2.4., ja yrityksellä on käytössään tehokkuuden mittauksessa sekä tuntikustannukset käyttötuntia kohden että kilometrikustannukset. Yritys voisi ottaa lisäksi käyttöönsä kuormakokoon sidotun yksikkökustannuksen (ks. luku 3.2.4.), jolloin he saisivat kattavamman kuvan toimintansa tehokkuudesta.

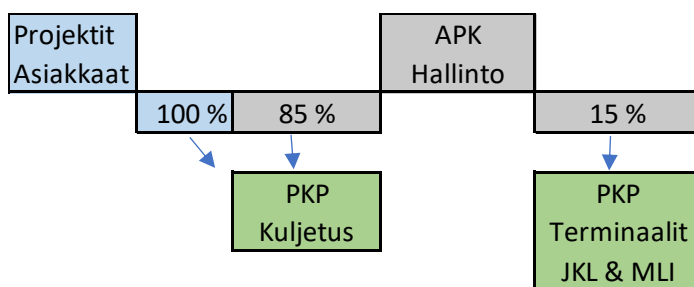
Koko yritystä tarkasteltaessa kustannukset jakautuvat prosentuaalisesti siten, että työkustannukset, ulkopuoliset palvelut ja polttoaineet vievät suurimman osan kustannuksista (ks. kuvio 19). Loput jakautuvat tasaisesti 1–5 prosentin välille. Ulkopuoliset palvelut ovat merkittävä menoerä. Ulkopuolisiin palveluihin kuuluu ulkopuolisten kuljetusyrittäjien tilitykset sekä vuokrattu työvoima terminaaleilla.



Kuvio 19. Kustannusten prosenttiosuudet kohdeyrityksessä

4.2 Kustannuspaikkalaskentaehdotus

Yrityksen pääkustannuspaikoiksi määriteltiin kuljetus ja terminaali, koska ne ovat yrityksen pääsääntöiset tulonlähteet. Projekteina on yrityksen asiakkaat, koska yritys haluaa seurata edelleen asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja nämä projektikustannukset vyörytetään suoraan kuljetuksen pääkustannuspaikalle. Apukustannuspaikana on hallinto ja nämä yhteiskustannukset päätettiin jakaa prosentuaalisella jakosuhteella pääkustannuspaikoille. Jako perustuu todellisiin työtunteihin kustannuspaikkaa kohti. Kuljetukselle kohdistettiin 85 % hallinnon kustannuksista ja terminaalille kohdistettiin loput 15 % hallinnon kustannuksista. Kustannusten jako näkyy kuviossa 20 (ks. kuvio 20). Kun hallinnon kustannukset on jaettu pääkustannuspaikoille prosentuaalista jakoa käyttäen, saadaan yrityksen kustannusrakenteesta luotettavampaa tietoa kannattavuuden suhteen.



Kuvio 20. Kustannuspaikat ja kustannusten kohdistaminen

Kustannuspaikoilla olevia kustannuslajeja ovat työsuoritukset eli palkka- ja henkilöstösivukustannukset; ainekustannukset eli polttoaineet, työkalut ja työvälineet, huoltokulut ja rengaskulut ja korjauskulut ja muut kustannukset; ulkopuoliset palvelut eli ulkopuoliset palvelut ja vuokratut työntekijät; lyhytvaikutteiset tuotannontekijät eli tarvikkeet, vuokrat, energiakustannukset, leasing-vuokrat, tietoliikennekustannukset, kuljetuskustannukset, kuljetusvakuutus- ja huoltopalvelukustannukset ja asiantuntijapalveluiden kustannukset sekä lopuksi pitkävaikutteiset tuotannontekijät eli poisto-, korko- ja vakuutus- ja vakuutus- ja vakuutus- ja vakuutus-

Yritys pystyy toiminnassaan vaikuttamaan lyhyellä aikajänteellä erityisesti ainekkustannuksiin kilpailuttamalla näiden kustannusten palveluiden tarjoajia. Ulkopuolisiin palveluihin vaikuttaminen voi olla yritykselle hankalampaa, sillä heidän toimintansa laajuus ja toimivuus riippuu osittain näiden määrästä. Työsuorituksiin yritys pystyy vaikuttamaan henkilöstön palkkatasolla ja henkilöstön määrällä, mutta tätä tulee miettiä tarkkaan, ettei toimintojen suoritukset kärsi henkilöstön puutteen vuoksi. Lyhytvaikutteisiin tuotannontekijöihin voi vaikuttaa myös valitsemalla harkitusti palveluiden tarjoajat, kuten vakuutusyhtiöt ja sähköyhtiöt. Pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin voi vaikuttaa esimerkiksi lainaneuvotteluiden yhteydessä.

Kustannusten seurantaan liittyy myös budjetointi, jota yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä. Yrityksessä olisi suotavaa ottaa käyttöön esimerkiksi Excel-pohjainen budjettiseuranta, jossa jokaista kustannuslajia seurattaisiin toteuman ja ennusteen avulla. Tämä pohja kertoisi myös eron budjetin ja toteuman välillä. Tällöin yritys voisi puuttua mahdollisiin budjetin ylityksiin ja selvittää, mistä ne mahdollisesti johtuvat ja

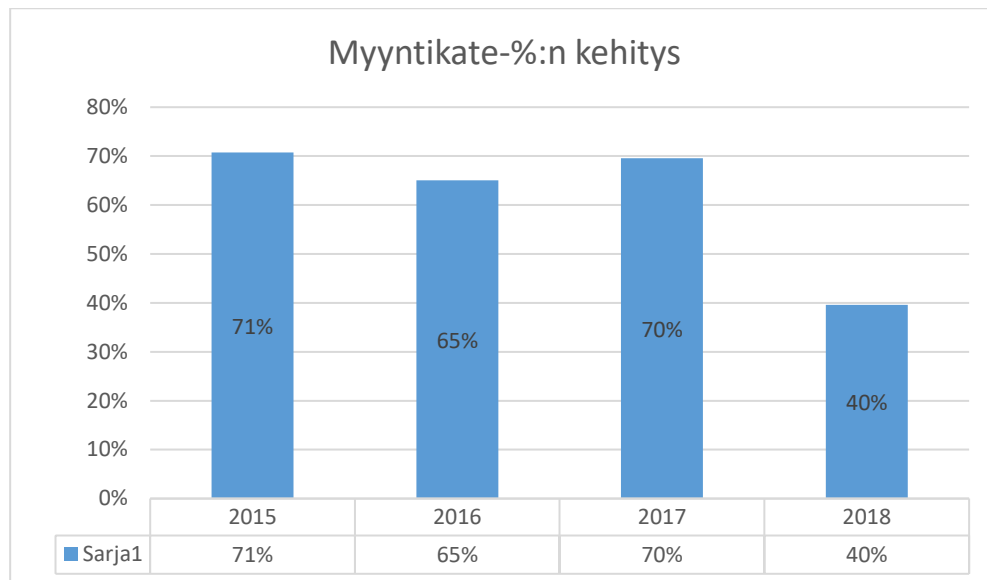
onko syihin mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan. Budjetointi vaikuttaisi myös kannattavuuden parantumiseen, sillä kun kustannuksia budjetoitaisiin pidemmälle aikavälille, kuten vaikka neljännesvuosittain, voisi johto vaikuttaa vielä enemmän yrityksen vuosittaiseen tulokseen ja tätä kautta kannattavuuteen.

Kustannukset saadaan suoraan kirjanpidon raportista ”tuloraportti kuukausitasolla”. Asiakkaat eli nykyään projektit ovat omina sivuinaan raportissa, ja sieltä niiden kustannukset siirretään Excel-pohjaan joka kuukausi. Projekтикustannukset kustannusryhmittäin menee suoraan soluviittauksella kuljetuksen kustannuspaikalle. Kuljetuksen kustannuspaikalle laitetaan myös 85 % hallinnon kustannuksista. Hallinto on raportissa myös omana kustannuspaikkana, ja raportista siirretään tarvittavat tiedot Excel-pohjaan. Molemmat terminaalit ovat myös omana kustannuspaikkanaan raportissa, joten niiden kustannukset saa myös poimittua raporteista suoraan. Yrityksellä on kaksi terminaalialia, joten niiden molempien kustannuksia seurataan erikseen. Terminaaleille vyörytetään 7,5 % kummallekin hallinnon kustannuksista eli yhteensä 15 %. Olemassa olevaa hinnoittelupohjaa ei muokattu, sillä yritys saa pohjasta tarvitsemansa tiedon työsuoritteiden katteista. Tässä työssä ei myöskään oteta kantaa hinnoitteluun.

4.3 Kannattavuuden tunnuslukuanalyysi kohdeyrityksessä

Myyntikate

Yrityksen myyntikate- % vuonna 2018 oli **40 %**. Tunnusluku kertoo, että yrityksen myynti kattaa hyvin kuljetukseen liittyvät muuttuvat kustannukset ja ulkopuoliset palvelut, jotka kohdeyrityksessä ovat autoilijoille maksettavat tilitykset ja autojen huolto- ja korjauskulut. Yritys voi vaikuttaa myyntikatteen suuruuteen seuraamalla muuttuvien kustannusten suuruutta, eli polttoainekustannuksia, rengaskustannuksia. Myyntikate-%:n kehitys näkyy kuviossa 21.

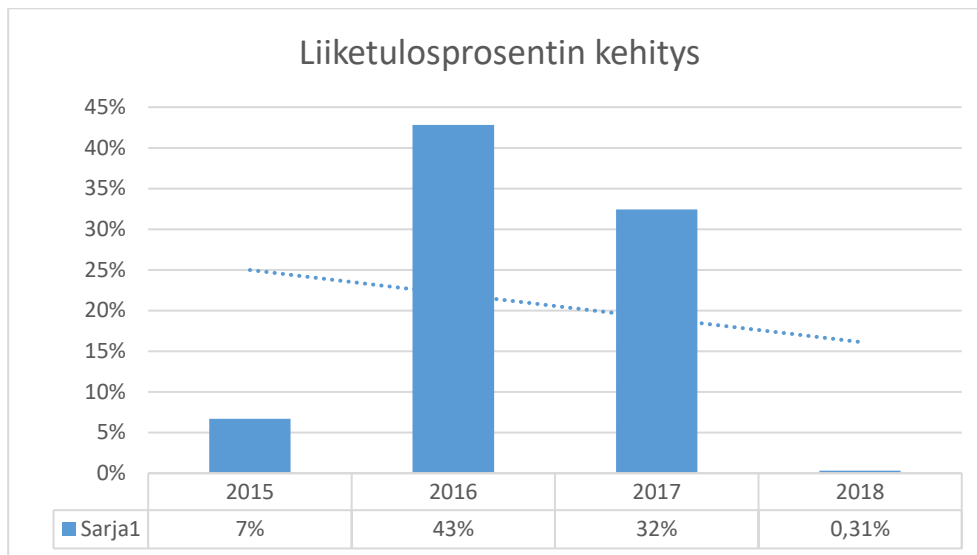


Kuvio 21. Myyntikate-%:n kehitys

Myyntikate on ollut hyvin tasaisissa lukemissa, kunnes se edellisellä tilikaudella on laskenut 30 prosentilla. Tätä selittää enimmäkseen ulkopuolisten palveluiden merkittävästi lisääntynyt määrä. Vuonna 2018 lokakuussa kohdeyritys on aloittanut ajovälitystoiminnan, jolloin kustannuksiksi ovat tulleet ulkopuolisiin palveluihin kirjatut ajopalkkiot ulkopuolisille kuljetusyrittäjille.

Liiketulos

Yrityksen liiketulos-% vuonna 2018 oli **0,31 %**. Toimialalla liiketulos-% oli 2,9 % (Yritysten tilinpäätöstiedot (yritysyksikkö) n.d.). Yrityksen sisällä on tapahtunut nousua ulkopuolisissa palveluissa, joka on prosentuaalisesti liikevaihtoon verrattuna yrityksen kuluista v. 2018 60 %. Edellisenä vuonna 2017 osuus on ollut 8,6 %, joten kasvua on tullut paljon. Liiketuloksen heikkoutta selittää myös suuret liiketoiminnan muut kulut verrattuna edelliseen vuoteen ja palkkakustannusten nousu. Liiketulosprosentin kehitystä kuvataan kuviossa 22.



Kuvio 22. Liiketulosprosentin kehitys

Kuviosta 22 nähdään, että liiketulosprosentti on lähtenyt voimakkaaseen nousuun vuonna 2016. Kohdeyrityksen tuloslaskelmaa katsomalla selviää, että yrityksellä on ollut liiketoiminnan muita tuottoja yli puolen miljoonan euron edestä, mikä selittää parantunutta tulosta. Muissa tuotoissa näkyy vuonna 2016 tehdyt yrityskaupat. Vuoden 2018 laskua selittää ulkopuolisten kustannusten suuri määrä.

Käyttökate

Yrityksen käyttökate- % vuonna 2018 oli **2,57 %**. Toimialalla käyttökate-% oli 9,5 % (Yritysten tilinpäätöstiedot (yritysyksikkö) n.d.). Eroa voidaan selittää samoin kuin liiketuloksen kohdalla, eli toimialalla ei välttämättä muilla toimijoilla ole ajovälitystoimintaa, joten ulkopuolisten palvelujen osuus ei ole niin merkittävä liikevaihtoon nähden. Käyttökateprosentin kehitystä kuvataan kuviossa 23.

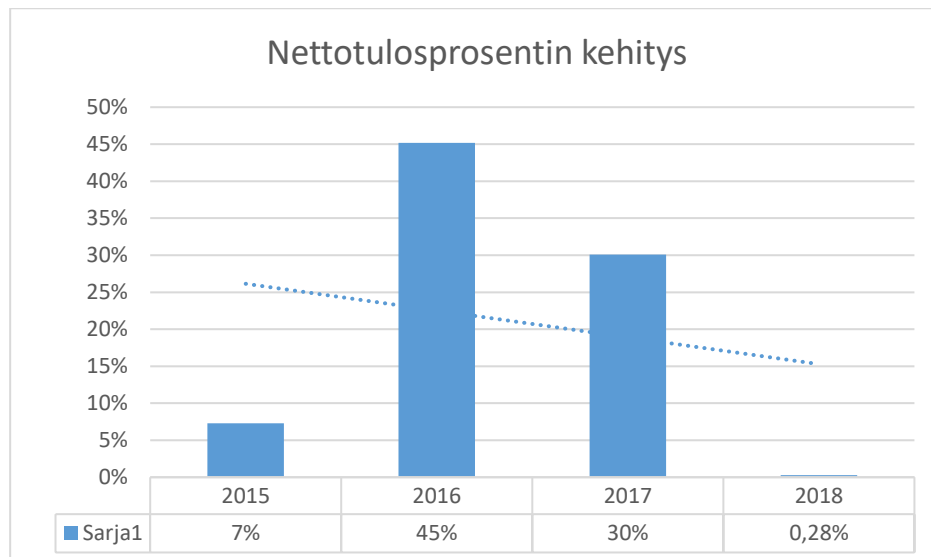


Kuvio 23. Käyttökateprosentin kehitys

Verrattuna toimialaan yrityksen käyttökate on ollut hyvissä tai erinomaisissa luke-
missa muutamana aiempuna vuotena. Vuonna 2018 käyttökate on sukeltanut hei-
koksi. Käyttökateen määrään vaikuttaa myös yrityksen toiminta ja rakenne. Koska
kohdeyrityksellä on leasing-periaatteella olevaa kalustoa, vaikuttaa leasing-maksut
käyttökateen määrään sitä alentavasti.

Nettotulos

Yrityksen nettotulos-% eli tilikauden tulos vuonna 2018 oli **0,28 %**. Toimialalla netto-
tulos-% oli 2 % (Yritysten tilinpäätöstiedot (yritysyksikkö) n.d.). Yrityksen tulosta vie
ulkopuolisten palvelujen suuri osuus. Yritys voi parantaa tulosta kasvattamalla liike-
vaihtoa. Nettotulosprosentin kehitystä kuvataan kuviossa 24.

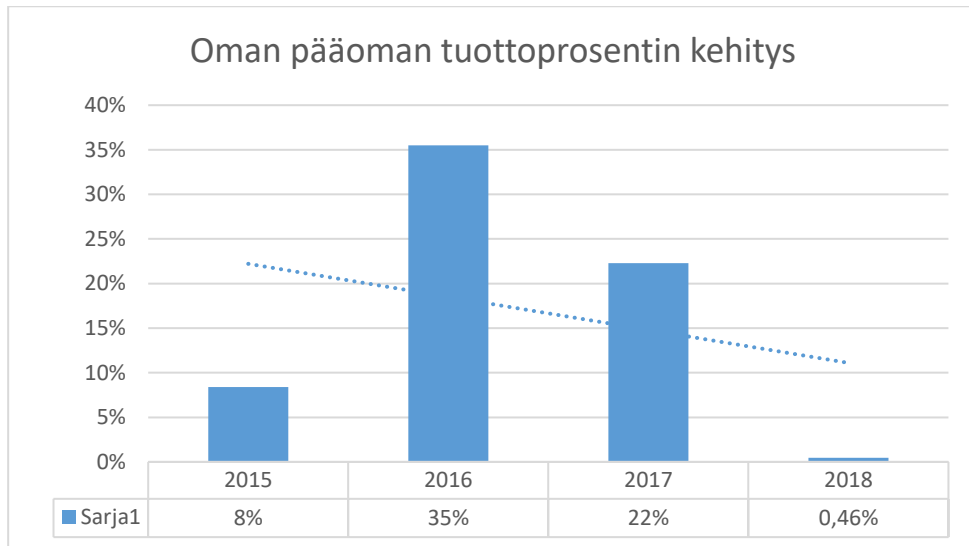


Kuvio 24. Nettotulosprosentin kehitys

Nettotulosprosentti on ollut viime vuosina toimialaan verrattuna erinomainen, mutta lähtenyt laskuun viime tilikaudella.

Oman pääoman tuotto-% (ROE)

Yrityksen oman pääoman tuotto-% oli vuonna 2018 **0,46 %**. Tulos on normiarvojen mukaan heikko. Heikkoa tulosta selittää alhainen nettotulos. Edellisten tilikausien voitolliset tulokset ovat kasvattaneet yrityksen omaa pääomaa. Omistaja on nostanut osinkoa maltillisesti, ja kasvattanut yrityksen nettovarallisuutta. Oman pääoman tuotto-%:n kehitystä kuvataan kuviossa 25.

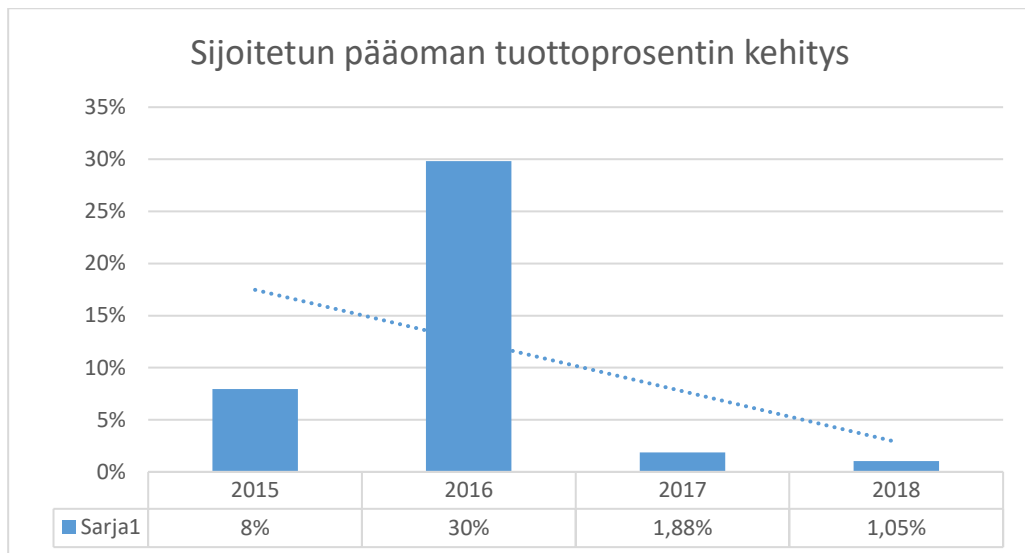


Kuvio 25. Oman pääoman tuotto-%:n kehitys

Vuoden 2016 yrityskauppa näkyy tässäkin tunnusluvussa. Oman pääoman tuotto on kuitenkin ollut yrityksessä ennen yrityskauppaa välttävällä tasolla ja yrityskaupan jälkeen erinomaisella tasolla.

Sijoitetun pääoman tuotto- % (ROI)

Yrityksen sijoitetun pääoman tuotto-% oli vuonna 2018 **0,90 %**. Tulos on normiarvoasteikolla heikko. Yritys on nostanut lisää lainaa vuoden aikana, ja vieraan pääoman osuus on noussut yrityksessä kaksinkertaiseksi edelliseen vuoteen verrattuna. Sijoitetun pääoman tuotto-%:a saadaan nostettua paremmalla tilikauden tuloksella. Sijoitetun pääoman tuotto-%:n kehitystä kuvataan kuviossa 26.

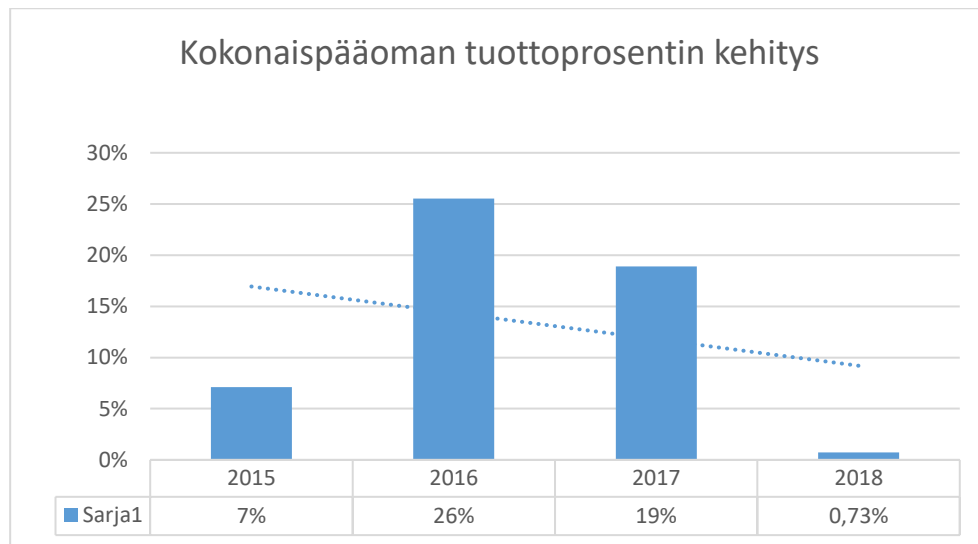


Kuvio 26. Sijoitetun pääoman tuotto-% kehitys

Tunnusluvun kehitys on ollut vaihtelevaa. Tunnusluvussa tapahtui vuonna 2016 piikki, ja se laski taas heikoksi vuonna 2017. Yleisesti ottaen tunnusluku on pitäytynyt parhaimmillaan tyydyttävällä tasolla ja yleisimmin heikolla tasolla.

Kokonaispääoman tuotto-% (ROA)

Yrityksen kokonaispääoman tuotto-% oli vuonna 2018 **0,73 %**. Tulos on normiarvoasteikolla heikko. Heikkoa tunnuslukua selittää tilikauden heikko tulos. Toimialan medi-aani on ollut vuonna 2018 6 % (Yritysten tilinpäätöstiedot (yritysyksikkö) n.d.). Tun-nusluvun kehitystä kuvataan kuviossa 27.



Kuvio 27. Kokonaispääoman tuottoprosentin kehitys

Kohdeyrityksessä on ollut toimialaan verrattuna aikaisempina vuosina parempaa kokonaispääoman tuottoa. Vuoden 2016 yrityskauppa nostaa tämänkin tunnusluvun arvoa, vaikka se on muinakin vuosina ollut tyydyttävä tai hyvä.

Kannattavuuden analyysi

Vuonna 2016 tapahtunut yrityskauppa näkyy kannattavuuden tunnusluvuissa niitä parantavana tekijänä. Vertailuvuosina 2015 ja 2017, jotka ovat olleet ns. vanhan toiminnan normaalivuosia, tunnusluvut ovat olleet vaihtelevasti joko heikkoja, tyydyttäviä tai hyviä. Heikkoa yrityksessä ovat pääomaan suhteutetut tunnusluvut.

Vertailua muihin toimialan yrityksiin on haastavampaa tehdä, jos ei voi olla varma onko muilla ajovälitystoimintaa. Yrityksen on kuitenkin pystyttävä kasvattamaan vielä liikevaihtoaan tästä, että ulkopuolisten palvelujen kustannukset pystytään kattamaan paremmin. Liikevaihdon kasvun myötä kasvaa kuitenkin myös ajovälitystoiminta, joten yrityksen tulisikin miettiä oikeat ratkaisut ajojensa järjestelyyn. Olisiko kannattavampaa hankkia lisää omaa kalustoa, vai ostaa ulkopuolisilta kuljetuspalvelua, että kaikki ajot saadaan suoritettua?

Yrityksen kannattavuus vuonna 2018 on ollut heikkoa, ja sitä selittää ajojärjestelytoiminnan alkaminen lokakuussa 2018 ja sen vaikutus yrityksen tulokseen. Muiden kuljetusyrittäjien palkkiot vievät ison osan tuloksesta. Muuttuvia kustannuksia voidaan hallita kilpailuttamalla kalustoon liittyviä kustannuksia (polttoaine, korjaus, huolto jne.). Muutaman vuoden kuluttua voidaan tehdä tarkempaa analyysiä kannattavuudesta, kun ajojärjestelytoimintaa on jatkettu hieman kauemmin ja kustannukset ja asiakkaat ovat vakiintuneet, ja kenties asiakkaita tullut lisää ja liikevaihto on kasvanut. Tämä vertailuajanjakso on muutenkin analysointiin huono, sillä 2016 ollut yrityskauppa nostaa tunnusluvut poikkeukselliseksi ja vuoden 2018 toimintarakenteen muutos laskee tunnuslukuja, koska toiminta ei ole vielä vakiintunut tarpeeksi analysointiä varten. Taulukossa 6 on yhteenveto kannattavuuden tunnusluvuista.

Taulukko 6. Kohdeyrityksen kannattavuuden tunnusluvut 2015-2018

| Kannattavuuden tunnusluvut | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Myyntikate | 71 % | 65 % | 70 % | 40 % |
| Liiketulos | 7 % | 43 % | 32 % | 0,31 % |
| Käyttökate | 19 % | 52 % | 39 % | 3 % |
| Nettotulos | 7 % | 45 % | 30 % | 0,28 % |
| Oman pääoman tuotto-% | 8 % | 35 % | 22 % | 0,46 % |
| Sijoitetun pääoman tuotto-% | 8 % | 30 % | 2 % | 1,05 % |
| Kokonaispääoman tuotto-% | 7 % | 26 % | 19 % | 0,73 % |

4.4 Tunnuslukuanalyysipohja

Kohdeyrityksessä luodussa tunnuslukuanalyysipohjassa on mukana kaikki tilinpäätösanalyysin kohteet: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Yrityksessä on vakavaraisuus ja maksuvalmius hyvällä tasolla, mutta yrittäjä haluaa seurata myös niiden kehitystä. Laskuriin syötetään tietyt luvut tuloslaskelmasta ja taseesta yhdelle välilehdelle, josta ne tulee kuukausitasolla toiselle välilehdelle. Laskuri myös ilmoittaa värikoodein, onko tunnusluku heikko, tyydyttävä vai hyvä tai erinomainen.

Laskurista tehtiin mahdollisimman yksinkertainen, jotta se tulisi yrityksessä käyttöön. Tuloslaskelma- ja tasevälilehdiltä poistettiin kaikki ylimääräinen, koska yrityksen tuloslaskelma on niin pitkä. Laskurista tulisi liian sekava käyttää, jos tuloslaskelman kaikki rivit olisivat käytössä. Tuloslaskelman välilehti on näkyvässä kuviossa 28.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N |
|----|---|---|----------|----------|-----------|----------|----------|---------|----------|--------|---------|---------|-----------|----------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | TULOSRAPORTTI | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | Tammikuu | Helmikuu | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | LIKEVAIHTO | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | MYYNTIKATE | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | Poistot ja arvonalentumiset yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | LIKEVOITTO/-TAPPIO YHTEENSÄ | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | Rahoitustuotot- ja kulut | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | Muulle yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | Tilikauden ja aikaisempien tilikausien verot yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO YHTEENSÄ | | | | | | | | | | | | |

Kuvio 28. Tuloslaskelman välilehti

Taseen molemmat puolet on jaettu omille välilehdilleen selkeyden vuoksi. Näistä on myös poistettu ne rivit, joita ei laskennassa tarvita. Taseen vastaavaa-puoli on nähtävissä kuviossa 29 ja vastattavaa-puoli kuviossa 30 (ks. kuvio 29 & 30).

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N |
|---|---|----------------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|---------|----------|--------|---------|---------|-----------|----------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | TASE VASTAAVAA | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | Tammikuu | Helmikuu | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | Lyhytaikaiset saamiset yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | Rahoitusarvopaperit yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | Rahat ja pankkisaamiset yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | VASTAAVAA YHTEENSÄ | | | | | | | | | | | | |

Kuvio 29. Taseen vastaavaa-puolen välilehti

| TASE VASTATTAVAA | Tammikuu | Helmikuu | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
|--------------------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|---------|----------|--------|---------|---------|-----------|----------|
| OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ | | | | | | | | | | | | |
| Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| Lyhytaikainen vieras pääoma | | | | | | | | | | | | |
| Lainat rahoituslaitoksilta yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä | | | | | | | | | | | | |
| Vastattavaa yhteensä | | | | | | | | | | | | |

Kuvio 30. Taseen vastattavaa-puolen välilehti

Kun luvut on saatu laitettua kuukausittaisesta tuloslaskelmasta ja taseesta, voidaan siirtyä tunnuslukulaskuri-välilehdelle. Tähän välilehdelle ei tarvitse tehdä mitään muutoksia, vaan sitä tarvitsee ainoastaan tulkita värikoodien avulla. Lisäksi tehtiin ratkaisu, että vakavaraisuuden tunnuslukuja ei lasketa kuukausitasolla, vaan ainoastaan tilinpäätöksen aikana. Tähän välilehdelle tulee kannattavuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen arvot. Kuvio 31 näkee tunnuslukulaskurin (ks. kuvio 31). Laskuriin on nyt syötetty tammikuun ja helmikuun 2020 eurot tuloslaskelmasta ja taseesta, jolloin laskuri on laskenut tunnuslukujen arvot. Se myös hälyttää punaisella kannattavuuden tunnusluvuissa, koska ne ovat yrityksellä heikolla tasolla. Voidaan kuitenkin nähdä, että myyntikate ja maksuvalmiuden quick ratio on yrityksessä hyvällä tasolla. Yrityksen johto näkee nyt suoraan, missä tunnusluvuissa heillä on kehitettävää.

| Tuloslaskelman tunnusluvut | Tammikuu | Helmikuu | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
|----------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| KANNATTAVUUS | | | | | | | | | | | | |
| Myyntikate-% | 25,75 % | 25,81 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| Liiketulos-% | -1,19 % | -1,71 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| Käyttökate-% | -2,64 % | -3,37 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| Nettotulos-% | -1,32 % | -1,77 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| Oman pääoman tuotto-% | -0,75 % | -0,87 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| Sijoitetun pääoman tuotto% | -0,72 % | -0,68 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| Kokonaispääoman tuotto-% | -0,42 % | -0,43 % | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |
| MAKSUVALMIUS | | | | | | | | | | | | |
| Quick ratio | 1,34 | 1,62 | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! | #JAKO/0! |

Kuvio 31. Tunnuslukulaskuri-välilehti

Laskuriin on laitettu myös tilinpäätösanalyysivälilehti. Tähän välilehdelle on tarkoitus syöttää valmistuneesta tilinpäätöksestä hieman enemmän lukuja, jolloin nähdään myös vakavaraisuuden tila kyseisenä tilikautena. Tunnuslukujen arvot tulevat näkyviin tälle välilehdelle suoraan, ja ne muuttavat myös väriään tunnusluvun arvon mukaan. Kuviosta 32 nähdään tilinpäätösanalyysin alkuosa (ks. kuvio 32) ja kuviosta 33 sen loppuosa (ks. kuvio 33).

| Täytä tilinpäätöksestä: | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|----------|--------------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
| TASE VASTAAVAA | | | | TASE VASTATTAVAA | | | | TULOSLASKELMA | | | | | | | |
| Myyntisaamiset | | | | OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ | | | | Liikevaihto | | | | | | | |
| Lyhytaikaiset saamiset yhteensä | | | | Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä | | | | Aineet, tarvikkeet ja tavarat yhteensä | | | | | | | |
| Rahoitusarvopaperit yhteensä | | | | Lyhytaikainen vieras pääoma | | | | Ulkopuoliset palvelut yhteensä | | | | | | | |
| Rahat ja pankkisaamiset yhteensä | | | | Lainat rahoituslaitoksilta yhteensä | | | | MYYNTIKATE | | | | | | | |
| | | | | Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä | | | | Poistot ja arvonalentumiset yhteensä | | | | | | | |
| VASTAAVAA YHTEENSÄ | | | | Ostovelat | | | | LIIKEVOITTO/-TAPPIO YHTEENSÄ | | | | | | | |
| | | | | | | | | Rahoitustuotot- ja kulut | | | | | | | |
| KANNATTAVUUS | | | | VASTATTAVAA YHTEENSÄ | | | | Muulle yhteensä | | | | | | | |
| Myyntikate- % | | | #JAKO/0! | | | | | TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA | | | | | | | |
| Liiketulos- % | | | #JAKO/0! | | | | | Tilikauden ja aikaisempien tilikausien verot yhteensä | | | | | | | |
| Käyttökate- % | | | #JAKO/0! | | | | | TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO YHTEENSÄ | | | | | | | |
| Nettotulos- % | | | #JAKO/0! | | | | | | | | | | | | |
| Oman pääoman tuotto- % | | | #JAKO/0! | | | | | | | | | | | | |

Kuvio 32. Tilinpäätösanalyysi osa 1

| | | |
|--------------------------------|--|----------|
| Sijoitetun pääoman tuotto% | | #JAKO/0! |
| | | |
| Kokonaispääoman tuotto-% | | #JAKO/0! |
| | | |
| MAKSUVALMIUS | | |
| Quick ratio | | #JAKO/0! |
| | | |
| Ostovelkojen kiertonopeus (pv) | | #JAKO/0! |
| | | |
| Myyntisaamisten kiertonopeus | | #JAKO/0! |
| | | |
| VAKAVARAISUUS | | |
| Omavaraisuusaste-% | | #JAKO/0! |
| | | |
| Nettovelkaantumisaste-% | | #JAKO/0! |
| | | |
| Suhteellinen velkaantuneisuus | | #JAKO/0! |
| | | |

Kuvio 33. Tilinpäätösanalyysi osa 2

Laskurin analysointia varten yrityksen johto saa tietoa tästä opinnäytetyöstä, luvusta 3.3. Työssä on ollut tarkoituksena kirjoittaa tunnuslukujen merkityksiä auki, jolloin niihin vaikuttaminen olisi päätöstopella helpompaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että kannattavuuksiin vaikuttavat myös toimialalla tapahtuvat muutokset, joten aktiivinen toimialan tunnuslukujen seuranta auttaa myös yritystä menestymään.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle työkaluja talouden seurantaan ja kehittää yrityksen kustannuspaikkalaskentaa yrityksen päätöksentekoa tukevaksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena oli etsiä toimeksiantajalle kannattavuuden seurantaan varten keinoja kustannuspaikkalaskennan ja tunnuslukuanalysoinnin avulla. Tarkoituksena oli luoda toiminnallisessa osuudessa Excel-pohjaiset työkalut tätä seurantaan varten.

Tutkimuksessa tutkittiin toimialan kustannuslaskentaa ja tutkimusta tehdessä selvisi, että yrityksessä on hinnoittelumalli, jossa on otettu laajasti huomioon kuljetusalan kustannuslaskelman eri osiot ja myös kuljetusalan kustannustekijät. Tutkimuksen pohjalta luotiin yritykselle uudet pääkustannuspaikat (kuljetus ja terminaalit) ja apukustannuspaikka (hallinto). Yrityksen edustajan toiveena oli jakaa yhteiskustannukset eli hallinnon kustannukset muille kustannuspaikoille jollain perusteella. Yrityksessä päädyttiin todellisiin työtunteihin perustuvaan prosenttijakoon. Hallinnon työtunneista 85 % kohdistuu kuljetustoimintaan ja 15 % terminaalitoimintaan, joten tällä prosenttijaolla kustannukset päätettiin jakaa edelleen pääkustannuspaikoille. Yritys haluaa seurata myös asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja Excel-pohjaan tehtiin näille myös laskentapohja projekteina. Projektien kustannukset siirretään suoraan kuljetustoiminnolle. Yritys pystyy nyt seuraamaan hallinnon ja asiakkaiden kustannuksia kuukausitasolla ja vertaamaan niitä keskenään, joko asiakaskohtaisesti tietyn ajanjakson aikana tai saman kuukauden sisällä asiakkaiden kesken. Tämä tutkimustulos vastaa myös tutkimuskysymykseen ”Millaisia toimintoja yrityksessä kohdistetaan pääkustannuspaikoille ja miten toimintojen kustannuksia seurataan?”.

Tunnuslukuanalysointia tutkittiin tilinpäätösanalyysin teorian avulla ja tunnuslukulaskennan teorian kautta. Tässä työssä jätettiin omavaraisuus ja maksuvalmius pois teoriapohjasta, sillä yrityksellä ne ovat kunnossa tällä hetkellä ja haluttiin keskittyä kannattavuuden parantamiseen näiden työkalujen avulla. Kannattavuuden seuranta varten tehtiin Excel-pohjainen laskuri. Laskurin avulla yrityksen johto voi nyt seurata kuukausitasolla tunnuslukujen kehitystä ja tarvittaessa reagoida hälyttäviin lukuihin nopeallakin aikajänteellä. Teoriapohjassa pyrittiin avaamaan näiden tunnuslukujen merkitystä ja sitä, mitkä yrityksen toiminnot vaikuttavat mihinkin tunnuslukuun. Tämä toive tuli erityisesti yrityksen johdolta, sillä he halusivat tämän tiedon olevan helposti käsillä ja analysoitavissa vaivattomasti. Tämä tutkimustulos vastaa tutkimuskysymykseen ”Millä tavalla toimeksiantaja voi hyödyntää tunnuslukuanalyysistä saatavia tietoja?”. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että yrityksen kannattavuus on heikolla tasolla. Kannattavuutta voidaan parantaa seuraamalla sitä tarkemmin näiden tutkimuksessa syntyneiden työkalujen (laskureiden) avulla.

Näiden tutkimustulosten avulla yritys saa nyt tietoa kustannusten jakautumisesta ja kannattavuuksistaan kuukausitasolla. Yritys pystyy nyt puuttumaan tehokkaammin ja tarkemmin syntyneisiin kustannuksiin ja voi näin vaikuttaa kannattavuuteen tilikaudella. Yrityksen johto näkee nyt, missä yrityksen toiminnossa syntyy eniten kustannuksia ja miksi. Kun kustannusrakenne on avattu päätöksentekoa varten näin auki, johto näkee suoraan ongelmakohtat ja niihin puuttuminen on nopeampaa, kuin jos lähtisi tuloslaskelmaa lukiessa etsimään syytä suurelle kustannukselle jostain taloushallinnon raportista. Tällä tavoin tarkennettu kustannuspaikkalaskenta ja analysointityökalu parantavat yrityksen tehokkuutta ja päätöksentekoa.

6 Pohdinta

Tutkimus toteutui kehittämistutkimuksena, sillä ensin tutkimuksessa todettiin ongelma ja nykytilanne, jota haluttiin parantaa. Tutkimuksen ongelma oli yrityksen johdon liian suppea tietopohja yrityksen kannattavuudesta ja kustannusten jaosta. Ongelmaa lähdettiin selvittämään teoretiedon avulla ja tutkimuksen lopputuloksena ongelma poistettiin laskureiden avulla, jolloin yritys saa halutessaan käyttöönsä tarkempaa tietoa kannattavuudesta. Se, tuleeko nämä laskurit käyttöön yrityksessä, ei ole tutkimuksen tekijän vaikutusvallassa oleva asia. Niiden käyttöönotto vaatii yrityksessä muutosta ja muutosjohtajuutta sekä uutta asennetta yrityksen johdon puolelta.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida dokumentaation avulla. Jokainen tutkimuksen vaihe on dokumentoitu joko Wordiin tai Exceliin, ja haastattelut ovat Word-pohjassa kirjoitettuna puhtaaksi, mistä niiden antamaan informaatiota on suoraan voitu käyttää tutkimuksessa tietopohjana. Koska dokumentaatio on tehty huolellisesti, voidaan tutkimus toistaa tarvittaessa. Näiden taustatietojen ja haastattelujen pohjalta tutkimustulos tulisi mitä todennäköisimmin olemaan sama, jos se toteutettaisiin uudestaan.

Jatkotutkimusehdotukset

Koska kustannuspaikkalaskennassa ei päädytty tarkempaan lopputulemaan, voitaisiin siitä aiheesta tehdä jatkotutkimusta. Tässä yrityksessä kustannuspaikkalaskentaa voitaisiin kehittää edelleen lisäyslaskennalla tai toimintolaskennalla. Yritys voisi halutesaan investoida ohjelmistoon, joka tekee kustannuspaikkalaskentaa kirjanpidosta saadun informaation ja raporttien pohjalta. Tämän avulla yritys voisi pureutua entistä tarkemmin kustannuspaikkalaskentaan ja selvittää toteutuneiden kustannusten vaikutuksia kannattavuuteen.

Yrityksellä on edellytykset nostaa kannattavuuttaan, kun yrityksen johto alkaisi seurata tiiviimmin kustannusten syntyä ja niiden vaikutuksia kannattavuuden tunnuslukuihin. Koska yrityksen kulurakennetta ei tämän tarkemmin tiedetä, pitäisi jatkotutkimuksia varten syventyä lisää yrityksen kulujen syntyyn ja myös tehdä päätöksiä, kuka yrityksessä vastaa mistäkin kustannuspaikasta. Yrityksen kannattaa harkita vastuuhenkilöitä eri kustannuspaikoille, jotta kustannuksia seurattaisiin tarkemmin. Myös budjetointi auttaisi yritystä parantamaan kannattavuuttaan.

Lähteet

Hyttinen, J.-P. 2016. Ajoneuvojen kustannuslaskennan perusteet. SKAL:n tuottama koulutusmateriaali. Viitattu 3.4.2020. <https://docplayer.fi/938898-Ajoneuvojen-kustannuslaskennan-perusteet.html>.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentoimi. Helsinki: Alma Talent Pro.

Immanen, M. 2016. Mitä tilinpäätös kertoo. Julkaisussa Kuljetusyrityksen talous. Toim. E. Laitinen, H. Sintonen, M. Immanen, P. Murto & E. Simonen. Helsinki: SKAL Kustannus, 185–272.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2016. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.–20. p. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Kallunki, J.-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.

Kampman, H. 2020. Selkeä viestintä tilinpäätösluvuista voi pelastaa koko yrityksen. Tilisanomat 42, 2, 57–59.

Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kananen, J. 2015b. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja.

Kokonaispääoman tuotto-% (ROA). N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 16.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kokonaispaaoman-tuotto-prosentti-roat>.

Käyttökate-%. N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 11.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>.

Leppiniemi, J. 2016. Taseen ja tuloslaskelman uudet ja muuttuneet erät. Tilisanomat 6. Viitattu 11.3.2020. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taseen-ja-tuloslaskelman-uudet-ja-muuttuneet-erat>.

Maanteiden tavaraliikenne Suomessa. 2019. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n toimialakatsaus vuodelta 2019. Viitattu 9.3.2020. https://www.skal.fi/sites/default/files/sisaltosivujen_tiedostot/skal_toimialakatsaus_2019_web.pdf.

McMillan, E. J. 2010. Not-For-Profit Budgeting and Financial Management. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 6.4.2020. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=543011>.

Murto, P. 2016. Kuljetusyrityksen kustannuslaskenta. Julkaisussa Kuljetusyrityksen talous. Toim. E. Laitinen, H. Sintonen, M. Immanen, P. Murto & E. Simonen. Helsinki: SKAL Kustannus, 273–314.

Myyntikate ja myyntikate-%. N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 11.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti>.

Nettotulos ja nettotulos-%. N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 12.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/nettotulos-ja-nettotulos-prosentti>.

Oman pääoman tuotto-% (ROE). N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 16.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe>.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. E-kirja. Viitattu 20.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Seppänen, H. 2016. Tilinpäätös kertoo yrityksestä paljon – mutta ymmärrätkö sitä? Suomen tilintarkastajien nettisivujen blogi: Talouden ammattilaiset 26.9.2016. Viitattu 27.3.2020. <https://www.suomentilintarkastajat.fi/blogi/talouden-ammattilaisille/tilinpaatos-kertoo-yrityksesta-paljon-mutta-ymmarratko-sita>.

Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI). N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 16.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>.

Simonen, E. 2016. Kuljetustalouden perusteet. Julkaisussa Kuljetusyrityksen talous. Toim. E. Laitinen, H. Sintonen, M. Immanen, P. Murto & E. Simonen. Helsinki: SKAL Kustannus, 315–322.

Tenhunen, M.-L. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 2. Tilisanomat 02/2012. Viitattu 2.3.2020. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat>.

Tunnuslukuopas. N.d. Almatalent- tietopalvelun tuottama tunnuslukuopas verkossa. Viitattu 12.3.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Yrityksen perustaminen. N.d. Artikkele SKAL ry:n sivustolla. Viitattu 9.3.2020.
<https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/yrityksen-perustaminen>.

Yritysten tilinpäätöstiedot (yritysyksikkö) muuttujina Vuosi, Toimiala (TOL 2008), Yrityksen suuruusluokka EU-määritelmän mukaan ja Tiedot. N.d. Taulukko Tilastokeskuksen nettisivustolla. Viitattu 1.4.2020. <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/fddf57b8-f4ee-4c54-b7a0-d43dbccb3376>.

