



Turun yliopisto
University of Turku

TOIMINNAN JATKUVUUDEN EDELLYTYKSET KULJETUSLIIKETOIMINNASSA

Tilintarkastaja toiminnan jatkuvuuden arvioijana

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja
rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Liisa Virtanen 410272

Ohjaajat:

Lehtori (emer.) Tuula-Marja Vilja

Lehtori Ulla-Maarit Valve

10.5.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkimusote ja metodi.....	10
1.4	Empirian kuvaus.....	14
1.5	Tutkimuksen rakenne	16
2	KULJETUSALAN LIKETOIMINTA	18
2.1	Maantielikenteen tavarankuljetus Suomessa.....	18
2.1.1	Historia.....	18
2.1.2	Toimijat ja sääntely.....	20
2.1.3	Markkinat ja kilpailu.....	24
2.1.4	Tulevaisuuden haasteet	27
2.2	Kuljetusliike talousyksikkönä	31
2.2.1	Strategia ja kustannusten hallinta.....	31
2.2.2	Raportointi ja sisäinen laskenta	34
2.2.3	Kilpailukyvyn ytimet	38
2.2.4	Rahoitus ja kassanhallinta.....	42
3	KULJETUSYRITYKSEN TALOUDELLISEN TILAN ARVIOINTI.....	46
3.1	Arvioinnin lähtökohta	46
3.2	Strategisen ohjauksen merkitys.....	47
3.3	Tilinpäätösanalyysi.....	51
3.3.1	Tunnuslukumittarit.....	51
3.3.2	Toiminnan jatkuvuuden kriittiset edellytykset.....	60
3.4	Erikoistilanteet	62
4	TILINTARKASTAJA TOIMINNAN JATKUVUUDEN ARVIOIJANA	65
4.1	Empiirinen osuus ja menetelmät	65
4.2	Jatkuvuuden periaate kirjanpidossa.....	67
4.3	Toiminnan jatkuvuuden vaarantumisen toteaminen	69
4.3.1	Toiminnan jatkuvuuden epävarmuustekijät kuljetusalalla.....	69
4.3.2	Tilintarkastajan toiminnan jatkuvuutta koskeva raportointi	75
4.3.3	Tilintarkastajan tehtävät toiminnan jatkuvuuden vaarantuessa	78
4.4	Kuljetusalan pk-yritysten tilintarkastuksen erityispiirteet.....	81

5	CASE-YRITYSTEN KULJETUSLIIKETOIMINNAN JATKUVUUDEN ARVIOINTI.....	87
5.1	Markkinatilanteen vaikutus jatkuvuuteen	87
5.2	Kuljetusyrityksen toiminnan jatkuvuuden arviointi.....	92
5.2.1	Case-yhtiöiden esittely	92
5.2.2	Case-yhtiöiden toimintaympäristön kuvaus.....	94
5.2.3	Case-yhtiöiden toiminnan jatkuvuuden edellytykset tilinpäätöstietojen valossa	98
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	105
	LÄHTEET	110
	LIITTEET	119

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet	11
Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne	16
Kuvio 3 SKAL ry:n organisaatio	21
Kuvio 4 Kuljetusalan verkostojen tyypit.....	26
Kuvio 5 Konkurssit 2007–2011	28
Kuvio 6 Kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta menestymisestä.....	52
Kuvio 7 Taloudellisen suorituskyvyn perustekijät.....	53
Kuvio 8 Pääoman tuottoastemalli	55
Kuvio 9 Eri virtalaskelmien merkitys kannattavuuden mittaamisessa	57
Kuvio 10 Vakavaraisuuden mittareita.....	59
Kuvio 11 Tutkimusasetelma	65
Kuvio 12 Tutkimushaastattelujen tyypit	67
Kuvio 13 Operatiivisen toiminnan menojen etupainotteisuus käyttöpääoman hallinnan haasteena kuljetusliiketoiminnassa.....	71
Kuvio 14 Toiminnan jatkuvuuden arviointi ja tilintarkastajan lausunto.....	77
Kuvio 15 Kuljetuspalveluiden tuottaminen	95

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Yritysten määrä ja saneerausten ja konkurssien osuus kuljetus- ja varastointialalla	29
Taulukko 2 Kannattavuusajattelussa keskeiset tekijät kuljetusliikkeen eri tasoilla...	32
Taulukko 3 Esimerkkilaskelma jakelukuljetuksista.....	36
Taulukko 4 Välikäsien vaikutus kuljetuksesta saatuun hintaan.....	37
Taulukko 5 Maantiekuljetusten kustannustekijät.....	39
Taulukko 6 Yrityksen toimintakyvyn heikkenemisen merkit.....	70

Liiteluettelo

Liite 1 Kustannusmuutokset kuorma- ja pakettiautoliikenteessä vuoden 2010 indeksin perusteella, viitattujen tilastojen osalta	119
Liite 2 Ajoneuvokohtainen esimerkkilaskelma.....	121
Liite 3 SKAL ry: kuljetusbarometri 3/2012 viitattujen tilastojen osalta.....	122
Liite 4 Kuorma-autonkuljettajan välilliset palkkakustannukset 2012.....	123
Liite 5 Toiminnan jatkuvuuden arviointi kuljetusalan yritysten tilintarkastuksessa - Tilintarkastajien haastatteluissa käytetty teemarunko	124
Liite 6 Liiketaloudellinen ajattelu ja talouden suunnittelu kuljetusliikkeessä - Keskisuuren kuljetusliikkeen taustahaastattelun teemarunko	125
Liite 7 Tilintarkastajalle ennen haastattelua lähetetyt tiedot eli case-yritysten taustatiedot, tunnusluvut ja skaalatut tuloslaskelmat ja taseet	126

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toimivat maantiekuljetukset ovat Suomen kilpailukyvyn ja saavutettavuuden kannalta erityisen keskeisiä, sillä Suomi on laaja ja harvaan asuttu maa. Maantiekuljetukset soveltuvat useimpiin elinkeinoelämän kuljetustarpeisiin parhaiten ja tieverkon kattavuus on muihin vaihtoehtoihin nähden ylivoimainen. (esim. LVM 2010, 22) Suomen kuljetussuorite asukasta kohden onkin 1,5–4-kertainen muihin EU-maihin verrattuna (SKAL 2009). Kuorma-autoliikenne on ollut Suomessa perinteisesti pienyritysvaltainen ala. Suomalainen kuljetusliike työllistää tyypillisesti alle kymmenen henkilöä, vuonna 2010 tavaraliikenneluvan haltijoista 62 prosentilla oli enintään neljä työntekijää. (Suomen virallinen tilasto 2010, Anttila – Ristola 2012, 33) Yksityisten elinkeinonharjoittajien ja pienyrittäjien suuren määrän lisäksi kuljetusalalle on ominaista herkkyyks suhdannevaihteluille ja logistiikka-alalla toimivien suuryhtiöiden muodostamat yhteenliittymät. Investoinneista ja toiminnan työvoimasta aiheutuva riski kohdistuu suurimmaksi osaksi pienyrittäjille, jotka hankkivat kaluston usein velkarahoituksella tai leasingrahoituksella, sekä vastaavat työvoimansa työ- ja ajoaikojen seurannasta. Kuitenkaan pienyrittäjillä ei välttämättä ole tarkkaa tietoa oman alansa kustannuksista ja tarvittavaa talousosaamista, eikä muutaman auton yrittäjä välttämättä laske itselleen voittoa samalla tavoin kuin suurempi yritys. Kun samaan aikaan kilpailu on kovaa ja kuljetuksen ostajan neuvotteluvoima on suurempi kuin myyjän, on tämän katsottu vääristävän maantiekuljetusalan hintatasoa.

Erään Taloussanomien haastatteleman kuljetusyrityksen omistajan mukaan tilanne paranee siten, että ammattikunta opettelee kustannuslaskennan perusteet (Peltola 2008). Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n jäsenlehden artikkelissa toinen kuljetusyrittäjä toteaa, että monessa yrityksessä työtajoukset hyväksytään ottamatta huomioon muuttuvia kustannuksia, eli niin sanotusti könttähintana (Eskelinen 2011). Jo kymmenen vuotta sitten kuljetusalan toimintaympäristö, jossa liikennöitsijät ovat keskittyneet selviytymiseen, ja jossa kilpailuetua on nähty haettavan epäterveillä toimintatavoilla, on nähty ongelmallisena. Useiden kuljetusliikkeiden kannattavuus oli tällöinkin heikko ja monilla alan yrityksillä oli vakavia taloudellisia vaikeuksia. (Lith 2003a)

Työ- ja elinkeinotoimiston mukaan maantiekuljetusalalla työskenteli vuonna 2011 noin 110 000 henkilöä. Ammattipätevyyskoulutuksen vaatimukset aiheuttavat jo nyt työvoimapulaa ja lähivuosien aikana arvioidaan suuren määrän kuljetusyrittäjiä poistuvan eläkkeelle, jolloin ala tulee tarvitsemaan eri tehtäviin noin 5 000 uutta työntekijää vuosittain. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012) Samaan aikaan alalta poistuu

yrittäjiä myös konkurssien myötä. Erään kuljetusyrittäjän arvion mukaan ”kohta ei ole tarpeeksi kuskeja, kun konkurssseja vain tulee”. Hänen mukaansa töitä olisi mahdollista tehdä järkevällä hinnalla, jos yrittäjät tekisivät keskenään yhteistyötä. (Kilpijärvi 2013)

Pienen ja keskisuuren kuljetusliikkeen toiminnalle tuovat taloudellisia haasteita pitkät maksuajat, yleinen kustannusten nousu ja yksipuoliset hinnan alennukset. Kuljetusten tilauskeskukselle (KTK) ajava liikennöitsijä saa tyypillisesti tilityksen kuuden viikon kuluttua ajosta, mutta maksaa kuljettajien palkat kaksiviikkoiskausittain, jolloin kuljetukseen tehdylle työlle kohdistuva palkka maksetaan noin kolmen viikon kuluttua ajosta. Asiakkaan tai kuljetuksenvälittäjän luotottaminen lisää kuljetusliikkeen käyttöpääoman tarvetta. Valtion kokonaan omistaman yhtiön VR-Yhtymä Oy:n kuljetusyksikön VR Transpointin alihankkijat syyttivät yhtiötä maaliskuun loppupuolella 2012 sanelupolitiikasta, kun yhtiö oli lähettänyt alihankkijoilleen kirjeen, jossa ilmoitti sopimushintojen keskimäärin 6,8 prosentin alennuksesta huhtikuun alusta alkaen tilanteessa, jossa kuorma-autoliikenteen kustannukset olivat nousseet vuodessa kuudesta seitsemään prosenttia ja yleinen inflaatio oli samalla aikavälillä ollut kolme prosenttia (Kervinen 2012). On havaittu, että logistiikan alalla toimivissa organisaatioissa on koettu ongelmallisena kuljetuksista maksettavan hinnan määrääntyminen alihankintayrityksille (Lafontaine – Masten 2002, 10). Hinnoittelu onkin usein monimutkaista, mikä hankaloittaa kuljetusliikkeen sisäistä laskentaa.

Viime vuosina kuljetusala on saanut huomattavan negatiivista huomiota harmaan talouden johdosta ja konkurssikypsien toimijoiden alana. Kuljetusalaa koskevan selvityksen mukaan kuljetussuoritteiden alihinnoittelua pidetään nykyisellään merkittävänä kilpailua vääristävänä ilmiönä (KRP 2012, 14). Helsingin Sanomien toteuttamassa kyselyssä havaittiin, että lain ja työehtosopimuksen vastaisia ylitöitä tehdään eniten kuljetusalalla ja työehtosopimuksen määräämästä aikaan sidotusta palkan perusteesta huolimatta kilometriperusteisen palkan tai niin sanotun reissupalkan maksaminen on yleistä (Karjalainen 2012).

Julkisen keskustelun mukaan näyttää siltä, että alan toimintaedellytyksiin vaikuttavat epärehellinen kilpailu, kustannusten nousu ja polkuhinnoittelu ja että tilanne on pysynyt useita vuosia samankaltaisena. Kun lähivuosien aikana joukko suuria ikäluokkia edustavia kuljetusyrittäjiä jää eläkkeelle ilman jatkajaa, ja monia kuljetusliikkeitä on ajautumassa konkurssiin, voidaan arvioida, että alalla on tarvetta uusille vakaille toimijoille.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kuljetusyrittysten toiminnan jatkumisen taloudellisia edellytyksiä ja analysoida kannattavuutta kuljetusliiketoiminnan erityispiirteet

huomioiden. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan teollisuuden ja kaupan maantiekuljetuksia, jotka voivat olla runkolinjoja eli pitkiä ajoja tyypillisesti suurten keskusten välillä ja jakelua, joka rajoittuu pienemmälle maantieteelliselle alueelle. Tutkimusongelma voidaan muotoilla seuraavasti: ”Mitkä ovat toiminnan jatkuvuuden edellytykset kuljetusliiketoiminnassa.” Tutkimusongelmaa tarkastellaan erityisesti tilintarkastajan näkökulmasta, sillä tilintarkastaja on riittävän lähellä oleva objektiivinen arvioija, jonka tulee lain mukaankin ottaa kantaa tarkastamansa yhtiön toiminnan jatkuvuuteen. Näin tutkimusongelma voidaan esittää muodossa: ”Mitkä ovat toiminnan jatkuvuuden edellytykset kuljetusliiketoiminnassa tilintarkastajan näkökulmasta.”

Tutkimuksen tavoite on jaettu teoreettiseen ja empiiriseen tavoitteeseen, ja tutkimuskysymykset, joilla tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan, on muodostettu näiden kahden tavoitteen perusteella. Teoreettinen tavoite on analysoida kuljetusliiketoiminnan kannalta olennaisia johdon ja muiden sidosryhmien yrityksen toiminnan jatkuvuuden arvioinnissa käyttämiä keinoja, joita voivat olla esimerkiksi tunnuslukujen tai yksittäisten tilinpäätöserien analysointi. Empiirinen tavoite on arvioida toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä tilanteita ja ymmärtää ja tulkita toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä ja epävarmuustilanteita tilintarkastajan näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat keskeiset taloudelliset toimintaedellytykset kuljetusliiketoiminnassa toiminnan jatkumisen näkökulmasta?
2. Mihin asioihin tilintarkastaja kiinnittää huomionsa arvioidessaan kuljetusliikkeen toiminnan jatkumisen edellytyksiä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan perehtymällä yrityksen ja tilinpäätöksen analysointia ja yrityksen taloudellisen tilan arvoitua käsittelevään kirjallisuuteen ja analysoimalla kuljetusalan markkinatilannetta ja kuljetusliikkeen sisäistä laskentaa. Toiseen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan tilintarkastusstandardien ja -ohjeistuksen sekä tilintarkastajien haastattelujen pohjalta.

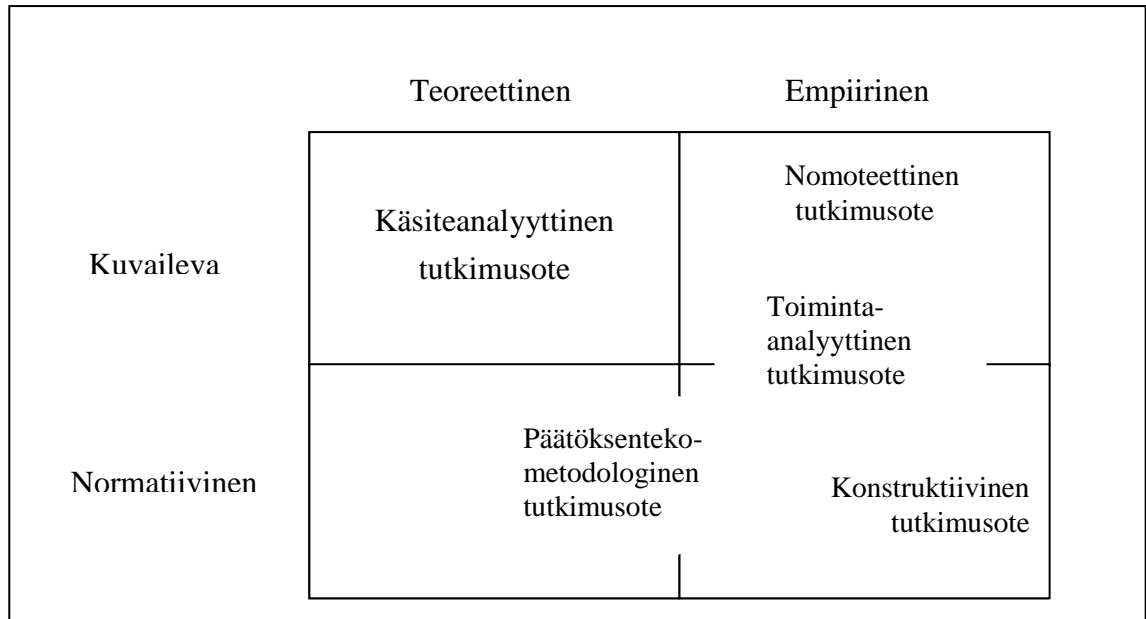
Tapaustutkimuksen kohteeksi on valittu keskisuuria kuljetusalan yhtiöitä, jotka hoitavat kappaletavarajakelua ja kappaletavaran runkokuljetuksia alihankkijoina tai suoraan sopimuksin. Tarkastelun kannalta on olennaista ottaa huomioon alalla vallitseva kilpailutilanne, joka vaikuttaa kuljetusliikkeiden toiminnan jatkuvuuden edellytyksiin: Kun kuljetus voi olla kappaletavarakuljetusten osalta kertaluonteista, tilaukset saadaan monesti tarjouspohjalta ja hinta on keskeinen tekijä, tarjoavat jotkut toimijat palveluitaan alihintaan. Kuljetusalan voidaan nähdä ajautuneen tilanteeseen, jossa voidaan kyseenalaistaa missä määrin joidenkin ammatinharjoittajien toiminta on enää

liiketoimintaa, kun alan suurimpana haasteena pidetään yleisesti toiminnan kannattamattomuutta ja alihinnoittelua. Laskentatoimen näkökulmasta onkin mielenkiintoista tutkia, mitkä ovat yksittäisen pienen tai keskisuuren kuljetusliikkeen menestymisen taloudelliset edellytykset ja miten toiminnan jatkamisen mahdollisuuksia voidaan arvioida.

1.3 Tutkimusote ja metodi

Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti “kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kuvataan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa”. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa ja käyttää aineiston hankinnassa laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Kohdejoukko valitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. Leimallista on tutkimussuunnitelman joustavuus, koska usein lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan ennemminkin aineiston monitahoinen ja syvälinen tarkastelu, jossa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2007, 160) Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa yhdistyvät kaikki yleistämiseen liittyvät ongelmat, koska yksilöiden käyttäytymiseen liittyy ihmisen vapaa tahto ja mahdollisuudet itse muovata omaa tulevaisuuttaan. Kun tutkimuksen kohteena ovat sosiaaliset konstruktiot jotka ovat kulttuurisidonnaisia, on yleistettävyyys jo lähtökohtaisesti ongelmallinen käsite. (Lukka – Kasanen 1993) Liiketalouden tutkimuksessa organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa case-tutkimuksen tulosten sovellettavuuteen muissa organisaatioissa.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa esitetään Neilimon ja Näsin (1980) tyypittelyn mukaiset liiketaloustieteen tutkimusotteet, joihin Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993) ovat myöhemmin lisänneet konstruktiiivisen tutkimusotteen.



Kuvio 1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet

(mukaillen: Kasanen – Lukka – Siitonen 1993)

Case-tutkimusta, joka on luonteeltaan hermeneuttista, kutsutaan toiminta-analyyttiseksi tutkimukseksi (Lukka 1993). Toiminta-analyytisessä tutkimusotteessa korostuu ihmistieteiden omaleimaisuus ja tutkimuksen tiedollinen intressi on hermeneuttinen, joka tarkoittaa, että ilmiöitä pyritään ymmärtämään niiden tavoitteiden kautta ja historiallista taustaansa vasten. Empiirisessä tarkastelussa on tavallisesti vain harvoja kohteita, eikä tutkimuksessa pyritä yleensä tulosten yleistämiseen. Toiminta-analyytisessä tutkimusotteessa painopiste on empiirisessä havainnoinnissa ja toiminta-analyytinen tutkimus on usein luonteeltaan kuvailevaa eli deskriptiivistä, joskaan normatiivinen näkökulmakaan ei ole poissuljettu. (Lukka 1986) Tutkimus on toiminta-analyytinen tapaustutkimus. Toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä lähestytään teoriaosuudessa kannattavuuslaskennan ja hinnoittelun sekä tilinpäätösanalyysin ja konkurssin ennustamistutkimuksen välinein ja empiriaosuudessa haastatteleamalla tilintarkastajia kuljetusliikkeiden jatkuvuuden vaarantumistilanteista ja erityisesti valittujen case-yhtiöiden toiminnan jatkuvuuden arvioinnista.

Tutkielmassa tutkimusobjektien eli pienten ja keskisuurten kuljetusliikkeiden toimintaa ja tavoitteita on pyritty ymmärtämään ja kuvailemaan mallintamalla alalla vallitsevaa markkinatilannetta ja toimijoiden verkostoa. Alalle ominaisia piirteitä ovat kilpailu, pienyritysten ja ammatinharjoittajien suuri määrä, kuljetussopimusten ketjutus ja alihankinta, joiden vuoksi kuljetusverkoston toimijoiden neuvotteluvoima vaihtelee suuresti. Toimintaympäristön kuvauksessa analysoidaan pienten ja keskisuurten yritysten kohtaamat markkinat kuljetusalalla, erilaisten toimijoiden roolia alihankintaketjujen osana ja kuljetuspalvelujen tuotantoa verkostossa. Näin voidaan arvioida alalla olevan tyypillisen toimijan eli pienen tai keskisuuren kuljetusyhtiön

toiminnan käytännön ongelmia ja toiminnan jatkuvuuteen mahdollisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen kohdalla tutkimuksen tieteellisen arvon kannalta ongelmana voidaan pitää sen yksittäisten tulosten kyseenalaista merkitystä teorianmuodostuksessa. Kuitenkin ongelmat, joiden ratkaisemiseen toiminta-analyttistä lähestymistapaa kannattaa käyttää ovat sellaisia, joita ei voida tyydyttävästi tutkia perinteisillä lähestymistavoilla. Metodologian luonteesta johtuen saadut tulokset ovat syvällisempiä kuin muilla tutkimusotteilla saavutetut tulokset, mikä on olennaisempaa kuin tulosten yleistettävyys. Tulosten hyöty teorialle voikin olla niiden antamat uudet näkökulmat, joita voi käyttää hypoteesien rakentamiseen. (Lukka 1986)

Vaikka case-tutkimukselle yleistämisen tavoittelu ei olekaan välttämättä tavoitteena, se kohtaa aina modernismin näkökulmasta tilastollisen yleistämisen ongelman. Tilastollisen päättelyn soveltamisen mahdollisuuksien puute onkin case-tutkimuksissa pyritty korvaamaan esimerkiksi tutkimusaiheen suurella teoreettisella tai käytännöllisellä relevanssilla, analyysin syvällisyydellä ja tutkimusmetodien monipuolisella käytöllä. Tulosten uskottavuus ja mielenkiintoisuus on kuitenkin osoitettava, jotta väitetty tulosten syvällisyys toteutuisi. Lisäksi syvälinen ymmärrys ja käsitteiden haltuunotto on onnistuttava tutkimuksessa osoittamaan selityksin, tulkinnoin, mallein tai konstruktioin. (Lukka 1993)

Teoriaa havainnollistavassa case/field-tutkimuksessa empiirinen aineisto havainnollistaa teoriaa ja teoria on aineiston tulkinnan väline. Aineisto voi olla kvantitatiivista ja kvalitatiivista ja pyrkimyksenä on usein tutkia laskentatoimen käytäntöjä ja niiden taustatekijöitä. Tapaustutkimuksissa empiirisen aineiston keruu tapahtuu kokonaan tai osittain (osallistuvan) havainnoinnin, haastattelujen ja arkistomateriaalin avulla. (Lukka 1999) Tämän tutkielman teoria koostuu yrityksen taloudellisen tilan analysoinnin apuvälineistä sekä ulkoisten sidosryhmien, että sisäisen laskennan näkökulmista. Pääasiassa kysymystä yrityksen toiminnan jatkuvuudesta tarkastellaan tilintarkastajan näkökulmasta, jossa sisäisen laskennan näkökulma on tilinpäätöstietojen analysoinnin lisäksi keskeinen, sillä arvioidessaan toiminnan jatkuvuutta tilintarkastajan on otettava kantaa esimerkiksi johdon laatimien budjettien realistisuuteen.

Tapaustutkimuksessa, joka pyrkii havainnollistamaan teoriaa, on intervention aste tyypillisesti matala ja tästä johtuen objektiivisuus hyvin korkeassa arvossa. Tutkimustyyppille on ominaista, että havainnollistettavat teoriat ovat substanssialueen ulkopuolisia. Teoreettinen lähtökohta tuo usein mukanaan mielenkiinnon toiminnan taustalla vaikuttaviin arvo- ja intressirakenteisiin. (Lukka 1999) Tutkimusasetelma on valittu siten, että tutkimuksen kohdetta, eli kuljetusalan yhtiöiden toiminnan jatkuvuutta ja sen arviointia, tarkastelevat tilintarkastajat. Valinnalla tavoitellaan objektiivisuutta, jota tukee tilintarkastajan rooli alan ominaisuuspiirteet tuntevana yhtiöiden

objektiivisena tarkastelijana, joka saa kuitenkin haltuunsa tiedot yhtiöiden sisäisistä asioista ja esimerkiksi johdon laskentajärjestelmistä. Pyrkimys objektiivisuuteen näkyy tutkielmassa myös siten, että taustatietojen tueksi on kerätty tilastotietoa ja ajankohtaista tietoa on pyritty hankkimaan mahdollisimman monipuolisista lähteistä.

Luotettavan kokonaiskuvan saamiseksi kuljetusalasta ja siihen liittyvistä ongelmista on lähteinä käytetty julkaisuja, joissa on uutisoitu kuljetusalaan liittyvistä asioista, julkisen vallan alaisten organisaatioiden mietintöjä, Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n jäsenille suunnattua viestintää ja jäsenkyselyiden tuloksia ja lisänä yksittäisen kuljetusliikkeen sisäistä materiaalia ja toimitusjohtajan haastattelua. Eri näkökulmien esilletuomisen ja arvioimisen ja kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tiedon pohjalta on muodostettu kuva siitä, mitkä kysymykset ja ongelmakohdat ovat kuljetusalan kannalta ajankohtaisia ja tämän perusteella on luotu kuvaus kuljetusliikkeen viime vuosien ja tämän hetken toimintaympäristöstä Suomessa. Kuljetusliike A Oy:n johto on antanut pääsyn yrityksen sisäisen laskennan materiaaliin ja tässä yhteydessä on ollut mahdollista havainnoida kuljetusalaa ja sen toimijoita laajemminkin seuraamalla yhden kuljetusliikkeen päivittäistä toimintaa ja sen sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta. Eri lähteistä hankitun materiaalin avulla on pyritty saavuttamaan triangulaatiota.

Case-tutkimuksen tapauksessa perinteinen sisäisen validiteetin kriteeri on korvattu kontekstuaalisella validiteetilla, joka tarkoittaa tutkimuksen aineiston ja siitä tehtyjen johtopäätösten uskottavuutta. Uskottavuus voidaan saavuttaa vertailemalla ja keräämällä aiheesta tietoa useista lähteistä, eli trianguloimalla (*datatriangulointi*). Toinen triangulointitapa on metodien käyttäminen rinnakkain, joka tarkoittaa että samasta lähteestä voidaan kerätä tietoa eri menetelmin, esimerkiksi teemahaastattelulla ja havainnoimalla haastateltavan toimintaa esimerkiksi hänen työpaikallaan (*metoditriangulointi*). Tutkijan on lisäksi arvioitava oman tulkintansa validiteettiä, tutkimusasetelman triangulaatio voidaan pyrkiä saavuttamaan toimimalla usean eri taustaisen tutkijan ryhmässä, jonka avulla henkilökohtaisten asenteiden tai arvostusten vaikutukset tutkimukseen pyritään minimoimaan. Neljäs tapa pyrkiä validiteettiin case-tutkimuksessa on vaihtoehtoisten teorioiden tai metodologioiden käyttö tutkimuksessa. (Ryan – Scapens – Theobald 2002, 156)

Reliabiliteetti vaatii perinteisen ajattelun mukaan neutraalia ja riippumatonta analyysia tutkimuksen kohteesta, jotta tulokset voidaan yleistää. Case-tutkimuksessa reliabiliteetti merkitsee sitä, että tutkija on valinnut tarkoituksenmukaiset ja luotettavat tutkimusmenot ja käytännöt. Case-tutkimuksen luonteesta johtuen tutkimus on aina tulkinta analysoinnin kohteena olevasta ilmiöstä eikä se voi koskaan olla täysin objektiivinen kuvaus. Ryan ym. (2002) ovat tosin kyseenalaistaneet, voiko mikään ihmistieteen metodi olla täysin objektiivinen (Ryan – Scapens – Theobald 2002, 155,159). Lähimmäksi perinteisen reliabiliteetin käsitystä tullaan kvalitatiivisen

tutkimuksen sellaisilla alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin reliabiliteetti koskee tutkijan toimintaa materiaalin analysoinnissa ja analyysin luotettavuutta, joka tarkoittaa muun muassa että kaikki tiedot on otettu huomioon. On ymmärrettävä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa tutkittavaan tietoon jo tiedonkeräysvaiheessa, esimerkiksi haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelun ja haastattelijan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi – Hurme 2001, 189)

Toiminta-analyttisen tutkimuksen laatua voi Näsin (1979) mukaan arvioida neljän kriteerin avulla, joita ovat: doktrinaarinen relevanssi, joka merkitsee tutkimuksen perusteltua kytkeä aiempaan tietovarastoon, sisäinen johdonmukaisuus, tieteenfilosofinen ja metodinen validius ja tutkimuksen soveltuvuus empiriaan. Doktrinaarinen relevanssi merkitsee tutkimuksen perusteltua kytkeä aiempaan tietovarastoon, sisäinen johdonmukaisuus tutkijan huolellisuutta ja päättelyn selkeyttä ja johdonmukaisuutta, tieteenfilosofinen ja metodinen validius tutkimusotteen sopivuutta aiheeseen ja tutkimusasetelmaan ja valittujen metodien asianmukaista käyttöä ja tutkimuksen soveltuvuus empiriaan tarkoittaa, että teoreettisille väittämille voidaan löytää vastaavuus reaali maailmasta. (Kihn – Ihantola 2008)

Teoriaa havainnollistavan case/field-tutkimustyyppin hiljaisena agendana on nähty laskentatoimen sitominen ilmiönä osaksi yhteiskuntaa ja yhteiskunnallista keskustelua. Tutkimustyyppissä nostetaan usein keskeiseksi tarkastelun kohteeksi laskentatoimen nivoutuminen esimerkiksi yhteiskunnallisiin rakenteisiin tai vallankäyttöön, jolloin interventio yhteiskuntakritiikin kautta voi olla eräs taustatavoite. (Lukka 1999) Kuljetusalan ongelmat ovat jo useita vuosia olleet yhteiskunnallisen keskustelun ja viranomaisten mielenkiinnon kohteena. Ongelmien keskiössä voidaan nähdä liiketaloudellisen ajattelun hämärtyminen ja puutteet yrityksen laskentatoimen hyödyntämisessä päätöksenteon tukena. Lisäksi viranomaisten toiminnan on nähty häiritsevän markkinoiden tasapainoa. Tämän aiheen tarkempi analysointi on kuitenkin laajuudestaan johtuen rajattu aihepiirin ulkopuolelle, joten sitä vain sivutaan markkinatilannetta ja yritysten toimintaympäristöä käsiteltäessä. Edellä mainitut seikat ovat omiaan aiheuttamaan kilpailun ja markkinatilanteen vääristymistä ja tutkimuksen keskeinen taustatavoite onkin parantaa ymmärrystä kuljetusliiketoiminnan yleisistä edellytyksistä Suomessa.

1.4 Empirian kuvaus

Tässä tutkielmassa empiirisen tarkastelun tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten kuljetusalalla toimivan keskisuuren yrityksen toiminnan jatkuvuutta voidaan arvioida erityisesti tilintarkastajan näkökulmasta.

Tutkielmassa käytetty aineisto koostuu:

- kuljetusliikkeen omistajajohtajan taustahaastattelusta
- operatiivisen toiminnan ohjaamiseen ja suunnitteluun käytetyistä laskelmista
- case-yritysten tilinpäätöksistä
- tilintarkastajien haastatteluista

Tutkielman varsinainen empiriaosuus keskittyy kolmen case-yrityksen jatkuvuuden arviointiin saatavilla olleiden tilinpäätöstietojen valossa. Case-yritysten toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä arvioivat tilintarkastajat.

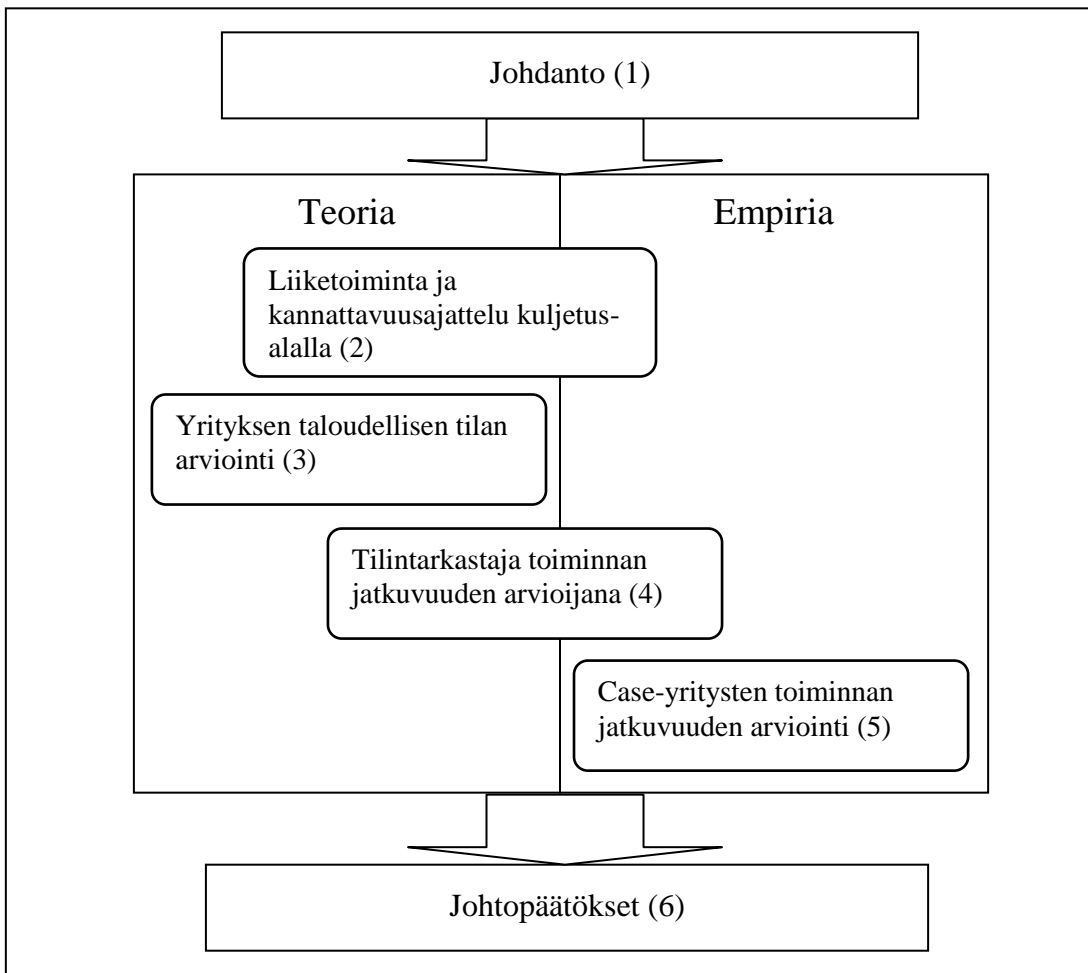
Näkökulmaa maantieliikenteen kuljetuksiin toimialana ja alan toimijoihin syvennettiin tekemällä taustahaastattelu. Teemahaastatteluna tehdyssä haastattelussa kuljetusliikkeen omistaja-toimitusjohtajaa on haastateltu operatiivisesta toiminnasta ja liiketoiminnan käytännön haasteista. Taustahaastatteluun valittiin A Oy:n toimitusjohtaja, sillä A Oy:ssa seuranta- ja laskentajärjestelmät ovat toiminnan ohjaamisen kannalta olennaisia. Toimitusjohtaja on myös yrityksen suurin omistaja ja hallituksen puheenjohtaja. Hänellä on talouden alan yliopistotutkinto ja hän on suorittanut tavaraliikenteen yrittäjäkurssin vuonna 2010.

Taustahaastattelun painopisteenä oli taloudellinen ajattelu kuljetusliikkeessä ja jatkuvuuden varmistaminen pitkällä tähtäimellä huolehtimalla operatiivisen toiminnan tuloksen kannattavuudesta. Haastattelussa tuli esille alan ongelmakohtia kuljetusliiketoiminnan harjoittajan näkökulmasta katsottuna ja nämä näkemykset tukivat mielikuvaa, joka muun muassa julkisen keskustelun, alan yrityksiä koskevien tilastojen ja kyselytutkimusten ja kuljetusalaa koskevien uutisten perusteella oli alan nykytilanteesta ja ongelmista muodostunut jo tutkielman aiheen hahmotteluvaiheessa. Empiiristä aineistoa ovat myös kannattavuuslaskennan esimerkit, jotka osin perustuvat taustahaastattelun omistaja-toimitusjohtajan kuljetusliikkeen sisäisiin laskelmiin ja hintatietoihin, joihin tutkielman kirjoittajalla on ollut mahdollisuus vapaasti tutustua.

Empiirisen tarkastelun kohteeksi valittiin kolme keskisuurta kuljetusliikettä, joita voidaan pitää tyypillisinä keskisuurina toimijoina ja jotka ovat toimineet yli kymmenen vuotta. Jokaisella näistä voidaan arvioida olevan liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyviä ongelmia. Case-yritysten taloustiedot ja taustatiedot hankittiin julkisista lähteistä ja taustatietoja saatiin osin havainnoimalla. Empiriaosuutta varten haastateltiin kahta tilintarkastajaa kuljetusliikkeiden toiminnan jatkuvuudesta ja niiden tilintarkastuksessa havaituista ongelmakohdista. Haastatteluissa käytiin läpi kolmen case-yhtiön tilannetta ja mahdollisia muuttujia, jotka voivat vaikuttaa tilintarkastajan arviointiin niiden toiminnan jatkumisen liiketaloudellisista edellytyksistä. Tilintarkastajille toimitettiin ennen haastatteluja lyhyet taustatiedot case-yhtiöistä ja niiden tuloslaskelmat ja taseet (Liite 8).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa käsitellään kuljetusalan liiketoimintaa ja toimintaedellytyksiä Suomessa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan yrityksen taloudellisen tilan arviointia. Näkökulmana on tilinpäätösanalyysin lisäksi johdon toiminnan ja liiketoiminnan ohjaamisen merkitys taloudellisten toimintaedellytysten turvaamisessa, sillä johdon toiminnan, ennusteiden ja päätösten arviointi on tilintarkastajan näkökulmasta olennaista kun arvioidaan toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä. Luvussa perehdytään toiminnan jatkuvuuden ja kuljetusliiketoiminnan kannalta keskeisiin asioihin tilinpäätösanalyysissä ja taloudellisten vaikeuksien ennustamisessa. Neljäs luku keskittyy tilintarkastajan rooliin ja mahdollisuuksiin toiminnan jatkuvuuden edellytysten arvioijana. Viidennessä luvussa olevan empiirisen tarkastelun kohteeksi on valittu kolmen keskisuuren kuljetusliikkeen tilinpäätösaineistoa ja haastateltaviksi tilintarkastajia.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen perusta on yrityksen taloudellisen tilan arvioinnissa. Näkökulma on rajattu kuljetusyritysten toiminnan jatkuvuuden arviointiin, joten teoria

keskittyy kuljetusalan ja jatkuvuuden kannalta olennaisiin taloudellisiin mittareihin. Kuljetusalaa tarkastellaan teoreettisen tarkastelun lisäksi empiirisesti teemahaastattelun keinoin ja toimintaympäristöä ja alaa analysoidaan tilastotietojen ja alaa koskevien uutisten ja kannanottojen avulla.

Toiminnan jatkuvuutta lähestytään kolmella tavalla, jotka ovat toimintaympäristön ja ulkoisten seikkojen vaikutus kuljetusliikkeiden toiminnan jatkuvuuteen, sisäisen laskennan näkökulma, jossa kustannusten tunteminen ja hinnoittelu ovat keskeisiä käsiteltäviä asioita ja kolmanneksi tilinpäätösinformaation näkökulma. Tilintarkastajan arvioinnissa going concern -olettaman soveltuvuudesta yhdistyvät nämä kaikki näkökulmat, sillä tilintarkastajan on muodostettava evidenssiin perustuva kokonaiskuva tarkastettavan yhtiön toiminnan jatkumisen edellytyksistä. Tässä tilinpäätösinformaatiolla ja sen luotettavuudella on olennainen merkitys.

2 KULJETUSALAN LIIKETOIMINTA

2.1 Maantieliikenteen tavarankuljetus Suomessa

2.1.1 Historia

Kuljetussuoritteet asukasta kohden ovat Suomessa moninkertaisia verrattuna muihin EU-maihin asutuksen ja tuotantotoiminnan hajanaisuudesta johtuen. Tämä suosii kuljetusten suorittamista kuorma-autoilla. Suomen ensimmäinen kuorma-auto oli todennäköisesti Tervakosken tehtaitten vuonna 1906 ostama Daimler-merkkinen kuorma-auto, jolla vietiin valmista paperia Ryttylän asemalle ja paluurahtina tuotiin lumppuja tehtaalle. Autoliikenne luokiteltiin vuonna 1919 elinkeinojen harjoittamisesta annetun lain uudistamisen yhteydessä elinkeinoksi, jota ei saanut harjoittaa ilman erityistä lupaa. Luvanvaraisuus tavaroiden kuljettamisessa korvausta vastaan merkitsi ennen liikennelupajärjestelmän syntyä ilmoituksen tekemistä asuinpaikkakunnan liikennettä valvovalle viranomaiselle. Autoilijoiden kuljetusten hinnoittelu perustui 20-luvulla kuorma-ajurien taksoihin joista tingittiin hieman, vaikka kuorma-auto kuljetti nopeammin kaksinkertaisen määrän tavaraa. 1920-luvun lopulla kuorma-autoliikenne ohitti kuljetusmuotona hevosliikenteen Helsingissä ja Turussa ja maaseudullakin vastaava käänne tapahtui ennen talvisotaa. (Blomberg 2002, 306–309)

Asetus liikennelupamenettelystä tuli voimaan Suomessa vuonna 1922 asetuksella ja se otettiin mukaan lakiin moottoriajoneuvoliikenteessä vuonna 1926. Asetuksen voimaantulon jälkeenkin luvansaanti oli kohtuullisen helppoa sillä asetuksessa määriteltiin, että ”liikennelupa tulee antaa jokaiselle hyvämaineiselle kansalaiselle, joka sitä anoo”. Vuoden 1926 laissa määrättiin liikenneluvulle viiden vuoden enimmäispituus. Elpyminen toisesta maailmansodasta tapahtui Suomen osalta nopeasti ja kuorma-autojen lukumäärä saavutti sotia edeltäneen tason vuonna 1946. Luvanvaraisen ammattiliikenteen valvontaa pyrittiin tehostamaan. Ammattiautoliitto ry:n hallitus esitti vuonna 1948 silloiselle kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriölle vetoamuksen, jonka mukaan luvanvaraiseen liikenteeseen käytettävän ajoneuvon rekisteriotteeseen olisi tehtävä merkintä ajoneuvon haltijalle myönnetystä liikenneluvasta ja sen voimassaoloajasta. Ammattiautoilijat vaativat viranomaistoimenpiteitä luvattoman liikenteen lopettamiseksi ja ilman liikennelupaa liikennöivät moittivat järjestöä pyrkimyksistä monopolin luomiseen ja vapaan elinkeinonharjoittamisen rajoittamiseen. 50-luvun alussa voimassa olevat liikennelupasäännökset opittiin tuntemaan ja tilanne rauhoittui lukuisien

oikeudenkäyntien jälkeen, joissa todettiin harjoitetun luvatonta liikennettä. (Blomberg 2002, 306–309)

Kuljetusten tilausvälityskeskusten yritysmalli haettiin Ruotsista 30-luvun loppupuolella. Sitä aiemmin olivat kaupunkien ammattikuorma-autoilijat kokoontuneet yhteispirsseihin¹ puhelintolpille, joissa jonon ensimmäinen vastasi puhelimeen ja lähinnä jonon kärkeä oleva sopiva auto sai keikan, mutta ensimmäiset nykyisen muotoiset KTK:t syntyivät jo 30-luvulla. Ruotsin ja Suomen lisäksi KTK-malli on tiettävästi käytössä vain Norjassa, sillä yleensä Euroopassa kuljetusyrietykset ovat suurempia kuin Pohjoismaissa eivätkä tarvitse yhteisiä ajovalityksiä. 40-luvulla Ruotsissa ja Norjassa oli ajoittain pakollista kuulua KTK-järjestelmään, mutta Suomessa tämä jäi puheiden tasolle. (Rytilä 1998, 11–12)

Jotkut autoilijat vierastivat KTK-toimintaa, sillä pelättiin, että KTK veisi liikennöitsijältä vakituiset asiakkaat ja kilpailisi hänen kanssaan ja että KTK:n johdossa olevien liikennöitsijöiden päätökset eivät olisi yhteisen edun mukaisia. Lisäksi KTK-järjestelmässä mukana olemisen kustannukset arveluttivat liikennöitsijöitä. Verotus nähtiin hankalana, ja joillakin saattoi olla pelkona että heidän mahdolliset salatut tulonsa tulevat ilmi KTK:n kirjanpidosta. Hyvinä puolina pidettiin toivottua hintojen nousua, kun KTK saattaisi taksa-asiat järjestykseen. 50-luvulla useilla KTK-paikkakunnilla havaittiin, että KTK oli ehkäissyt aikaisempaa epätervettä taksakilpailua, joka oli useimmilla seuduilla niin ankaraa, että suurin osa kuljetusyrittäjistä jaksoi alkupääomiensa turvin olla autoilijana vain vuoden tai pari. (Rytilä 1998, 31,32)

Autoliikenteen kehittymisen kannalta suuressa osassa oli 1950-luvulla toteutettu tieverkoston laaja rakentamisurakka, joka takasi kuorma-autoilijoille ajoja ja edisti liikenteen siirtymistä rautateiltä maanteille. Samalla vuosikymmenellä hevosliikenne syrjäytyi lähes kokonaan ja vuodesta 1958 lähtien maantiekuljetukset ovat olleet Suomen merkittävin tavarankuljetusmuoto. 60-luku oli kaluston uusiutumisen ja kuljetustehokkuuden lisäämisen aikaa. Kun liikenneministeriö vuonna 1970 eriytyi omaksi ministeriökseen ja muodosti Suomeen yhtenäisen liikennehallinnon merenkulkua lukuunottamatta, kiinnitettiin kuljetusalalla toimimisen edellytyksiin aikaisempaa enemmän huomiota. 1970-luvun alussa liikenneministeriö velvoitettiin huolehtimaan liikennöitsijöiden riittävästä toimintaedellytyksistä ja asetettiin kuorma-autoliikenteen neuvottelukunta. Mahdollisuus saada kiinnitys kuorma-autoihin oli alalla toimimisen taloudellisten edellytysten kannalta merkittävä uudistus. 1990-luvulla alan huono kannattavuus erityisesti pienissä yrityksissä edesauttoi useita kuljetusyrittäjien ja

¹ Pirssin nimellä kutsuttiin jo hevosajurien kokoontumispaikkoja, tyypillisesti satamia, rautatieasemia ja teollisuusalueiden portinpieliä. Tavaksi tuli kokoontua sinne, missä asiakkaat liikkuvat ja odotellessa ehti keskustella maailman menosta. (Rytilä 1998, 29)

-yritysten konkurssseja. Syvän laman aikana kuorma-autojen määrä laski yli kymmenen prosenttia ja monet yritykset ulkoistivat kuljetuspalvelujaan. Uudella liikennelupapolitiikalla pyrittiin lisäämään kilpailua ja luovuttiin pitkään käytössä olleesta tarveharkinnasta kuorma-autolupia myönnettäessä. Vuodesta 1991 lähtien tuli käyttöön soveltuvuusharkinta, jossa otettiin huomioon ammattitaito, vakavaraisuus ja alalle soveltuminen. (Blomberg 2002, 306–309)

Kuljetusalalle on sen historian aikana Suomessa ollut ominaista pienyritysvaltaisuus. Vuonna 1998 Suomen kuorma-autokuljetuksia tarjoavien yritysten keskipäämitta oli 2,3 autoa ja vuonna 2000 kaksi kolmasosaa autoilijoista oli yhden auton yrittäjiä, yksi kuudesosa kahden auton ja yksi kahdeksasosa enintään viiden auton yrityksiä. (Blomberg 2002, 88–89, 306–319) Kuljetusyrittäjiä oli Suomessa vuonna 2002 yli 10 000. Valtaosassa kuljetusyrittäjistä kuljetusyrittäjä toimii myös kuljettajana. Jos liiketoiminnan kehittäminen on näissä tapauksissa pelkästään kuljetusyrittäjän vastuulla, se saattaa jäädä vähäiselle huomiolle. (Gröhn 2003, 9) Alalle on muodostunut useiden yritysostojen, fuusioitumisten ja yhdistymisten kautta muutamia suuryhtiöitä, jotka hallitsevat markkinoita. Asiakasyritykset antavat usein kuljetusten lisäksi myös muita kokonaislogistiikkaan liittyviä toimintoja, kuten varastointia, kokoonpanoa ja pakkausta, logistiikkaoperaattorin vastattavaksi. Asiakasyhtiön tarpeet on tunnettava hyvin, josta seurauksena on ollut entistä tiiviimpi yhteistyö. Tämä asettaa haasteita alan pienille toimijoille kun suuret operaattorit ovat merkittävässä kehittäjän roolissa ja ikään kuin portinvartijoina. (Handelberg – Talvela 2009, 6)

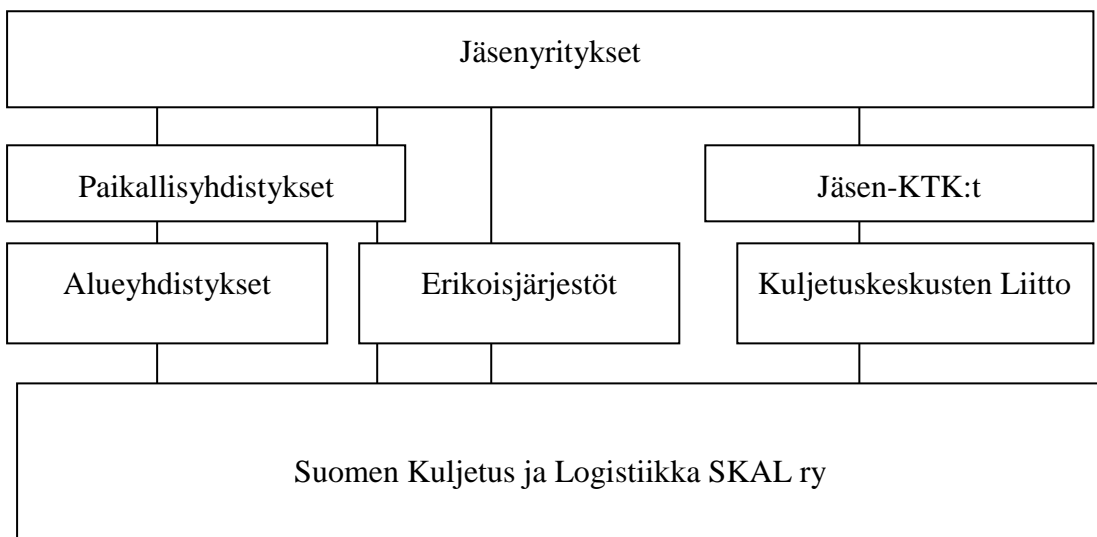
2.1.2 Toimijat ja sääntely

Alan kaupalliset toimijat voidaan tämän tutkimuksen kannalta jakaa pelkistäen kolmeen pääluokkaan: kuljetusalan pk-yritykset, kuljetusten tilausvälityskeskukset eli KTK:t ja suuret logistiikka-alan toimijat ja yhteenliittymät. Suuri osa pienistä ja keskisuurista kuljetusyrittäjistä on osakkaina KTK-yrityksissä. KTK-yritykset markkinoivat kuljetuksia, tekevät kuljetussopimuksia ja laskuttavat kuljetuksista, kuljetusten ohjaus voi olla KTK:n tai asiakkaan hoidossa. Aiemmin keskityttiin pääasiassa maarakennuskuljetuksiin, mutta nykyisin kuljetukset ovat usein kaupan ja teollisuuden sopimuskuljetuksia. (Maukonen 2010a, 17,20)

KTK-yritysten yhteinen liikevaihto Suomessa vuonna 2008 oli yli 700 miljoonaa euroa. KTK-yrityksillä on noin 120 toimipaikkaa eri puolilla Suomea ja KTK-järjestelmässä ajaa noin 4500 kuorma-autoa (www.ktk.fi). Kuljetuskeskusten Liitto ry on Suomessa toimivien KTK-yritysten toimialajärjestö, jonka tehtäviin kuuluvat jäsenyritystensä taloudellisen toiminnan edellytysten kehittäminen, kirjanpito- ja rahoituskysymyksissä sekä tulos- ja rahoitussuunnittelussa ohjeistaminen ja

kuljetustalouteen, kustannuslaskentaan, logistiikkaan ja laatujärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä avustaminen. (www.ktk.fi/kkl.htm)

Kuljetusalan kattojärjestö Suomessa on Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. SKAL ry on luvanvaraista maanteiden tavaraliikennettä harjoittavien yritysten edunvalvontajärjestö, jonka jäsenyrityksiä on yli 6300 ja jäseniä palvelee asiantuntijana ja edunvalvojana. Jäsenille tiedotetaan kuljetusalaa koskevista muutoksista ja järjestö neuvoo sekä organisoii toimintaa. (www.skal.fi/tietoa_meista/skal_pahkinankuoressa)



Kuvio 3 SKAL ry:n organisaatio

(www.skal.fi/tietoa_meista/skal_pahkinankuoressa/skal_n_organisaatio)

SKAL valvoo jäsenyritysten etuja ja antaa lausuntoja. SKAL:n tavoitteita ovat tällä hetkellä tavaraliikenneläin kehittäminen, laittoman kabotaasiliikenteen torjuminen ja polttoaineen hinnan alentaminen verotuksen keinoin. Järjestö korostaa liiketoimintaosaamista ja pyrkii lisäämään toiminnallaan kuljetusyrittäjyyden arvostusta yhteiskunnassa.

(http://www.skal.fi/files/11991/SKAL_Kuljetuksia_logistiikkaa2012.pdf)

Kuljetusalan työmarkkinaosapuolet ovat Autoliikenteen työnantajaliitto ry (ALT) ja Auto- ja Kuljetusalan työntekijäliitto (AKT). Lainsäädännön lisäksi työnantajan ja työntekijän välistä työsuhdetta säännellään työehtosopimuksin, jotka solmitaan kirjallisesti työnantaja- ja työntekijäliittojen välillä ja jossa sovitaan palkoista ja muista työsuhteen ehdoista. Maantiekuljetusalalla kaikki kuorma-autoliikennettä koskevat työehtosopimukset ovat yleissitovia, joten yksittäinen työnantaja on aina velvollinen noudattamaan alansa työehtosopimusta. (www.alt.fi/fin/tyoehtosopimukset/)

Tavaran kuljettaminen ajoneuvolla tiellä korvausta vastaan edellyttää lain mukaan liikennelupaa muutamia poikkeuksia lukuunottamatta. Laissa kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä (2006) ja Euroopan parlamentin ja neuvoston liikenteenharjoittaja-asetuksessa on vaatimukset vakavaraisuudelle ja kuljetusyrittäjäkoulutukselle, jotka ovat vaatimuksena liikennelupien saamiseen. Liikenneyrittäjäkurssin tarkoituksena on lain mukaan ”antaa liikenneyrittäjäksi aikovalle riittävä ammatillinen pätevyys kaupalliseen tavarankuljetukseen tiellä”. Liikennelupaa ei voida myöntää hakijalle, joka on konkurssissa tai jolla on erääntyneitä sosiaaliturvamaksuja, verovelkoja tai muita ulosotossa olevia velkoja, jotka ovat hakijan maksukykyyn nähden vähäistä suurempia, tai velkoja, jotka on palautettu ulosotosta varattomuustodistuksin tai joka on määrätty liiketoimintakieltoon tai väliaikaiseen liiketoimintakieltoon. Hakijana olevan yrityksen toimitusjohtajalta ja vastuunalaisilta yhtiömiehiltä vaaditaan hyvämaineisuuutta. (21.7.2006/693 5§ 8§ 9§, 5a§(16.12.2011/1283), HE 114/2011,20, EY 1071/2009)

Kesällä 2012 julkaistiin liikenne- ja viestintäministeriön luonnos kaupallisista tavarankuljetuksista annetun lain muuttamisesta. Esityksen tarkoituksena on estää harmaata taloutta selkeyttämällä liikennelupapakkoa jotta valvonta paranisi ja kilpailulle olisi tasapuoliset edellytykset. Esitetty liikennelupaehtojen kiristäminen tarkoittaisi, että lupa voidaan peruuttaa, jos luvanhaltija on olennaisesti laiminlyönyt työehtosopimuksen mukaisen palkan maksamisen tai muiden lain mukaisten työsuhde-etuuksien suorittamisen. Verojen maksamattomuus on otettu huomioon jo nykyisessä sääntelyssä. Ammattimaisen kuljetuksen tilaajan vastuun laajentaminen tarkoittaisi ehdotuksen mukaan, että kuljetussopimusta ei tule tehdä, jos kuljetuksen hinnan perusteella tai muuten on selvää, että kuljetuksen suorittaja ei täytä laissa säädettyjä velvoitteitaan joita ovat esimerkiksi verojen ja työehtosopimuksen mukaisen palkan maksaminen. Myös tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä annetun lain eli niin sanotun tilaajavastuulain periaatteet ovat tämän mukaiset. (LVM 2012, 1,5–7)

Verottajan harmaan talouden selvitystyöryhmän tavaraliikenneluvanhaltijayrityksiä koskevassa selvityksessä ehdotettiin syksyllä 2012, että organisaatioiden vastuuhenkilöiden ulosottotietoja ja näiden aiemman tai muun yritystoiminnan ulosottotietoja tulisi voida käyttää hyväksi tehostetussa tavaraliikennelupavalvonnassa, jotta viranomaisella olisi nykyistä parempi mahdollisuus puuttua konkurssikeinotteluun ja ketjuyrittäjyyteen. Myös verovelka- ja ulosottotietojen laajemman tarkastelun ja oikea-aikaisen huomioimisen kautta voitaisiin puuttua konkurssikeinotteluun ja valvoa, että liikenneluvan saamisen edellytykset täyttyvät. Ehdotuksen mukaan tavaraliikenneluvan myöntäminen tai säilyttäminen perustuisi tulevaisuudessa nykyistä enemmän kokonaisharkintaan. (Anttila – Ristola 2012, 70,73,75) Ehdotusta tukee kyselytutkimus, jonka mukaan talousriskostutkimuksen parissa työskentelevät henkilöt

ja tilintarkastajat painottivat johdon taustan ja liiketoiminnan tuntemista väärinkäytösten havaitsemisessa, nämä asiantuntijaryhmät pitivät johdon kyseenalaista tai rikollista taustaa tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä väärinkäytösten riskitekijänä (Gullkvist – Jokipii 2012).

Ajo- tauko-, ja lepoaikoja säätelevät työaikalaki, Euroopan parlamentin ja neuvoston ajo- ja lepoaika-asetus ja alan työehtosopimus. Kuorma-autoalan työehtosopimus sisältää lakia yksityiskohtaisempia ehtoja, eikä työaikalain moottoriajoneuvon kuljettajia koskevia vuorokautisia enimmäistyöaikoja ja lepoaikoja sovelleta työehtosopimuksen soveltamispiirissä. Työehtosopimuksen määrittämä säännöllinen työaika kaksiviikkoiskaudelle on 80 tuntia ja lyhyemmästä kuin 4 tunnin ja 45 minuutin työstä on maksettava täysi 4 tunnin 45 minuutin palkka ja se luetaan työksi. Moottoriajoneuvon kuljettajan pisin yhtämittäinen työaika on 5,5 tuntia ja tämän mittaista työjaksoa kohti kuljettajalla on oltava vähintään 30 minuutin mittainen tauko tai kaksi vähintään 15 minuutin taukoa. Työehtosopimuksen mukaan työntekijälle on annettava 45 tunnin yhtäjaksoinen viikoittainen lepoaika ja 11 tuntia kestävä yhtäjaksoinen vuorokautinen lepoaika. Näistä voidaan tilapäisesti poiketa tietyin ehdoin jotka on kuvattu työehtosopimuksessa. (AKT&ALT 2012, 10-12)

Niin sanotun läpituntipalkan maksaminen on kiellettyä, mutta joidenkin kuljetusalalla toimivien henkilöiden mukaan melko yleistä. On tullut esille tapauksia joissa ilta- ja yöllisiä ei ole maksettu ja työehtosopimusta ei ole muiltakaan osin noudatettu. (Karlsson 2012; Korhonen 2012) Palkka-asioiden epäselvyydet tulevat usein esille työntekijöiden ja ammattiliiton kautta. Useat alalla työskentelevät kertovat tuntevansa henkilöitä, jotka pyrkivät suurempiin ansioihin ylittämällä jatkuvasti lain ja työehtosopimuksen mukaiset työaikarajoitukset, tällaisissa tapauksissa laittomat järjestelyt eivät välttämättä tule tietoon, jos työntekijäpuoli ei niitä halua nostaa esiin. Keväällä 2013 voimaan astunut yrittäjäkuljettajien työaika rajoittava työaikadirektiivi sallii erään yhden auton yrittäjän mukaan kuljetusyrittäjän työskennellä vain puolet siitä ajasta, jonka hän käytti työhön aikaisemmin. Hänen mukaansa direktiivin työaikarajoitteen mukaan toimittaessa yrittäjäkuljettajan on mahdotonta maksaa uuden kaluston lyhennyksiä. (<http://www.tyvi.com/tyoaikadirektiivi-ja-kuljetusala-aika-pahalta-nayttaa/>)

Kuorma-auton kuljettajan pätevyys- ja koulutusvaatimuksista on määräykset kuorma-autonkuljettajien ammattipätevyyslaissa, asetuksessa ammattipätevyyskoulutuksesta ja EU:n ammattipätevyysdirektiivissä. Ammattipätevyyttä pidetään jatkossa voimassa jatkokoulutuksella, jossa annetaan opetusta Ajoneuvohallintokeskuksen vahvistaman koulutusohjelman mukaisesti turvallisesta, taloudellisesta ja ympäristöystävällisestä ajosta ja muista kuljettajan tehtävän kannalta keskeisistä asioista. (273/2007 7§,29§, Trafi 2012) Tämän

ammattipätevyysvaatimuksen arvellaan yleisesti johtavan useamman tuhannen kuorma-autonkuljettajan vajaukseen jo vuosien 2014–2016 aikana.

2.1.3 *Markkinat ja kilpailu*

Keskusrikospoliisin keväällä 2012 tekemän kuljetusalaa koskevan selvityksen mukaan kuljetussuoritteiden alihinnoittelua pidettiin merkittävänä kilpailua vääristävänä ilmiönä ja niin sanottua konkurssikeinottelua yksittäistapauksissa jopa suurena ongelmana. Jotkut toimijat ovat käyttäneet velkasaneerausmenettelyä keinottelun välineenä jolloin se on johtanut yrityksen suoritteiden jatkuvaan alihinnoitteluun ja siten epäterveen kilpailun leviämiseen. (KRP 2012, 14) Kuljetusvälitystoiminta on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikana. Kuljetusvälityksen alalla on paljon riskiyrityksiä ja riskisyydestä kertovat osaltaan myös verovelat, joita kuljetusvälitysalalla on tyypillisesti paljon. (KRP 2012, 16-17) Keskusrikospoliisin mukaan vuonna 2009 kuljetusyrityksissä jätettiin maksamatta 13 prosenttia ilmoitetuista arvonlisäveroista. Maksamatta jättämisen katsottiin johtuvan usein maksukyvyttömyydestä, mutta joissain tapauksissa toimintaan sisältyi konkurssikeinottelua ja kertakäyttöyritysten hyödyntämistä. Pimeä palkanmaksu havaittiin vuosien 2003–2009 verotarkastuksissa yleisemmäksi harmaan talouden muodoksi kuin kuititon kuljetuspalvelujen myynti. (KRP 2012,11)

Liikenne- ja viestintäministeriön selvityksen mukaan liikenteessä säädösten noudattamatta jättäminen on yleistä ja säädösten rikkomisesta seuraavien sanktioiden katsotaan olevan aivan liian pienet suhteessa saavutettaviin hyötyihin. Viranomaisen johtopäätöksen mukaan valvontaa ja seurauksia koskevaa lainsäädäntöä tulisi kehittää. (LVM 2010, 23)

Jos epärehellisellä toiminnalla voidaan saavuttaa suuria hyötyjä, kilpailu alalla vaikeutuu. Kilpailukykyä voidaan pyrkiä vahvistamaan toiminnan järjestämiseen liittyvien päätösten avulla, kuten erikoistumalla tai verkostoitumalla. Liikenne- ja viestintäministeriön tiekuljetusjärjestelmien kilpailukykyä koskevan tutkimusraportin (2003) mukaan yksittäisen kuljetusyrityksen näkökulmasta merkittävimmät menestystekijät ovat:

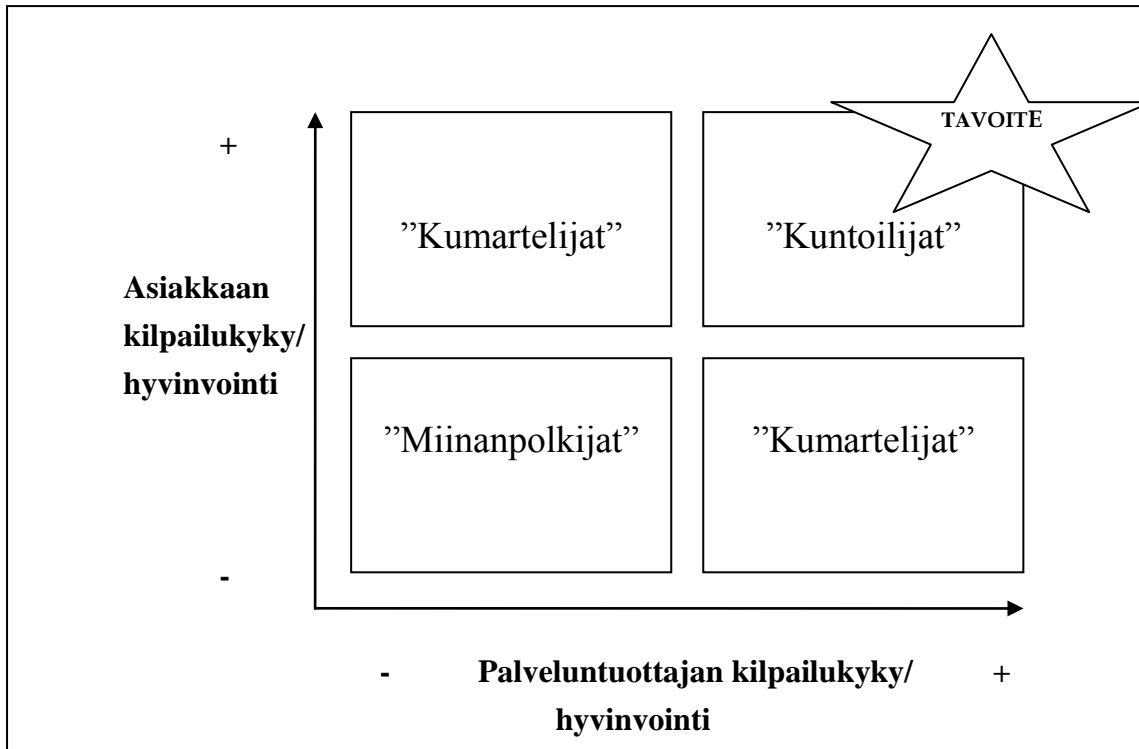
- erinomaisen palvelun tuottaminen
- oikean kumppanin tai verkoston valinta
- aito erikoistuminen tai toiminnan erilainen järjestäminen
- selkeä työnjako verkoston kanssa ja vastuun kantaminen omasta liiketoiminnasta ja
- sopivan kasvustrategian valinta

(Keskitalo – Rönnqvist 2003, tiivistelmä)

Verkoston näkökulmasta keskeiset menestystekijät liittyivät aitoon yhteistyöhön, avoimuuteen, selkeyteen ja vastuunjakoon (Keskitalo – Rönqvist 2003, 23). Yritysten yhteistyötä tarkasteltaessa, eräs käytetyimmistä teoreettisista viitekehyksistä on ollut transaktiokustannusteoria, muita näkökulmia ovat esimerkiksi resurssiriippuvuusteoria, peliteoria, strategisten verkostojen näkökulma ja sosiaalisen pääoman teoria. Vaihdantakustannukset liittyvät markkinamekanismin toimintaan ja niiden keskeinen aiheuttaja on opportunistinen käyttäytyminen, jota vastaan voidaan suojautua sopimuksin. Resurssiperustaisella näkemyksellä haetaan selitystä joidenkin yritysten saavuttamalle pysyvälle kilpailuedulle sen resursseista ja kyvykkyyksistä, jotka on onnistuttu hyödyntämään optimaalisesti ja huolehtien myös tulevaisuuden resursseista. Sosiaalisen pääoman voidaan nähdä ehkäisevän opportunistista käytöstä ja vaikuttavan verkoston jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Strategisten verkostojen voidaan yhteistyömuotoina katsoa johtavan siihen, että kilpailun painopiste vaihtuu yritysten välisestä kilpailusta yritysverkostojen väliseen kilpailuun. Strateginen verkostoituminen on looginen toimintatapa ympäristössä, jossa kilpailu on kovaa ja joka vaatii joustavuutta ja suurempia yhtenäisiä kokonaisuuksia. (Tenhunen 2006, 38–39, 41,47, 49–50)

Kuljetusalalla pienten ja keskisuurten toimijoiden keskinäinen kilpailu on kovaa, asiakkaiden muuttuvat tarpeet esimerkiksi volyymin kausivaihteluista johtuen pakottavat joustavuuteen ja suuret toimijat hankkivat kuljetuksia tyypillisesti suuremmilta palveluntuottajilta, jotka pystyvät tarjoamaan kokonaispalvelua erityiskalustolla. Strateginen verkostoituminen voikin helpottaa markkinoillepääsyä, johon täysin itsenäisenä ei välttämättä olisi mahdollisuuksia (Tenhunen 2006, 50).

On havaittu, että perinteisen verkostojaon mukaisella verkostotyypillä, jossa maantieliikenteen palveluntarjoajien muodostamat verkostot on luokiteltu KTK:iin, ketjuihin ja teollisuuden verkostoihin, tai kuljetusten toimialalla ei ole ratkaisevaa merkitystä yrityksen kilpailukyvyille. Verkostoissa voidaan nähdä olevan kolme keskeistä osapuolta, jotka ovat loppuasiakkaat, ohjausorganisaatio ja kuljetusyrittäjät. Verkoston hyödyt voivat kohdistua joko tasaisesti kaikille, niin että yksi osapuoli hyötyy ja muut kärsivät tai niin, että kaksi hyötyy kolmannen kustannuksella. Keskitalo ja Rönqvist (2003) ovat jakaneet verkostot neljään päätyyppiin perustuen siihen, miten verkostot asemoituvat asiakkaan ja palvelun tuottajan kilpailukyvyn näkökulmassa. Nämä verkostotyypit on nimetty kuntoilijoiksi, miinanpolkijoiksi, yrittäjävetoisiksi kumartelijoiksi ja asiakasvetoisiksi kumartelijoiksi. Tarkastelussa verkoston kilpailukyky tarkoitti samalla sen hyvinvointia. (Keskitalo – Rönqvist 2003, 21–24) Verkostotyypit on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa.



Kuvio 4 Kuljetusalan verkostojen tyypit
(mukaillen: Keskitalo – Rönnqvist 2003, 24)

"Kuntoilijat"-verkostossa toiminta on aitoa yhteistyötä, jolloin tavoitetilanteessa voidaan saavuttaa niin sanottuja synergiaetuja. Tällaiselle verkostolle tyypillisiä ovat muun muassa pitkäaikaiset yhteistyösopimukset ja yhteiset toiminnanohjausmittarit. "Miinanpolkijat"-verkostossa asiakas käyttää jatkuvasti valtaansa ja sanelupolitiikallaan aiheuttaa haittaa ketjun muiden osapuolten kannattavuudelle ja toimintakyvylle. Tällaisen toimintatavan lyhytjänteisyys aiheuttaa sen, että lopulta kukaan ei oikeasti hyödy tilanteesta. "Tulijoita riittää"-asenteesta seuraa se, että vaihtuvuus on kova ja laatu epätasainen. Toiminnalle on ominaista, että siinä ei välitetä ympäristöstä, yhteiskunnasta eikä turvallisuudesta, joten haittavaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. "Kumartelijat"-verkostoissa vahva asema voi olla joko asiakkaalla tai liikennöitsijäkentällä kun heikko ohjausorganisaatio toimii näiden osapuolten välillä toisen etuja painottaen. (Keskitalo – Rönnqvist 2003, 24–25) Käytännössä kuljetusalan kilpailutilanne on sellainen, että voidaan kyseenalaistaa yrittäjävetoisten kumartelijoiden verkostojen olemassaolo, niissä liikennöitsijäkentän asema on niin vahva, että ohjausorganisaatio toimii pelkästään omistajien ja yrittäjien hyvinvointia ajatellen asiakkaan kustannuksella.

2.1.4 Tulevaisuuden haasteet

Kuten todettu, maantieliikenteessä on säädösten noudattamatta jättäminen huomattavan yleistä. (esim. LVM 2010, 23, KRP 2012, 14–17) Epäterve kilpailu ja vääristynyt hinnoittelu on johtanut tilanteeseen, jossa lakien rikkomisestakaan saatava taloudellinen hyöty ei välttämättä muuta näin toimivien yritysten liiketoimintaa aidosti voitolliseksi.

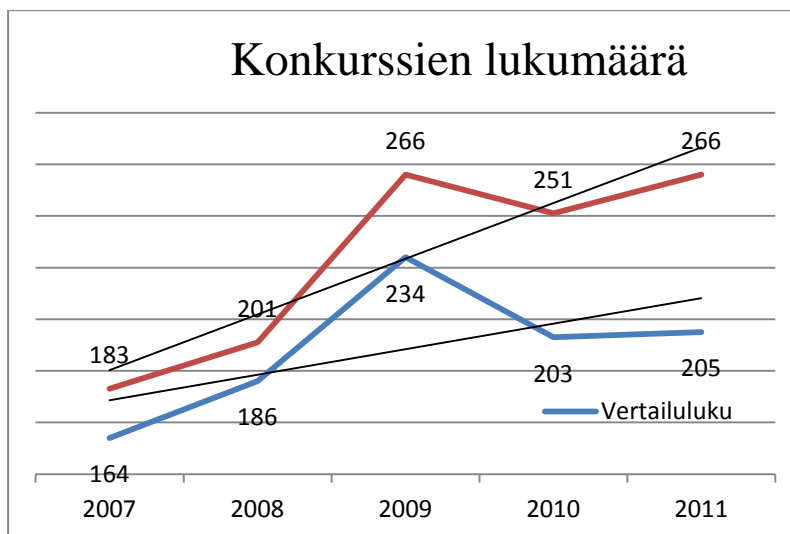
Toimivat markkinat ja terve kilpailu olisivatkin Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkastrategialuonnoksen mukaan omiaan pienentämään kustannuksia (LVM 2010, 21). Alan epäterve kilpailutilanne on ollut viime vuosien aikana useaan otteeseen esillä eduskunnassa. Toukokuussa 2010 esitettiin kirjallinen kysymys kuljetusyhtiöiden tulevaisuudesta ja kilpailuttamisen rajoista. Kysymyksen alustuksessa esitettiin, että uudentyypinen kilpailuttaminen johtaa siihen, että kuljetusala ”kilpailee itsensä hengiltä”, eikä uusi sukupolvi uskalla enää lähteä alalle. Edelleen katsottiin, että kustannusten noustessa silloisen tilanteen hyväksyminen tarkoittaisi koko markkinoiden jättämistä monikansallisille suuryhtiöille. (KK 376/2010 vp)

Kustannusten osalta työvoiman merkitys kuljetusalalla on suuri, usein lähes puolet kustannuksista on työvoiman käytöstä aiheutuvia kustannuksia (esim. liite 1 ja 2). (LVM 2010, 24) SKAL ry:n logistiikkaseminaarissa marraskuun alussa vuonna 2012 aiheena oli kilpailukyvyn palauttaminen. Seminaarissa tuotiin esille kuljetusalan yritysten kannattavuuden heikentyminen, johon on vaikuttanut kustannusten nousu ja diesel-polttoaineen veronkorotus. Muina kuljetusalan haasteina mainittiin kuljetusyrittäjien työaikadirektiivin, harmaan talouden ja työvoiman saatavuuden alalle tuomat ongelmat. (SKAL ry:n logistiikkaseminaari 2012b) Samassa tilaisuudessa arvioitiin talouden näkymiä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kannalta. Arvion mukaan Suomelle ainakin vielä seuraava vuosi on talouden kannalta vaisu ja pk-yritysten kasvua rajoittavat maksuvalmiuden ja kannattavuuden haasteet. Talouden pitemmän ajan kasvupotentiaalia ja uudistumista heikentää investointien väheneminen pk-yrityksissä. (SKAL:n logistiikkaseminaari 2012a)

Syksyn 2012 pk-yritysbarometrin mukaan pk-yritysten odotukset kannattavuudesta ja liikevaihdosta olivat selvästi pitkän ajan keskiarvon alapuolella. Vain 25 prosenttia pk-yrityksistä arvioi kannattavuutensa paranevan seuraavan vuoden aikana kun vastaavasti hyvissä talouden oloissa kannattavuuden paranemiseen on uskonut noin 45 prosenttia. Vakavaraisuuden nosto lähitulevaisuudessa nähtiin erityisen ongelmalliseksi pienissä yrityksissä ja barometrin mukaan vastaukset kertoivat yleisestä taseiden heikkenemisestä. Viime vuosien aikana noin puolella pk-yrityksistä on ollut ulkoista rahoitusta, joka on tyypillisesti ollut hyvin pankkikeskeistä. Syksyllä 2012 lähes kuudesosa pk-yrityksistä raportoi vaikeuksistaan hoitaa maksujaan viimeisen kuluneen kolmen kuukauden aikana. Eniten maksuvaikeuksia oli keskikokoisilla, 20–49 henkeä työllistävillä yrityksillä ja suhteellisen uusilla, 2000-luvulla perustetuilla yrityksillä.

(Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö 2012) Vuoden 2012 alusta alkaen yritysrahoituksen ehtojen katsottiin kiristyneen erityisen nopeasti ja jotkin pankit ilmaisivat julkisestikin pyrkivänsä vähentämään pankkirahoituksen osuutta yritysten rahoituksessa. Samaan aikaan korkomarginaalit ovat nousseet vaikka lainojen korot ovat yleisesti edelleen alhaisella tasolla. (Similä 2012)

Seuraavassa kuviossa on esitetty kuljetus- ja varastointialan yritysten konkurssien lukumäärä suhteessa vertailulukuun ajanjaksolla 2007–2011. Vertailuluku on laskettu jakamalla kaikkien kuljetus- ja varastointiyriytysten määrä kyseisenä vuonna kaikkien toimialojen yritysten lukumäärällä samana vuonna ja kertomalla saatu suhdeluku kaikkien toimialojen konkurssien määrällä. Vertailuluku kuvaa siis yleistä kehitystä kansantaloudessa ja on suuruusluokaltaan suhteutettu tarkasteltavaan toimialaan.



Kuvio 5 Konkurssit 2007–2011

(luvut Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannoista)

Alalla on seuranta-ajanjakson aikana ollut konkurssreja suurempi määrä kuin toimialalla voisi pelkästään sen suhteellisen osuuden perusteella odottaa keskimäärin olevan. Huomattavaa on, että vuonna 2011 konkurssien määrä oli kuljetus- ja varastointialalla sama kuin talouden huonoimpana vuonna 2009, jonka kohdalla konkurssissa oli piikki sekä koko kansantalouden, että kuljetus- ja varastointialan kohdalla.

Tilastoista voidaan havaita, että vaikka kuljetus ja varastointi -toimialan suhteellinen osuus on pienentynyt hiukan, konkurssien ja saneerausten osuus on kasvanut viime vuosien aikana.

Taulukko 1 Yritysten määrä ja saneerausten ja konkurssien osuus kuljetus- ja varastointialalla

(luvut Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannoista)

vuosi	osuus kaikista yrityksistä	saneerausten osuus	konkurssien osuus
2007	7,29 %	7,84 %	8,12 %
2008	7,13 %	9,21 %	7,70 %
2009	7,13 %	12,88 %	8,12 %
2010	7,08 %	14,37 %	8,76 %
2011	6,95 %	13,15 %	9,04 %

Taulukon perusteella nähdään, että toimialalla saneerausten ja konkurssien osuus on ollut tarkasteluvälillä suhteellisen suuri verrattuna toimialan kokoon ja että sekä saneerausten että konkurssien osuus on kasvanut tarkastelukautena.

Vuonna 2012 tilastotiedot kertoivat, että yritysluotonanto oli kasvanut Suomessa selvästi nopeammin kuin muualla Euroopassa keskimäärin. Uutta ulkoista rahoitusta hankkineiden yritysten määrä oli nousussa, erityisesti rahoitusta hankkineiden pienten yritysten osuus oli kasvanut tavallista suuremmaksi, ja rahoitusrakenne nojasi aiempaa enemmän pankkeihin. Yritysten väliset erot rahoituksen saatavuudessa olivat suuret, mitä pidettiin vuoden 2012 yritysrahoituskyselyn merkittävimpänä havaintona. Vaikka rahoitusongelmat olivat tyypillisesti olleet yleisempiä pienten kokoluokkien yrityksissä, olivat erot yritysten välillä selvityksen tekemisen ajankohtana poikkeuksellisen suuret. Mikroyritysten, eli alle kymmenen työntekijän yritysten, rahoitusongelmat olivat jopa kolme kertaa yleisempiä kuin suurten yritysten rahoitusongelmat. Suurten yritysten rahoitusongelmiin verrattuna pienten ja keskisuurten yritysten rahoitusongelmat olivat keskimäärin selvästi vakavampia ja tämän eron on havaittu kasvaneen viime vuosina. Yli 80 prosentilla rahoitusongelmia kokeneista pienistä yrityksistä katsottiin yrityksen toiminnan jatkuvuuden olevan vaarassa tai liiketoiminnan jatkaminen oli mahdollista vain olennaisesti suunnitellusta poikkeavalla tavalla. Pienten ja keskisuurten yritysten osalta rahoituksen saatavuus ja ehdot olivat heikentyneet. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK – Finanssialan Keskusliitto – Finnvera Oyj - Suomen Pankki – Suomen Yrittäjät – Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 5,6)

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n jäsenkyselyn mukaan syksyllä 2012 suurimmiksi haasteiksi kuljetusyrittämisessä koettiin kustannusten hallitsematon nousu, joustamattomat ajo- ja lepoajat, epäreilu kotimainen kilpailu ja sanelupolitiikka kuljetussopimuksissa (Liite 3). Muita keskeisiä huolta aiheuttavia asioita olivat kyselyn mukaan kuljetuskaluston muuttuvat mitat ja massat, lastaus- ja purkupaikat, tyhjänä tai vajaakuormalla ajaminen, tiestön huono kunto, epäreilu ulkomainen kilpailu, osaavan työvoiman saatavuus, pienentyneet kuljetusvolyymit ja jatkuva kilpailutus asiakassuhteissa. Kuljetusyrittäjien puutteellista kustannusten tuntemista voidaan pitää

alan yleisenä ongelmana (esim. Oksanen 2004, 118; Peltola 2008). Kuljetusalalla tarvittaisiin SKAL ry:n mukaan huomattavasti enemmän liiketoimintaosaamista, jotta oikea hinnoittelu mahdollistuisi (Lehtonen 2012).

Vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan kaikilla logistiikkasektoreilla on tilaa uusille pk-alihankkijoille ja rahtikuljetussektorilla oli tuolloinkin vajetta alihankkijoista ja kuljettajista. Tutkimuksen mukaan paikalliset pk-yritykset ovat kuitenkin oleellinen osa globaalien logistiikkaoperaattorien verkostoa ja toimintaa eikä nykyisenlainen toiminta ja kasvu ole mahdollista ilman näitä pk-yhtiöitä. Globaalien logistiikkaoperaattoreiden toimintamallit rahdinkuljetuksessa ovat hyvin yhteneviä. Oma kuljetuskalustoa ei perävaunuja ja kontteja lukuunottamatta juurikaan ole, vaan pääosa kuljetuspalveluista ostetaan kuljetusliikkeiltä. Alihankkijoilta sanotaan vaadittavan toiminnan läpinäkyvyyttä ja jatkuvuuden turvaamiseksi hyvä taloudenpito, joiden lisäksi vakuutusten tulee olla kunnossa arvokkaiden lastien ja kaluston takia. (Handelberg – Talvela 2009, 27–28, 30) Käytännössä toiminta terminaaleissa ja laitureilla noudattaa suuremman toimijan muuttuvia aikatauluja, jolloin asiakkaan myöhästymisen aiheuttaa pienemmille toimijoille ongelmia esimerkiksi ajoaikojen ja kuorman sitomisen laillisuuden suhteen. Alihankintaketjut ovat kuljetusalalla tyypillisesti hyvin pitkiä, moniportaisia (esim. Salanne – Rantala 2007, 46) ja kuljetusten toteuttajina on useita toimijoita. Tällöin haasteeksi muodostuu suuren toimijan näkökulmasta koko toimitusketjun hallinta, kuljetusten sujuvuuden lisäksi olisi varmistettava myös toiminnan jatkuvuudesta, jotta toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää pitkällä aikavälillä.

Ajoneuvohallintokeskuksen vuonna 2008 yhteistyössä SKAL ry:n, Liikenne- ja viestintäministeriön, Rahtareiden ja Siton (2008) kanssa tekemän selvityksen tavoitteena oli löytää järjestelmätason kehittämiskohteita maantiekuljetusalan liikenneturvallisuuden ja työpaikkahoukuttelevuuden parantamiseksi. Maantiekuljetusalan nykytilaa ja kehitystarpeita kartoitettiin koko toimitusketjun näkökulmasta koskien kaikkia toimitusketjun osapuolia, sillä aikaisemmassa selvityksessä todettiin logistiikkajärjestelmällä ja toimitusketjujen toiminnalla olevan suuri merkitys alan houkuttelevuudelle. Alan tavoitteena on saada kuljettaminen lakien ja säädösten mukaisesti selkeäksi kilpailueduksi. (Salanne – Rantala 2008, 1–3) Edelleenkin, lähes viisi vuotta selvityksen valmistumisesta, alan rakenteellisten perusedellytysten laillisen liiketoiminnan harjoittamiseksi ei voida sanoa olevan kunnossa vaan päinvastoin, jopa huonontuneen. SKAL ry:n Logistiikan pullonkaulat -kyselyn tulokset 2011 paljastivat ristiriidan kuljetusyritysten ja asiakkaiden vastausten välillä. Kun kuljetusliikkeiden näkökulmasta hälyttävimmät pullonkaulat olivat hintataso ja kannattamaton toiminta, näkivät asiakkaat kiristyvän kilpailun hyvänä asiana. SKAL ry:n mukaan tulokset kertoivat myös, että monelta yrittäjältä on mennyt

usko yrittämiseen ja oma jaksaminen oli kovilla. (http://www.skal.fi/ajankohtaista/artikkelipankki/kuljetusalan_yhteiset_ongelmat_puhuttivat_logistiikkaseminaarissa.6911.news)

2.2 Kuljetusliike talousyksikkönä

2.2.1 *Strategia ja kustannusten hallinta*

Kuljetusalalla on Suomessa perinteisesti toimittu yrittäjävetoisesti ja vuonna 2006 yli puolet kuljetusliikkeistä oli yhden auton yrityksiä. Korkeintaan kahden hengen yrityksiä oli vuosituhannen alussa 70 prosenttia kaikista toimialan yrityksistä. (Lith 2003b) Kuljetusyrityksen omistajajohtaja on perinteisesti pienissä yrityksissä ajanut itse ja hoitanut myös ehkä vain siinä sivussa pakolliset liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvät velvoitteet. Jos toimintaa on kuitenkin tarkoitus kasvattaa, erikoistumisesta on etua.

Keskisuuren kuljetusliikkeen on tehtävä toiminnan alkuvaiheessa strategisia ratkaisuja, jotka tulevat vaikuttamaan toimintaan. Näitä strategisia ratkaisuja voivat olla kaluston ostaminen omaksi tai hankkiminen rahoituksella, ostetaanko kalusto uutena vai käytettynä ja millaista kalustoa ostetaan, mitä oheistoimintoja ulkoistetaan muille ja mitä tuotetaan itse (esimerkiksi korjaamotoiminta voi olla tällainen), ja henkilöstön palkkaaminen tai henkilöstön vuokraaminen.

Henkilöstöpalveluyhtiön kautta työskentelevä henkilöstö antaa kuljetusliikkeelle enemmän liikkumavaraa kysynnän vaihdellessa kuin oman henkilöstön palkkaaminen. Omalle henkilöstölle on alan yleissitovan työehtosopimuksen mukaan maksettava kaksiviikkoisjaksolta 80 tunnin säännöllisen työajan mukaan vaikka työtä ei olisi jaksolla teetetty (ALT&AKT 2012). Pienyritykselle henkilöstövuokrauksen käyttäminen voi olla seurausta siitä, että halutaan keskittyä omaan ydinosaan ja rekrytointiprosessiin voidaankin henkilöstövuokrausta käytettäessä osallistua vasta loppuvaiheessa valitsemalla vaihtoehdoista. Pienessä yrityksessä virheelliset henkilöstövalinnat voivat olla toiminnan kannalta kohtalokkaita, joten henkilöstön vuokraaminen voidaan tässä mielessä nähdä osana riskien hallintaa. Kuljetusliike A Oy:ssa henkilöstön ja kaluston vuokraaminen on strateginen päätös, jolla tavoitellaan joustavuutta.

Strategisille asioille on ominaista, että ne ovat koko yritystä koskevia ja niillä on olennainen merkitys yrityksen menestymiselle. Yrityksen strategisessa johtamisessa olennaista on löytää koko yrityksen menestymisen kannalta strategiset menestystekijät, joiden varaan rakentaa yrityksen pitkän aikavälin toiminta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminta-ajatus, arvot ja visiot ovat siis perusta, jonka mukaisesti

strategiset menestystekijät tunnistetaan ja strategia muodostetaan ja muotoillaan konkreettisiksi toimintaohjeiksi. Yrityksen strateginen johtaminen on määritelmän mukaan ylimmän johdon harjoittamaa koko yritystä koskevaa johtamista, jonka alueelle kuuluu sekä asioiden, että ihmisten johtaminen. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 331, 337)

Kuljetusyrityksen johdolla on vastuu toiminnan suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta ja resurssoinnista. Johdon on pyrittävä järjestämään perusedellytykset kannattavan liiketoiminnan toteuttamiseksi. Ajojärjestelijöiden ja kuljettajien toiminta on merkittävässä osassa kuljetusten sujuvuuden mutta myös yhtiön taloudellisen menestyksen kannalta. Tilanteessa, jossa katteet ovat alalla pienet ja hintojen suhteen ei ole neuvotteluvaraa, on erityisen keskeistä seurata kustannuksia ja kannattavuutta. Seuraavassa taulukossa esitetään kuljetusliikkeen kannattavuuden kannalta kriittisiä tekijöitä, joihin johto, ajojärjestely ja kuljettaja voivat vaikuttaa.

Taulukko 2 Kannattavuusajattelussa keskeiset tekijät kuljetusliikkeen eri tasoilla

Johto	Ajojärjestely	Kuljettaja
-Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu	-Reittien suunnittelu -Täyttöasteet -Työvuorosuunnittelu, työaikalain ja työehtosopimuksen vaatimusten noudattamisen varmistaminen	-Asiakaspalvelu -Taloudellinen ajaminen -Rahtikirjojen palauttaminen
-Resurssointi	-Sesonkivaihteluiden ennakointi	-Kaluston kunnon tarkkailu
-Asiakasyhteydet, sopimusten tarkistaminen	-Kaluston varaaminen	-Kuorman sidontakiinnitykset
-Päätöksenteko	-Varautuminen poikkeaviin tilanteisiin	-Terminaaleilla, satamissa ja asiakkaan tiloissa kaikki toiminta ohjeiden mukaan
-Ihmisten johtaminen	-Informaatio asiakkaalle poikkeamista	-Oma valvonta
-Palautteen antaminen	-Kuljettajien auttaminen epäselvissä tilanteissa	työaikalain ja ajoaikadirektiivin viikkolevon ja taukojen noudattamisesta työviikkoon ja palkkajaksoon sovellettuna
-Tulosten seuranta	-Tarjousten tekeminen ja tilausten vastaanotto asiakkailta	
-Kehittämistoimenpiteistä päättäminen	-Laskujen tarkistaminen, korjaaminen ja toimittaminen taloushallintoon	
-Kuljetussopimusten hankinta	-Kustannusten aiheutumisen syiden seuranta, eroanalyysit	

Henkilövalinnat, rahoituksen suunnittelu ja sopivan kaluston hankinta ovat johdon suorittamia resurssointitoimenpiteitä. Henkilövalinnat ovat merkittäviä, ajojärjestelyn

henkilöillä tulee olla osaamista reittien suunnittelussa, mutta myös asiakkaiden ja henkilöstön kanssa toimimisessa. Reklamaatioiden käsittely ja kuljettajien auttaminen epäselvissä tilanteissa voivat ratkaista asiakassuhteen jatkumisen tai päättymisen. Johto voi vaikuttaa henkilöstöön ottamalla vastuun ihmisten johtamisesta ja ohjata toimintaa antamalla palautetta. Palautteen antaminen ja säännöllinen tiedottaminen voi olla osa johdon strategiaa ja pyrkimys vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja työssäjaksamiseen positiivisesti. Esimerkkinä johdon jatkuvasta palautteenannosta ja ohjauksesta on kuljetusliike A Oy:ssä sen liikennettä palvelevalle henkilöstölle henkilöstövuokrausyhtiön palkkalaskelman mukana kaksiviikkoiskausittain lähetettävä kuljettajakirje, jossa kuljetusliikkeen varatoimitusjohtaja kirjoittaa käytännön asioihin ja koulutuksiin liittyvistä asioista, edellisen jakson työn kannattavuudesta, mahdollisista uusista asiakkaista ja liiketoiminnan ennakoitusta kehitymisestä. Esimerkiksi vuoden 2012 joulukuun alun kuljettajakirjeessä tulevaisuutta ennakoitiin seuraavasti: ”Marraskuun kokonaislaskutus näyttää jäävän koko vuoden heikoimmaksi ja lokakuu oli toiseksi heikoin, lama on oikeasti kaatumassa Suomen ylle.” toisaalta arvioitiin, että taloustilanne lisäisi yrityksen palvelujen kysyntää: ”Useat odotettavissa olleet konkurssit ja velkasaneeraukset alkavat nyt realisoitua ja lisäajojen tilauksia tai kyselyjä tulee jo nyt useita viikossa.”

Ajojärjestelyn on pystyttävä arvioimaan nopealla aikataululla esimerkiksi kuljetusvälityskeskusten tarjoaman ajokeikan kannattavuus ja huomioitava työaikalain, työehtosopimuksen ja muun sääntelyn mukaiset ehdot ja niiden vaikutukset toiminnan kannattavuudelle. Käytännön asioita, jotka vaikuttavat yksittäisen ajon kannattavuuteen voivat ajojärjestelyn näkökulmasta olla viiveet lastauksessa ja purkamisessa, täyttöaste ja paluukuorma tai sen puuttuminen. Kuljetusten tehokkuutta voidaan ohjauksen avulla lisätä kuitenkin vain silloin, kun käytettävissä on tietty tapahtumamäärä (Pöllänen – Mäntynen 2002, 135). Sen lisäksi, että viivästyksistä aiheuttavat kustannuksia, jotka syntyvät ajoneuvon ja kuljettajan hukka-ajasta, voivat viivästyksistä hankaloittaa kuljettajan ajo- ja lepoaikasäädösten noudattamista (esim. LVM 2010, 25). Jos runkolinjakuljetuksen on ollut tarkoitus lähteä lauantai-aamuna, mutta lastauksen viivästyminen viivyyttää lähtöä useilla tunneilla ja paluu siirtyy sunnuntaille, niin kuljettajalle on vastoin ajon kannattavuutta laskettaessa tehtyjä suunnitelmia maksettava 100 prosentin korvaus sunnuntain aikana tehdystä pyhätyöstä. Jos ajosta saatava kate on pieni, viivästys voi esimerkiksi tällaisessa tapauksessa muuttaa ajon kannattamattomaksi, vaikka odotusajalta saadaankin korvaus.

Kaluston varaamistarve ja huolto- ja korjausaikataulu on ennakoitava ja sesonkivaihtelut hyödynnettävä. Kaluston hyvän kunnon ylläpito on olennaista myös kustannussäästöjen näkökulmasta, sillä jarrujen kunto, etupyörien ohjauskulmat ja likainen polttoaineensuodatin tai ilmansuodatin lisäävät polttoaineen kulutusta. Väärät kulmat syövät renkaiden ja nostavat kulutusta, koska auto ei rulla luonnollisesti, myös

päällä laahaavat jarrut nostavat kulutusta. (Autoliitto 2012) Ajoneuvojen käyttöasteet ovat nousseet merkittävästi viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana, mikä on lisännyt ajoneuvojen huollon merkitystä kuljetusten toimintavarmuudessa. (Maukonen 2010b,1)

Kuljettajan on pidettävä huoli siitä, että työaika raporttiin täytetty työaika ja rahtikirjaan merkittu työaika täsmäävät ja että rahtikirjat toimitetaan kuljetusliikkeen taloudesta ja laskutuksesta vastaavalle taholle viivyttämättä, jotta tehty työ laskutetaan kokonaisuudessaan ja maksu saadaan mahdollisimman pian. Riskiä siitä, että auto jättää tielle ja siitä syntyvät työajan, hinauksen, korjauksen ja mahdollisten menetettyjen ajojen kustannukset, voidaan pienentää kuljettajan ennakoivalla toiminnalla. Myös taloudellisella ajotavalla voidaan vaikuttaa huomattavasti polttoainekustannusten syntymiseen (esim. Autoliitto 2012). Polttoainekustannukset voivat esimerkiksi kaksiakselisella kuorma-autolla jakeluajoa ajettaessa olla noin 13 prosenttia kokonaiskustannuksista (ks. Liite 2), jolloin taloudellisella ajotavalla säästöä voidaan kuorma-autoliikenteessä saada noin prosentin verran kokonaiskustannuksista kun polttoaineenkulutuksen säästö on viidestä kymmeneen prosenttia.

Kuljetusliikkeessä A on tiedostettu kuljettajien toiminnan ja oikeanlaisen ohjeistuksen suuri vaikutus koko toiminnan kannattavuudelle. Kuljettajien ohjeistus ja kuljettajien oikea toiminta on toimitusjohtajan mukaan olennaista, että päästään veloittamaan kaikesta tehdystä työstä ja käytetystä ajasta. Tämä on yrityksessä tehty onnistuneesti, mutta uudet tulijat on aina koulutettava oikeisiin toimintatapoihin. ”Esimerkiksi eräillä kuljettajilla oli tapana, ne oli saanut ilmeisesti edelliseltä työnantajalta urakkapalkan aina kahdeksasta tunnista, lähteä aikaisemmin eikä ehkä merkitty odotustuntejakaan. Joskus kuljettaja saattoi alkuaikoina sanoa puhelimesta, että taas joutui rullakoita siirtelemään, mutta ei ollut kirjoittanut työvuororaporttiin, joten me jouduttiin kirjoittamaan lisätyöt ja odotusajat jälkikäteen että voitiin laskuttaa. Nyt on tarkka seuranta ja ohjeistus.”

2.2.2 Raportointi ja sisäinen laskenta

Käytännön kustannusten seuraaminen tapahtuu kuljetusliikkeen A toimitusjohtajan mukaan heidän toiminnassaan päivätasolla ja kuljettajien työaika raportoidaan 15 minuutin tarkkuudella. Joka päivä kuljetuspäällikkö lisää päivän ajojen kustannukset intranettiin toteutuneen työn perusteella ja seuraavan päivän puoleen päivään mennessä tiedetään aina kaikki edellisen päivän tuotot ja kustannukset. Kustannuksia mitataan operatiivisen toiminnan raporteissa päiväkohtaisesti ja viikkokohtaisesti. Keskeisin mittari on katetuotto, joka näkyy raportista myös asiakas-, auto- ja kuljettajakohtaisesti. Toimitusjohtaja seuraa toteumia päivittäin ja viikoittain intranetistä, koska tilanteet

muuttuvat nopeasti, tämän lisäksi puhelimitse käydään läpi päivittäin olennaisia asioita. Käytössä on säännöllinen viikko- ja kuukausiseuranta ja vertailu, johto asettaa tavoitteita ja tuntikustannusta on onnistuttu pienentämään järjestelmällisellä suunnittelulla ja käytännön toimenpiteillä. Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja ovat ”koko ajan kartalla”, käytännön tason hoitaa operatiivinen johto. Johto huomioi laatimissaan laskelmissa kokonaisuuden, kuten toiminnasta aiheutuvat kaluston ja henkilöstön vuokrat. Puolivuosittaisista palavereista on seuranta-aikataulu yhtiön laatukäsikirjassa. Budjetointi tehdään periaatteessa vuositasolla, mutta laskelmia tehdään koko ajan ja kassabudjetointi on päivittäistä. Laskelmat tehdään usein tilannekohtaisesti kun tulee muutoksia tai uutta, esimerkiksi nyt, kun vuokrattiin uusi kallis auto. (Yhtiön A toimitusjohtaja)

Seuraavalla esimerkillä pyritään esittelemään kuljetusliikkeen mahdollista käytännön laskentatilannetta. Esimerkissä asiakas hankkii jakelupalvelua. Asiakkaalla on sopimus toimitettavien tuotteiden valmistajan kanssa, jonka jälkeen ketjussa seuraavana on logistiikkayhtiö, joka hoitaa jakelupalvelut kuljetusvälityskeskukseen kautta. KTK ohjaa jakelupalvelun tuottamisen edelleen jäsenyritystensä hoidettavaksi. Esimerkin liikennöitsijä hankkii viisi pakettiautoa ja vuokraa henkilöstöä henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Pakettiautot ovat monikäyttöisiä, joten jos sopimusta ei päästäisi jatkamaan, ne saadaan muuhun käyttöön. Kuljettajien tuntikustannus on laskettu AKT:n työehtosopimuksen mukaisen tuntikustannuksen perusteella, johon henkilöstövälitysyrityksen veloittama hinta perustuu. Työajat ovat maanantaista lauantaihin tehtävää päivätyötä, joten ylitoita, päivärahoja tai lisiä ei tule maksettavaksi, paitsi pyhäpäivät mahdollisista arkipyhistä.

Kuljetusliikkeen oma ajojärjestely hoitaa ruokajakelun ajojärjestelyn ja tuntien seuranta tapahtuu myös kuljetusliikkeen järjestelmässä, tämä huomioidaan kustannuksissa. Polttoaineen kulutuksen arvioidaan kaupunkialueella olevan kymmenen litraa sadalla kilometrillä ja päivän lenkin pituus on keskimäärin sata kilometriä, dieselin hinnaksi laskelmassa arvioidaan 1,22 euroa litraa kohden. Kuljetusliikkeen saama hinta on 29,50 euroa tehtyä työtuntia kohti. Esimerkin kuljetusliikkeessä voitaisiin laatia seuraavalla sivulla olevan mukainen kustannuslaskelma vuoden jakeluaajoista.

Taulukko 3 Esimerkkilaskelma jakelukuljetuksista

päivät	312 päivää/auto/vuosi		
tunnit	2496 tuntia/auto/vuosi		
autokohtainen laskelma			
tulo eur/h alv 0 %	29,5€*2496h	+	73632 €
polttoainekulut	1,22€/l*10l/100km*100km*312pvä	-	3806 €
henkilövuokra	12,26€*1,79*2496h	-	54776 €
yleiskulu	3 000 €	-	3000 €
kate		+	12050 €
viisi autoa:			
myyntikate	5*12050€	+	60250 €
hallinnointi		-	24000 €
käyttökate		+	36250 €

Laskelmassa poistoja, korkoja ja mahdollisesta voitosta maksettavia veroja jää kattamaan 36 250 euroa, kun viisi autoa ajaa vuoden ajan keskimäärin 26 päivää kuukaudessa, kahdeksan tuntia päivässä. Laskuesimerkissä muuttujia ovat ajettujen tuntien määrä ja polttoaineen hinta, jos ajopäiviä olisikin kuukaudessa kaksi vähemmän kuin yllä olevassa laskelmassa ja polttoaineesta jouduttaisiin maksamaan 1,60 euroa litralta esimerkiksi valuutan heikentymisen ja öljyn hinnan nousun yhteisvaikutuksen johdosta, muodostuisi autokohtaiseksi myyntikatteeksi 9 800 euroa vuodessa ja käyttökate olisi tällöin viidellä autolla ajettaessa enää 25 000 euroa joka on alle 70 prosenttia ensin lasketusta. Jos taas kuljetusliike saisi tarjota ruokajakeluun viiden auton sijasta 20 autoa, myyntikatteeksi muodostuisi taulukon oletuksilla 241 000 euroa. Jos hallinnon kustannukset nousisivat 80 000 euroon, eli hieman yli kolminkertaistuisivat volyymin nelinkertaistuessa, niin käyttökate olisi 161 000 euroa.

Jos pakettiautot ostettaisiin uutena, ja yhden auton hinta olisi keskimäärin 28 000 euroa, niin autoihin sitoutuu pääomaa yhteensä 140 000 euroa. Tästä tehdään suunnitelmapoistot viiden vuoden aikana, vuosipoisto on 22 000 euroa ja vuotuinen sitoutuvalla pääomalle laskettava korko 7 000 euroa viiden prosentin korkokannalla laskettaessa, autojen jäännösarvon voidaan arvioida näin laskettaen vastaavan autojen markkinahintaa laskentahetkellä. Henkilöstönvuokrausyritykselle maksetaan kaksiviikkoiskausittain ja polttoainekustannukset maksetaan myös kahden viikon välein. Palvelusta saadaan maksu kuuden viikon kuluttua ajoista, joten tänä aikana

henkilökustannuksiin, polttoaineeseen ja muihin juokseviin kustannuksiin sitoutuu pääomaa, näitä ei ole huomioitu laskelmissa.

Kun esimerkkiä jatketaan ja vähennetään poistot ja korot, jotta saadaan selville toiminnan tulos ennen veroja, voidaan huomata, että taulukon luvuilla laskettaessa tulos on 7 250 euroa ennen veroja, mutta pessimistisemmän tulevaisuudennäkymän, jossa olisi 24 päivää ajoa kuukaudessa ja polttoaine maksaisi 1,60 euroa litraa kohden, toteutuessa liikennöitsijä tekisi 4 000 euroa tappiota. 20 jakeluauton tapauksessa poistot olisivat vastaavasti 88 000 euroa vuodessa ja korot 28 000 euroa vuodessa, joten tulos olisi 45 000 euroa ennen veroja. Näin laskien tässä tapauksessa nelinkertaistamalla toiminnan volyyymi saataisiin tulos yli kuusinkertaistettua.

Esimerkkiä voidaan jatkaa pohtimalla alihankinnan merkitystä toiminnan järjestämisessä. Mitä lisäarvoa eri toimijat tuottavat palveluun ja olisiko kustannuksia mahdollista vähentää ja toimintaa järjeistä poistamalla turhia välikäsiä? Kuljetusliike hoitaa ajojärjestelyn, joten voidaan kysyä mitä lisäarvoa logistiikkayhtiön ja KTK:n mukana olo tuo asiakkaan ostamalle kuljetuspalvelulle. Taulukossa asiakkaan kuljetuspalvelun järjestämisestä maksama tuntihinta on 37,10 euroa, tästä tuotteen valmistajan, jonka laitureilta tuotteet haetaan pakattuina, osuus on 10 prosenttia. Logistiikkayhtiö saa siis hinnan 33,39 euroa, josta se ottaa seitsemän prosenttia, jolloin KTK:n saama hinta on 31,05 euroa. KTK veloittaa kuljetusliikkeeltä viisi prosenttia kuljetuksista saaduista tuloista. Tällöin kuljetusliikkeen saamaksi hinnaksi muodostuu 29,50 euroa.

Taulukko 4 Välikäsien vaikutus kuljetuksesta saatuun hintaan

	Osuus	Hinta		Osuus	Hinta		Osuus	Hinta
valmistaja	10 %	37,10 €	valmistaja	10 %	37,10 €	valmistaja	10 %	37,10 €
logistiikkayhtiö	7 %	33,39 €	logistiikkayhtiö	7 %	33,39 €	logistiikkayhtiö		
ktk	5 %	31,05 €	ktk		31,05 €	ktk		
kuljetusliike		29,50 €	kuljetusliike		31,05 €	kuljetusliike		33,39 €
tulo		368161	tulo		387538	tulo		416707
polttoainekust.		19030	polttoainekust.		19030	polttoainekust.		19030
henkilövuokra		273880	henkilövuokra		273880	henkilövuokra		273880
yleiskustannus		15000	yleiskustannus		15000	yleiskustannus		15000
myyntikate		60250	myyntikate		79628	myyntikate		108797
hallinnointi		24000	hallinnointi		24000	hallinnointi		24000
käyttökate		36250	käyttökate		55628	käyttökate		84797
		100 %			153 %			234 %

Edellisen sivun taulukosta nähdään, miten kuljetusliikkeen kuljetuksesta saama hinta muuttuu, jos saadaan karsittua alihankintaketjusta välikäsiä ja muita muutoksia ei tapahdu. Jos kaksi välikättä poistuisi ketjusta niin vaikka valmistajan osuus nousisi 12 prosenttiin ja asiakkaalle annettaisiin 5 prosentin hinnanalennus, käyttökate olisi silti hieman yli puolitoistakertainen alkutilanteeseen nähden.

2.2.3 Kilpailukyvyn ytimet

”Noudata sovittuja kuljetusmaksuja. Polkutaksojen soveltaminen vahingoittaa (kuljetusten tilaus-) keskusta, ammattitovereita ja ennen kaikkea itseäsi.” *Muista – Älä unohda, Kuljetuskeskusten liiton toimintaohjeita vuodelta 1972 (Ryttilä 1998, kansilehti)*

Liiketaloudellisesti katsoen kuljetusten hinnoittelun lähtökohtana tulisi olla, että kuljetuksesta saatu korvaus kattaa kuljetuksesta aiheutuneet kustannukset ja jos kauppa on niin sanotusti terve, sisältyy hintaan myös voittoa. Kuten edellä on kuvattu, ala on kilpailtu ja monelle toimijalle heikosti kannattava. Erityisesti tästä syystä kustannusten tuntemisen ja seuraamisen tulisi olla merkittävää jokaiselle kuljetusliiketoiminnan harjoittajalle.

Maantiekuljetusten kustannustekijöiden luokittelussa on käytetty seuraavia pääryhmiä:

- Kuljetustyökustannukset
- Kuljetuskaluston kustannukset
- Kuljetusorganisaation kustannukset
- Tavarankäsittelykustannukset
- Väyläkustannukset

Tavarankäsittelykustannuksiin kuuluvat kuljetusvakuutukset, terminaali- ja käsittelykustannukset, TIR-maksut² ja muut tavarankäsittelykustannukset (esimerkiksi alihankintatyöt). Väyläkustannuksiin kuuluvat tie, silta- tunneli- ja lauttamaksut. (Oksanen 2004, 62–63) Tutkielman kannalta mielenkiintoisimmat ja merkityksellisimmät kustannukset ovat kolmessa ensin luetellussa pääryhmässä, joita tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

² ”TIR” on lyhenne ranskan kielen sanoista ”Transports Internationaux Routiers”. TIR-järjestelmän tarkoituksena on varmistaa tavaroiden mahdollisimman keskeytyksetön liikkuminen kuljetusreittiä pitkin ja samalla tarjota kauttakulkumaiden tulliviranomaisille maksimaaliset turvatakuut. (<http://www.skal.fi/index.phtml?s=341>)

Taulukko 5 Maantiekuljetusten kustannustekijät
(mukaillen: Oksanen 2004, 62-63)

KULJETUSTYÖ- KUSTANNUKSET	KULJETUSKALUSTON KUSTANNUKSET	KULJETUSORGANISAATION KUSTANNUKSET
-Kuljettajien palkat -Välilliset palkkakustannukset -Muut miehistökustannukset	<u>A. Kiinteät kustannukset</u> -Pääomakustannukset -Vakuutusmaksut -Liikennöimismaksut -Ylläpitokustannukset -Korvaukseton ajo (vain hinnoittelulaskelmissa) -Ajoneuvohallinnon kustannukset <u>B. Muuttuvat kustannukset</u> -Polttoainekustannukset -Voiteluainekustannukset -Korjaus- ja huoltokustannukset -Rengaskustannukset	-Kiinteät palkkakustannukset sivukuluineen -Toimitilojen kustannukset -Puhelin-, tele-, ja tietohallintokustannukset -Markkinointi ja suhdetoiminta -Taloushallinnon kustannukset -Henkilöyhtiössä: Yrittäjän eläke- ja vastuuvakuutukset -Markkinointi- ja ajovälitysmaksut -Tutkimus-, kehitys- ja koulutuskustannukset -Vakuutukset, jäsenmaksut ym. hallintokustannukset

Kuljetustyön kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on kuljetusalalla merkittävä. Tilastokeskuksen mukaan lokakuussa 2012 kuljettajan palkkakustannusten osuus kuljetusliikkeen kokonaiskustannuksista oli 27,7 prosenttia ja kuljettajien työstä aiheutuvien kokonaiskustannusten osuus palkat, välilliset kustannukset ja päivärahat mukaanlukien oli yhteensä 45,3 prosenttia kokonaiskustannuksista. Kokonaiskustannukset ovat nousseet lokakuulta 2011 lokakuulle 2012 mentäessä ajoneuvotyypistä riippuen 5,0–6,1 prosenttia. Kuljettajien työn hinnan nousun vaikutus oli 2,1 prosenttia, merkittävin vaikutus kustannusten nousuun oli polttoainekustannusten kohoamisella, sen vaikutus kokonaiskustannuksiin oli 3,5 prosenttia. (Suomen Virallinen Tilasto 2010) Välilliset palkkakustannukset muodostuvat sosiaalivakuutuksista, lomakorvauksista, lomarahasta, työajanlyhennysvapaista, koulutusajan palkoista, sairausajan palkoista ja palkallisista vapaapäivistä sekä juhlapyhien korvauksista ja ovat suuruudeltaan tyyppillisesti 66–70 prosenttia palkasta (Liite 4).

Kuljetuskaluston kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Pääomakustannuksiin lasketaan poistot ja ja pääoman hankinnasta aiheutuva kustannus eli korko. Kuljetusliiketoiminnan kiinteitä kustannuksia ovat myös liikenteeseen

liittyvät viranomais- ja vakuutusmaksut kuten ajoneuvoverot, katsastusmaksut, liikenneluvat sekä liikenne- auto- ja perävaunuvakuutukset. Ylläpitokustannuksia voivat olla muun muassa säilytys- ja pesukustannukset. Muuttuvat kustannukset syntyvät suhteessa liiketoimintaan, eli toteutuneihin kuljetuksiin. Niitä ovat esimerkiksi polttoaine-, rengas-, ja korjauskustannukset. (Oksanen 2004, 63) Kapasiteetin käyttö liittyy yrityksen toiminnan volyyymiin ja ylikapasiteetti voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, joita ei aina välttämättä huomioida asianmukaisesti kustannuslaskelmissa. Kapasiteetin kustannusten kohdistamistavalla voi olla suuri merkitys esimerkiksi hinnoittelupäätöksiin. (Vehmanen – Koskinen 1997, 223–224)

Kuljetusorganisaation kustannukset aiheutuvat toiminnan järjestämisestä ja hallinnoimisesta ja ovat luonteeltaan kiinteitä. Kuljetusorganisaation palkkakustannuksia ovat johdon ja toimihenkilöiden palkat välillisine palkkakustannuksineen. Toiminnan kannalta välttämättömiä ovat yleensä toimitilat, puhelin- ja muut tiedonhallintakustannukset, kirjanpidon ja tilintarkastuksen kustannukset, jäsenmaksut ja kuljettajien koulutuskustannukset. (Oksanen 2004, 63) Pienet ja keskisuuret kuljetusliikkeet ovat usein kuljetusten tilauskeskuksen osakkaita, ja maksavat tyypillisesti KTK:lle markkinointi- ja ajovälityspalkkiota 4–5 prosenttia sen kautta saatujen ajojen hinnasta. Tilitysten perusteena on siten liikevaihto, ei ajon kannattavuus liikennöitsijälle.

Hinnoittelu on kuljetusliike A:n toimitusjohtajan mukaan alalla monimutkaista ja läpinäkymätöntä. Hänen mukaansa tarjouspyynnöt ovat yleensä epäselviä ja asiakkaat pyytävät kuormahintaa. Esimerkiksi kaljakuljetuksessa on useita erilaisia pakkauksia ja jokaisesta saa eri hinnan, joka tekee hinnoittelun monimutkaiseksi. Tarjous saattaa käsittää esimerkiksi yhdestä seitsemään autoa viikossa ja ehtojen mukaan asiakas voi ilmoittaa samana aamuna tarvitaanko yksi vai seitsemän autoa. Ei ole mahdollista pitää seitsemää autoa seisomassa. Autoista syntyy kuljetusliikkeelle kiinteitä kustannuksia, sillä autot on vuokrattu kiinteällä kuukausivuokralla.

Kuljetusliike A Oy on yrittänyt selkeyttää hinnoittelua. Tuntihinta on A Oy:n toimitusjohtajan mukaan käytännössä monesti ainoa järkevä hinnoittelutapa. Jotkut asiakkaat eivät kuitenkaan ota edes tarjousta vastaan tuntihinnalla, haastattelua edeltävällä viikolla kuljetusliikkeen tarjous tuli takaisin, koska kuljetuksen tilaaja ei ota vastaan tuntihinnalla tehtyä tarjousta vaan se otetaan tarkasteluun vasta sitten kun annetaan kuormahinta. Suurin ongelma kuormaperusteisessa hinnoittelussa on toimitusjohtajan mukaan menomatalla täyttöaste ja paluumatkalla se jos joudutaan ajamaan ilman kuormaa takaisin. Tyhjänä ajamisesta veloitetaan heidän hinnastonsa mukainen kilometrihintaa.

Haastateltavan periaatteena on, että ajoon lähdetessä kuljetusliikkeellä on tiedossa, paljonko ajosta saadaan laskuttaa sekä varmuus siitä, että ajo on kannattavaa ja se voidaan ajaa laillisesti. Tähän kuuluu odotustuntien huomiointi ja sen varmistaminen,

että ei jouduta ajamaan tyhjänä ilman korvausta. Jos auto ja kuljettaja kutsutaan paikalle ja odotusaikaa tulee 3 tuntia ennen kuin ilmenee, että ajoa ei olekaan, niin asiakkaalta laskutetaan 4,5 tuntia koska vähintään sen verran pitää maksaa kuljettajalle per vuoro. Tällaisissa tapauksissa ajoaikasuunnittelu, eli ajo- ja lepoajat ja pitkä viikkolepo, menee uusiksi. ”Hyviä kuljettajia, laatustandardimme täyttäviä ei ole helppo löytää parissa tunnissa, mutta meillä on lähes aina päästy matkaan, meillä on hyvä operatiivinen johto ja suunnittelu.”

Hinnoittelu on monimutkaista, autoa ei saa usein täyteen. Kun ei taata, että saisi täyden kuorman, niin lavametrihinnoittelu on ongelma, jos olisi täysi auto ja tavara aina samanlaista niin tuota ongelmaa ei olisi. ”Tulosseurannasta näkee, että kateprosentit ovat vaihtelevia nollan molemmin puolin kun hinnoittelu on ollut lavametripohjaista. Silloin on viety tavaraa eri määriä ja eri paikkoihin, ei ole ollut mahdollisuutta ennakoita. Asiakaskohtainen volyymi oli kuitenkin iso ja autot lähtivät lähes aina täysinä, joten nähtiin mahdollisuus saada ajo kannattavaksi.” Periaatteessa kuljetusliikkeessä ei toimitusjohtajan mukaan oteta vastaan ajoa kuormahintaan tai kollihintaan, koska käytännössä hinnan tietää vasta silloin kun kuljetus on suoritettu. Hän näkee hinnan olevan tällä hetkellä asiakkaille tärkein kriteeri kuljetusliikkeen valinnassa. ”Tarjouskilpailussa tunnutaan painottavan hintaa, ei laillisuutta tai hyvää palvelua.”

Alalla on huono hintataso ja haastateltava kertoo, heille tarjotun ajoja, joista on jouduttu kieltäytymään, koska jo muuttuvat kustannukset, jotka aiheutuvat polttoaineen kulutuksesta, henkilöstön käytöstä ja huollosta ja renkaiden kulumisesta, ylittävät tarjotun hinnan. KTK:n tarjoamissa keikoissa on havaittu usein ongelma, että KTK ei tiedusteltaessa tiedä hintaa, mitä keikasta saadaan. ”Emme ota keikkaa jos ei tiedetä hintaa. Lähes aina joku löytyy joka ajaa, joskus on päästy ajamaan meidän määrittelemällä hinnalla jos ei kukaan ole suostunut pimeään hintaan.” Toimitusjohtajan arvion mukaan kuljetusten ostajilla on kuljetusliikkeitä huomattavasti suurempi valta markkinoilla ja kustannusjohtajuudella saa niin paljon kuljetuksia hoidettavakseen kuin haluaa. Tämä on hänen mukaansa kuitenkin kestävä tapa toimia, jos on tarkoitus harjoittaa tuottavaa liiketoimintaa. Kuljetusliikkeessä on päädytty siihen, että sopimukset ja hinnat neuvotellaan yhdessä asiakkaan kanssa ja rakennetaan kumppanuusmuotoisia asiakassuhteita. ”Sopimukset (joita yleisesti kuljetusalalla tehdään) ovat sellaisia, että syödään toiset elävältä, monille asiakkaille kumppanuus on vieras ajatus. Toivon uuden tilaajavastuulain edistävän kumppanuusyhteistyöajattelua.” (Kuljetusliikkeen A Oy toimitusjohtaja)

2.2.4 *Rahoitus ja kassanhallinta*

Toiminnan aloittaminen kuljetusalalla on mahdollista tehdä melko pienellä aloituspääomalla, mutta koska riskit esimerkiksi volyymin vaihtelusta johtuen ovat suuret, on rahoitusreservien varaaminen olennaista. Erään kuljetusliikkeen omistajan mukaan rahoitusyhtiöiden avulla lähes kuka vain aloitteleva yrittäjä sai auton vuonna 2008, eikä pääomaa juuri tarvittu (Peltola 2008). Koska leasingillä hankittu kalusto toimii vakuutena, voi toiminnan aloittaa melko pienellä pääomalla. Liikennelupien saamiselle on kuitenkin rahoitukselliset vähimmäisvaatimukset autokohtaisesti. Rahoitusleasingin korko on tyypillisesti kiinteä, eli sovitaan tietyn suuruudesta kuukausierästä ja jäännösarvosta. Kuljetusala vaatii aloitusvaiheessa suhteellisen paljon pääomaa, jos kuljetusyrittäjä päättää hankkia kaluston kuljetusliikkeensä omistukseen.

Vuoden 2012 alusta lähtien yritysten rahoitustilanne on kiristynyt (Similä 2012; EK ym. 2012, 16). Kaluston sitoman vieraan pääoman lyhennysten ja korkojen erääntyminen ajojen puuttuessa kaataa jatkuvasti liikennöitsijöitä. Jos henkilöstö on yrityksen palveluksessa eikä vuokratyövoimaa, niin toiminnan volyymin pienentyessä ja jouduttaessa irtisanomaan henkilöstöä maksettavaksi tulevat samalla kertaa kaikkien lopputilin saavien pitämättömät pekkaspäivä- ja vuosilomakorvaukset. Tämä kaikki vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen ja on huomioitava toiminnan ja rahoituksen suunnittelussa.

Rahoituksen kustannukset on selvitettävä ainakin rahoitusrakennetta ja investointeja suunniteltaessa ja investointeja vertailtaessa. Jos eri rahoitusvaihtoehtojen verotuksellinen asema on erilainen, on verojen huomioonottaminen laskelmissa olennaista. Laskelmilla selvitetään rahoituksen kustannukset ja eri vaihtoehtojen erot kustannuksissa, mutta myös välilliset kustannukset eli rahoituksen hankkimiseen liittyvä vaiva ja erityisehdot ja sitoumukset on otettava huomioon ennen lopullista päätöstä. (Leppiniemi – Walden 2009, 390–391) Rahoituksen tarpeiden ennakoinnin ja rahoituksen suunnittelun apuna voidaan käyttää rahoitussuunnitelmaa, jossa otetaan huomioon rahoitustilanteeseen vaikuttavat muutokset. Näitä ovat vieraan pääoman nostot, lyhennykset, osinkojen maksaminen, rahoituskustannukset kuten korot, myyntisaatavien ja varaston sekä ostovelkojen kiertoajan nopeutuminen ja piteneminen, omaisuuden myynti ja investointien hankintakustannukset (Vilkkumaa 2005, 402).

Vuonna 2012 noin kolmasosalla pienistä yrityksistä ja noin viidesosalla keskisuurista yrityksistä yrityksen toiminnan jatkuvuus oli vaarassa rahoitusongelmien seurauksena. Alle puolella liiketoiminnan jatkuminen oli kuitenkin mahdollista olennaisesti suunnitelmista poikkeavalla tavalla. Rahoituksen saatavuusongelmat olivat sitä yleisempiä, mitä pienemmistä yrityksistä oli kyse ja rahoitusongelmien aiheuttamat haitat olivat pienille ja keskisuurille yrityksille vakavempia kuin suurille yrityksille. Rahoitustilanteen kiristyminen on näkynyt pk-yrityksille rahoituksen ehtymisenä ja

suuremmille yrityksille korkomarginaalien levenemisenä. Marginaalien levenemisestä huolimatta tosiasialliset rahoituksen kustannukset ovat saattaneet joissain tapauksissa jopa laskea kun viitekorot ovat samanaikaisesti laskeneet. Luottojen sivukulut ovat kasvaneet yli viidesosalla yrityksistä ja vakuusvaatimusten kiristyminen on ollut tätäkin selkeämpää. (EK ym. 2012, 14,16)

Ulkoisia rahoituksen lähteitä voivat olla pankki, rahoitusyhtiöt ja erityisrahoituslaitokset. Lisäksi on mahdollista hakea avustuksia ja vakuutusyhtiöiltä voi saada lainaa. Rahoittajan valinta riippuu käyttötarkoituksesta ja rahoitustuotteet eroavat toisistaan koron, laina-ajan ja vakuusvaatimusten suhteen. Jos rahoittaja ei vaadi turvaavia vakuuksia, kestää luottopäätöksen käsittely pidempään luottopäätöksen perustessa yrityksen liiketaloudellisiin seikkoihin kuten liiketoimintasuunnitelma, tilinpäätöstiedot ja budjetit. Kun turvaavat vakuudet jätetään vapaaksi, on yllättävissä tilanteissa tarvittavan lisärahoituksen saaminen mahdollista nopeammin. Toisaalta paremmat vakuudet alentavat yleensä luoton korkoa. Vakuussuunnittelua tulisikin aina tehdä pitkällä tähtäimellä huomioiden myös tulevat vakuustarpeet. (Sintonen 2010, 20–22)

Erityisesti vieraan pääoman rahoittajat käyttävät rahoituksen erityisehtoja, eli kovenanteja, joilla valvotaan sijoituksen tulontuottamiskykyä ja hallitaan sijoitukseen liittyvää riskiä asettamalla tavoitteita. Kovenanttien käyttö voi vapauttaa lainarahoitusta saavan yrityksen turvaavien vakuuksien antamisesta sijoittajalle kokonaan tai osittain. Kovenantit ovat tavoitearvoja ja ehtoja, jotka yrityksen on toteutettava ja pidettävä voimassa laina-aikana. Liiketoiminnan tulos euroina, liiketoiminnan tulos prosentteina liikevaihdosta, pääoman tuotto prosentti, omavaraisuusaste ja rahoitusjäämä euroina ovat tyypillisiä muuttujia, joille rahoittajat asettavat tavoitearvoja lainarahoituskaudelle. Lisäksi rahoituksen ehtona voi olla esimerkiksi, että omistus ei saa vaihtua ilman rahoittajien lupaa. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 288) Kovenanttien tarkoitus on parantaa yrityksen rahoitusmahdollisuuksia ja hankkeiden kokonaisrahoituksen suunnittelu voi myös kasvattaa yritysten toiminnan suunnitelmallisuutta ja ammattimaisuutta joskin tiedonantovelvoitteen noudattaminen ja raportointi rahoittajalle sitoo jonkin verran yrityksen voimavaroja. Jotta kovenanttien valinta ja rajojen asettaminen onnistuvat hyvin, on rahoittajan ymmärrettävä yrityksen liiketoiminnan luonne, sen keskeiset menestystekijät ja niihin liittyvät riskit. Käytettävien tunnuslukujen tavoite- ja raja-arvojen sopiminen on tehtävä tilannekohtaisesti ja niiden tulee olla realistiset suhteessa ennusteisiin ja huomioida arviot yrityksen tulevasta kehityksestä. (Lepistö 2007) Kovenantit eivät ole olleet Suomessa kovin yleisiä pk-yritysten rahoituksessa (Niskanen – Niskanen 1999).

Vakuusvaatimusten kireys oli vuonna 2012 tehdyn yritysrahoituskyselyn mukaan yleisin rahoitusongelma, toivottua lyhempi maksuaika ja kohtuuttomaksi koettu rahoituksen hinta olivat selvästi harvemmin mainittuja rahoitukseen liittyviä ongelmia.

Useammalle kuin joka toiselle rahoitusongelmaisista pk-yrityksistä vakuutusvaatimusten kireys aiheutti vaikeuksia. (EK ym. 2012, 14) Lyhytaikaisten sijoitus- ja rahoitustoimenpiteiden onnistumisen ehdottomana edellytyksenä voidaan pitää kassabudjetoitua (Niskanen – Niskanen 2002, 373).

Kassabudjetteja laaditaan lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille, ja johdon näkökulmasta keskipitkälle aikavälille laadittuja kuukasittaisia kassabudjetteja pidetään yleensä tärkeimpinä kassabudjetteina. Ne toimivat lähtökohtana likviditeetin suunnittelulle antaen viitteitä siitä, millaisia rahoitus- ja sijoitustarpeita ennustejakson aikana tullaan kohtaamaan. (Niskanen – Niskanen 2002, 374) Kuljetusalan pk-yrityksissä kassabudjetti on usein päivittäinen ja viikoittainen seurannan väline. Kuljetusliikkeen A toimitusjohtaja kertoo seuraavansa tuottoja ja kustannuksia päivätasolla ja tekevänsä jatkuvaa kassabudjetoitua. Seurantaan merkitään kustannuksista ainakin tulevat henkilövuokrauksen ja polttoaineen laskut ja tuotoista KTK:n tilitykset ja muiden asiakkaiden tulevat maksut. Koska hinnoittelun perusteena ovat toteutuneet työ- tai odotustunnit tai ajetut kilometrit, on tuottojen ennakointi mahdollista kun työ on suoritettu. Tällöin lyhyen tähtäimen kassabudjetti voidaan käytännössä tehdä kuuden viikon päähän, jolloin työstä saadaan maksu asiakkaalta. Kuljetusliikkeessä A katsotaan maksuvalmiuden olevan kunnossa, kun yrityksen likvidit varat riittävät kattamaan seuraavan kahden viikon ennakoitua kustannukset. (Kuljetusliikkeen A toimitusjohtaja)

Kassanhallinnan avulla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja kassavirtaa, kassanhallinnan tiedostaminen kuitenkin vaihtelee yrityksissä suuresti. Tavoitteena on vapauttaa pääomaa ja tuottaa korkosäästöjä pyrkimällä parantamaan olemassa olevan maksuvalmiuden käyttöä ja toisaalta parantaa maksuvalmiutta. (Hedman 1992, 11,24) Kassanhallinta koostuu monesta seikasta ja panostus on usein hyvin pieni verrattuna siitä saataviin säästöihin, jotka saavutetaan pääoman vapautumisena, tuottoina tai riskin pienenemisenä. Kassanhallinnassa on keskeistä saamisten valvonta ja erääntyneiden saamisten nopea perintä, jotta mahdollisten luottotappioiden osuus minimoidaan ja vähennetään pääoman sitoutumista. Saamisketjun lyhentämistä ja velkaketjun pidentämistä voidaan käyttää keinona varojen vapauttamiseksi liikepääomasta. (Hedman 1992, 141–142; Leppiniemi – Walden 2009, 429–430)

Kassanhallinta on myös tilinpäätökseen ja verosuunnitteluun liittyvä kysymys, sillä kassanhallinnan keinot, joita ovat esimerkiksi maksujen lykkäämiset ja jouduttamiset, voivat aikaansaada erilaisia veroseuraamuksia. Veroseuraamukset voivat olla vähennyskelpoisia tai jäädä yrityksen maksettavaksi riippuen siitä, ovatko tilinpäätöstilanteet kriittisiä. Jos tilinpäätöstilanteet eivät ole kriittisiä eli kuluvarasto on positiivinen, korkojen ja seuraamusten vähennyskelpoisuuden rajoittamisen ohjaava vaikutus ei ole yhtä merkittävä kuin kriittisen tilinpäätöstilanteen tapauksessa vaikkakin kirjanpidossa vähennettävällä mutta verotuksessa vähennyskelvottomilla erillä voi olla

merkitystä esimerkiksi tavoitetulosten saavuttamisen ja osingonjaon näkökulmasta. Kun yrityksen tilinpäätökset ovat jatkuvasti ei-kriittisiä, ei verotuksessa vähennyskelpoisestakaan erästä saada niin sanottua verottajan kuluosuutta. Jos taas verojen ja muiden maksujen korot ja korotukset ovat vähennyskelpoisia, saa kriittisessä tilinpäätöstilanteessa oleva yritys hyväksyä verottajan kuluosuuden. (Leppiniemi – Walden 2009, 429–435)

3 KULJETUSYRITYKSEN TALOUDELLISEN TILAN ARVIOINTI

3.1 Arvioinnin lähtökohta

Liiketaloustieteessä yrityksen toimintaa kuvataan usein reaali-prosessin ja rahaproessin virtoina jotka suuntautuvat tuotannon tekijä- suorite- ja rahoitusmarkkinoille (esim. Jyrkkiö – Riistama 1972, 12; Neilimo - Uusi-Rauva 2005, 18; Leppiniemi – Kykkänen 2010, 19). Yritysten taloudellisella tilanteella on merkitystä suurelle joukolle erilaisia sidosryhmiä kuten verottaja, velkojat, sijoittajat, tavarantoimittajat, asiakkaat ja tiedotusvälineet. Eri päätöksentekijät ovat kiinnostuneita yrityksen tilanteesta hieman eri näkökulmista ja erilaisin painotuksin. Luotettavaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta tarvitaan esimerkiksi yrityskauppatilanteissa, sijoituspäätöksiä tehtäessä tai arvioitaessa yrityksen konkurssiriskiä. Keskeisimpiä analysoinnin kohteena olevia ominaisuuksia ovat yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja toiminnan tehokkuus. (Kallunki – Kytönen 2004, 13–14)

Yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä voidaan arvioida tilinpäätöksen avulla. Tilinpäätösanalyysiin perustuvat päätelmät taloudellisista toimintaedellytyksistä jaetaan tavallisesti rahoituksesta tehtäviin johtopäätöksiin ja kannattavuudesta tehtäviin johtopäätöksiin. Yrityksen rahoituksellista asemaa arvioidaan sekä maksuvalmiuden että vakavaraisuuden näkökulmista. Tunnuslukuihin ja niiden tulkintaan voidaan vaikuttaa merkittävästi vaihtoehtoisilla tilinpäätösratkaisuilla. Kirjanpitolain oikean ja riittävän kuvan vaatimus edellyttää, että liitetietona tehdään selkoa kaikista poikkeuksellisista menettelytavoista ja tilinpäätösosien sisällöstä. Yritysten tilinpäätökset pyritään yhdenmukaistamaan vertailukelpoisiksi ennen tunnuslukujen laskemista, mikä parantaa tunnuslukujen hyödynnettävyyttä. Yritystutkimusneuvottelukunnan kehittämä tilinpäätösanalyysi ja tunnuslukujoukko on vakiintunut suomalaisen lainsäädännön perusteella tehtyjen tilinpäätösten oikaisemiseen ja tunnuslukujen laskemiseen yleisesti käytetyksi ohjeistukseksi. (Leppiniemi – Walden 2009, 318–319) Yritystutkimusneuvottelukunta julkaisi ensimmäisen opaskirjansa yrityksen tunnusluvuista vuonna 1974, jonka jälkeen neuvosto on julkaissut useita oppaita yritystutkimukseen liittyen (Laitinen 1989, 59).

Yrityksen toimintaa ja investointeja voidaan rahoittaa oman ja vieraan pääoman sijoituksilla eli ulkoisella rahoituksella ja tulorahoituksella eli sisäisellä rahoituksella, joka sisältää ainakin yrityksen toiminnallaan tuottaman voiton. Tulorahoituksen kustannuksia voidaan tarkastella sillä perusteella, minkä suuruiset kustannukset vaaditaan jotta voidaan saavuttaa tavoitellut tuotot. Toinen ajattelutapa on

vaihtoehtoiskestustannusten tarkastelu, joka voidaan tehdä joko yrityksen tai sen omistajan näkökulmasta. (Leppiniemi – Walden 2009, 389,426)

3.2 Strategisen ohjauksen merkitys

Yrityksen johtamisen valvonnan järjestäminen ja johdon toiminnan arviointi kuuluu yrityksen hallituksen ja yhtiökokouksen tehtäviin. Yrityksen sisäisten valvontaorganisaatioiden, kuten sisäisen tarkastuksen ja controller-toimintojen, tehtäviin kuuluu yleisesti yrityksen toiminnan sisäisen tehokkuuden, virheettömyyden ja oikeellisuuden tarkistus. Valvontaorganisaation tehtäviä voivat olla myös yrityksen toimien strategianmukaisuuden arviointi ja budjettien toteutumien seuraaminen. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 350–352) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä käytännön taloussuunnittelu ja johdon valvonta on mahdollista tehdä epämuodollisemmin kuin suurissa yrityksissä, eikä yrittäjillä, jotka usein vastaavat yrityksensä taloussuunnittelusta välttämättä ole laskentatoimen osaamista. Nämä asiat voivat johtaa siihen, että taloudellisten toimintaedellytysten heikkenemisestä kertovia ennusmerkkejä ei havaita ajoissa tai niitä ei ymmärretä.

Kuten aiemmin on todettu, kuljetusala on perinteisesti Suomessa ollut pienyritysvaltainen ja yrittäjävetoisen ala. Vaikka suurin osa kuljetusyrityksistä on yhden tai kahden auton mikroyrityksiä, toimii markkinoilla myös pieniä ja keskisuuria yrittäjävetoisia kuljetusliikkeitä. Pienyritykset voi jakaa kolmeen pääryhmään niiden elinkaaren perusteella: yritykset, joiden elinkaari on lyhyt, ei-kasvuyritykset ja kasvuhakuiset yritykset. Vaikka kasvuhakuisten yritysten ryhmä on pienin näistä kolmesta, sen työllistävä vaikutus on huomattavasti suurempi kuin kahden edellisen ryhmän. (Kallio 1999, 23) Omistajajohtajan persoonallisuus voi asettaa haasteita pienyrityksen vakaalle kehitykselle ja olla jopa pääsyy strategisiin ongelmiin. Yrittäjätyönantajilla saattaa olla esteitä antaa toisten suorittaa vaativa työ. Jos yrittäjän strategia on laajentaa yritystään, on delegointi kuitenkin välttämätöntä, sillä toiminnan laajentuessa johtajan pitäisi organisoida yritykselle toimiva rakenne. Menestyksekkäimmät yrittäjät antavat päivittäisen toiminnan rutiinien hoitamisen työntekijöidensä vastuulle. (Kallio 1999, 141) Kuljetusyrittäjät osallistuvat toimintaan tyypillisesti myös hoitamalla itse ajoja hallinnointityön lisäksi. Tällöin on mahdollista, että yrityksen talouden suunnittelu ja seuranta eivät saa sitä huomiota, jota toiminnan menestyksekkäs jatkuminen vaatisi.

Simonsin (1995) viitekehys luokittelee johdon strategisessa ohjauksessa käytetyt järjestelmät neljään tyyppiin, joissa ohjaavina tekijöinä ovat uskomukset, rajoitukset ja ohjausjärjestelmien käyttö voi tapahtua diagnostisesti tai interaktiivisesti. Uskomusjärjestelmät edesauttavat organisaation jäsenten sitoutumista yhteisiin

ydinarvoihin, rajoitejärjestelmien tavoitteena on määrittellä strategiset riskit ja asettaa rajoituksia, joiden sisällä organisaation jäsenet voivat toimia. Rajoitejärjestelmillä pyritään poistamaan epävarmuutta ja ei-toivottua opportunistista käyttäytymistä ja motivoimaan organisaation jäsenten innovatiivista käyttäytymistä. (Simons 1995, 34, 39, 47–48) Diagnostiset järjestelmät mittaavat perinteisesti määrällisiä tavoitteita, joilla voidaan arvioida strategian kannalta kriittisten tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet voivat olla paitsi taloudellisia, myös esimerkiksi asiakkaisiin, liiketoiminnan kehittämiseen ja tehokkuuteen sekä oppimiseen liittyviä. Systemaattinen tapa asettaa strategisia tavoitteita ja analysoida niiden toteutumista on esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotettu tuloskortti (engl. balanced scorecard). Interaktiivisten ohjausjärjestelmien käyttö strategisella tasolla vaatii, että järjestelmän tuottama informaatio on luonteeltaan strategista, järjestelmä on toimivan johdon jatkuvassa käytössä, järjestelmän tuottamasta datasta keskustellaan ja sitä tulkitaan, järjestelmää ja sen tuottamaa informaatiota ja taustalla olevia oletuksia arvioidaan jatkuvasti kriittisesti. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat johdon keinona hankkia ajantasaisin tieto strategisista epävarmuustekijöistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka voivat estää yhtiön vision toteutumisen. (Simons 1995, 66–68, 93–97)

Simonsin (1995) viitekehyksen avulla aiemmin kappaleessa 2.2.1 kannattavuusajattelun kannalta esitetyt johdon tehtävät (Taulukko 2) voidaan nähdä laajemmin strategian ohjaamina toimintoina. Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu on perustettava ydinarvoihin. Kun organisaatio vanhenee, muuttuu yhteisen tavoitteen ja tarkoituksen määrittely ja kommunikointi yhä olennaisemmaksi mutta myös vaikeammaksi (Simons 1995, 34). Uskomusjärjestelmien säilyttämiseksi ja yhteisen tavoitteen uskottavuuden kannalta on johdon toiminnan perustuttava organisaation ydinarvoihin. Aikaisemmin esitellyn kuljetusliike A Oy:n arvot ovat asiakaskeskeisyys, ammattitaitoinen ja innovatiivinen (vuokra)henkilöstö ja kannattavuus. Arvojen mukaista viestintää ovat esimerkiksi yhtiön sisäinen kuljettajan käsikirja, joka jaetaan jokaiselle vuokrakuljettajalle, ja kuljettajakirje, jolla viestitään sisäisistä asioista kuten liiketoiminnan kehityksestä koko liikennettä palvelevalle henkilöstölle kaksiviikkoiskausittain. Esimerkkinä rajoitteista, joilla johto pyrkii välttämään riskejä ja säilyttämään perusedellytykset kannattavan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi voivat olla kuljetusalalla kaluston käyttöön liittyviä käytäntöjä. Toiminta, jota pitää rajoittaa voi olla rationaalisesti perusteltua, koska sitä ei ehkä suoranaisesti voida pitää vääränä, toiminta näyttää palvelevan organisaation etua, kiinnijäämisen riski on pieni tai paljastuessaan tekijä ei joutuisi vastuuseen. (Simons 1995, 44) Esimerkiksi kaluston huoltamisen lykkääminen voi olla esimerkki tällaisesta toiminnasta, jossa kuvitellaan kustannuksia säästettävän vaikka tosiasiallisesti otetaan suurempi riski kaluston rikkoutumisesta. Johdon on viestittävä organisaatiolle haluttu toimintatapa. A Oy:ssä kuljettajakirje 26.4.2013 muistuttaa yhtiön arvojen mukaisesta

toiminnasta muun muassa näin: ”Kaluston huolellinen tarkastaminen aina ennen ja jälkeen ajamisen on jälleen muistutettava mieleen, työkaverin ei ole mukava havaita että autosta on muutamassa päivässä palanut useita lampuja, öljytaso on alalukemassa ja jäähdytinneste vähissä! Kukaan ei varmasti haluaisi tehdä noita havaintoja työvuoroa aloittaessaan joten pidetään huoli että kenenkään ei myöskään tarvitse.”

Taloudellisten mittarien seuraaminen on tyypillisimmillään diagnostista ohjausta, mutta myös esimerkiksi henkilöstön osaamista voidaan pitää tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisenä tekijänä. A Oy:ssä jonka yksi kolmesta arvosta on ammattitaitoinen ja innovatiivinen henkilöstö, käytetyn vuokrahenkilöstön osaamista ja monitaitoisuutta on sitouduttu jatkuvasti kehittämään. Käytännön tukena on dokumentoitu laatujärjestelmä ja seuranta henkilöiden koulutustiedoista, joiden pohjalta voidaan suunnitella tulevaa koulutusta. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia järjestelmiä, joilla johdon voidaan nähdä ohjaavan päätöksentekoa organisaatiossa sen vision mukaiseksi ja toisaalta saavan merkittävää tietoa strategian mahdollisista heikkouksista ja signaaleita, jotka voivat johtaa liiketoiminnan suunnan tarkistamiseen ja uuden strategian muodostamiseen. A Oy:ssä vuorovaikutteisuutta voidaan nähdä osana strategista järjestelmää esimerkiksi kuljettajakirjeen kirjoittamisessa. Säännöllisesti kahden viikon välein A Oy:tä palvelevalle henkilöstölle lähetettävässä kirjeessä varatoimitusjohtaja kertoo esimerkiksi kaksiviikkoiskauden liiketoiminnan avainluvut, jotka operatiivinen johto on raportoinut ja liiketoiminnan tulevaisuuden odotukset lukuina ja mahdollisina uusina asiakkaina. Myös havaitut kuljettajan käytännön työhön vaikuttavat asiat käsitellään kirjeessä siltä osin kuin niillä on strategista merkitystä, kuten edellä mainittu kalustosta huolehtiminen. Ennen kirjeen lähettämistä operatiivisella johdolla on mahdollisuus kommentoida ja tehdä lisäyksiä kirjeen sisältöön. Näin kuljettajakirje on strategisen keskustelun keskiössä.

Useiden tutkimusten mukaan heikko ja epäpätevä yritysjohto on keskeisin syy yrityksen ajautumiselle kriisiin (Laitinen 1989 mainitsee esim. Argenti 1976; Ross – Kami 1973; Kaye – Garter 1979). Laitisen (1989) mukaan yrityksen konkurssiprosessin lähtökohtana voidaankin pitää liikkeenjohdon puutteita, jotka näkyvät strategisen suunnittelun ja toteutuksen virheinä. (Laitinen 1989, 343) Yrityksen ajautuminen rahoituskriisiin voidaan huomata ajoissa, jos yhtiöllä on käytössään tehokas hälytysjärjestelmä. Mitä aiemmin kriisin merkit havaitaan, sitä enemmän on aikaa korjata toiminta ja sitä paremmat ovat mahdollisuudet välttää kriisi. Toiminta kannattaa lopettaa mahdollisimman pian, jos sen jatkamiselle ei ole realistisia edellytyksiä. Kannattavuus on arvioinnissa avainasemassa, sillä huonosti kannattavan toiminnan lopettamisen pitkittäminen yleensä vain lisää kertyviä tappioita. (Laitinen – Laitinen 2004, 19)

Yritystoiminnan jatkuvuuden vaarantumisen syyt ovat moninaisia, eikä aina voida osoittaa yhtä ainoaa syytä (Laitinen 1991, 51). Neljä henkilöä työllistäneen kuljetusalan

yrityksen konkurssin voitiin katsoa aiheuttaneen useiden tekijöiden, jotka vaikuttivat yrityksen toimintaedellytyksiin tai rahoitukselliseen asemaan niitä heikentävästi. Yrityksen pienestä koosta johtuen sen toiminnan kuljetusalalla voitiin arvioida olevan erityisen häiriöaltista ja pienuutensa vuoksi kuljetusliike toimi liian harvojen asiakkaiden varassa. Yrityksessä ei varauduttu työntekijän menetykseen ja vaikeuksiin uuden työntekijän palkkaamisessa, jolloin yritykselle aiheutui taloudellisia vaikeuksia. Edelleen vara-autoa edellyttäneitä jakelujärjestelmien muutosta ei osattu ennakoita. Vara-autojärjestelmä oli suuri muutos muutaman auton kuljetusliikkeelle, sillä käyttöasteita ei vara-autolle saatu sellaisiksi että toivottu tulos olisi saavutettu. Yrityksen taloudelliseen asemaan vaikutti myös kuorma-auton hankinta, josta muutama vuosi myöhemmin selvisi edellisen omistajan tehneen sille kiinnityksen joka ei hankintahetkellä ollut tiedossa. Tämän johdosta määrätyt kolmen kuukauden ajokielto ja oikeudenkäyntikulut heikensivät tilannetta. (Laitinen 1991, 106–107)

Taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen on yritysjohton vastuulla, vaikka ulkoiset toiminnan jatkuvuutta vaarantavat tekijät eivät olekaan johdon vaikutettavissa. Nämä ulkoiset tekijät voivat heikentää yrityksen toimintaedellytyksiä ja saattavat yksinkin kaataa niihin varautumattoman yrityksen. Yleensä ulkoiset tekijät ovat kuitenkin vain yksi monista yrityksen konkurssiin johtavista syistä. (Laitinen 1991, 9) Kriisiin ajatumisen kolmena pääsyytä voidaan pitää seuraavia asioita:

- Äkillinen ympäristön muutos, johon ei yrityksessä ole varauduttu eikä kyetä sopeutumaan
- Virheet strategiavalinnoissa
- Laiminlyönnit operatiivisessa toiminnassa

Muutokseen varautumattomuus voi tarkoittaa rahoitusvarojen riittämättömyyttä yllättävien kustannusten ilmetessä. Strategiavirheistä pahimpana voidaan pitää sitä, että strategiaa ei ole. Muut yleiset virheet strategiavalinnoissa liittyvät yrityksen kasvuun ja voivat ilmetä synergiaetujen unohtamisena ja yrityksen kasvattamisena satunnaisin yritysostoin tai liiallinen kasvu, joka aiheuttaa rahoituksen riittämättömyyden. Operatiivisen toiminnan laimilyönnit ilmenevät usein markkinoinnin huonona hoitona, kustannuslaskennan toimimattomuutena ja organisaation muutoksina, jotka tehdään muusta suunnittelusta irrallisina. (Prihti 1980, 59–90) Kuljetusliike A Oy on varautunut äkillisiin muutoksiin käyttämällä pelkästään vuokrattua kalustoa ja henkilöstöä. Tyypillisesti yllättävät tilanteet kuljetusalalla ovat kaluston rikkoutumisia tai suurten sopimusten päättymisiä. Kun henkilöstö on vuokrattua, maksaa A Oy vain toteutuneista tunneista henkilövuokrayhtiölle, jonka vastuulla on maksaa kuljettajilleen työehtosopimuksen mukaisesta 80 tunnista kaksiviikkoisjaksoittain. A Oy:llä on määritelty strategia ja kuukausi- ja vuositasoiset laskutustavoitteet. Maksuvalmiutta seurataan kassabudjetin avulla ja kasvua pyritään hakemaan solmimalla vain kannattavia sopimuksia.

Konkurssin syyt ovat lähes aina huonossa kannattavuudessa ja liiallisessa velkaantumisessa tai yrityksen kyvyttömyydessä selviytyä maksuvelvoitteistaan, joten pitämällä yrityksen talous kunnossa, voidaan konkurssi välttää. Yrityksen talouden ollessa kunnossa, ei taloudellisia vaikeuksia ennustavia vaaranmerkkejä ilmene kuin väliaikaisesti ja silloin kun tarkkailu on ollut puutteellista. Kannattavuuden pysyminen kohtuullisena, kasvun sitominen tulorahoitukseen ja liiallisen velkaantumisen välttäminen ovat edellytyksiä vakavien taloudellisten vaikeuksien välttämiseksi. Vastuun jakaminen ja töiden mielekäs järjestely voivat auttaa johtajaa järjestämään aikaa suunnittelulle ja seurannalle. (Laitinen 1991, 17,51–52)

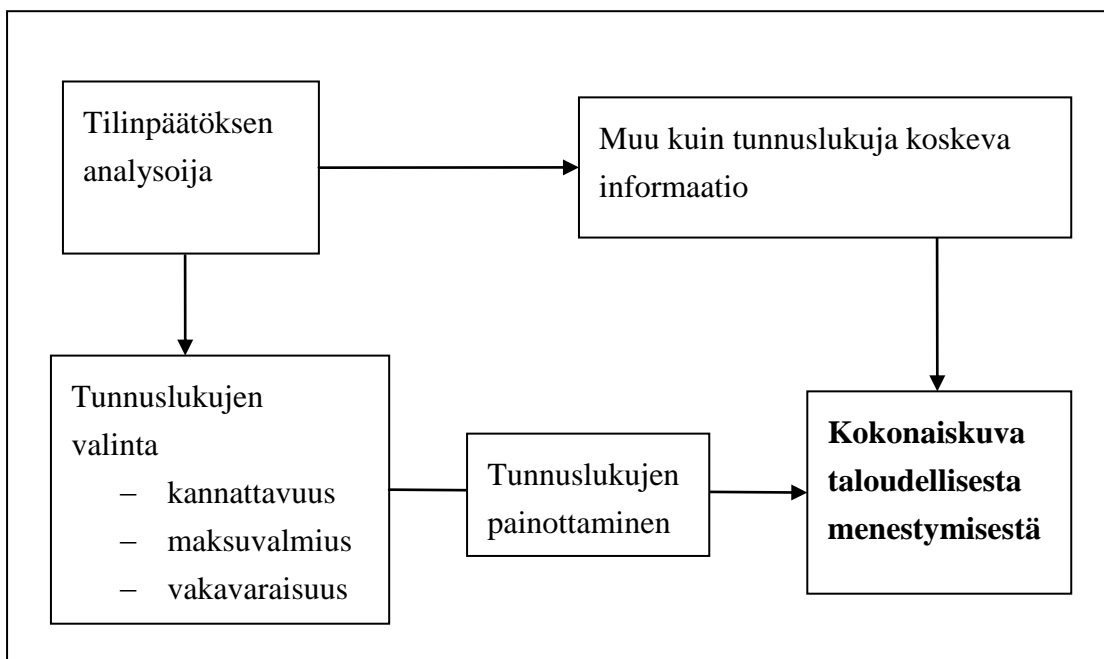
3.3 Tilinpäätösanalyysi

3.3.1 Tunnuslukumittarit

Perusedellytys tilinpäätösanalyysin onnistumiselle on johdonmukaisten selitysten löytäminen yrityksen taloudelliselle tilanteelle. Yrityksen taloudellinen tilanne voidaan selittää taloudellisten perustekijöiden avulla arvioimalla niiden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen, mutta selitykset näiden perustekijöiden arvoille ovat yrityksen reaali-prosessin puolella. Kannattavuuden muutokset ovat saattaneet olla kilpailutilanteen, kysynnän, suhdanteiden tai johdon vaikutusta ja kasvunopeuden muutokset voivat johtua esimerkiksi tuottavuuden muutoksista tai yritysostoista. Mitä paremmin reaali-prosessin avulla voidaan selittää yrityksen taloudellista tilannetta, sitä lähempänä tilinpäätösanalyysin voidaan katsoa olevan yritysanalyysia. (Laitinen 1989, 275–276) Analysointia ajatellen tilinpäätöksen hyvä puoli on sen standardisoituneisuus, jota valvotaan melko pientenkin yhtiöiden osalta tilintarkastuksella. Tilinpäätökseen kuuluvat asiakirjat ja tilinpäätöksen esittämisessä käytettävät kaavat ja monien tilinpäätösosien yksityiskohtainen sisältö on lakisääteistä. (Leppiniemi 2011) Ulkopuoliselle tarkastelijalle tilinpäätöstietojen perusteella tehtyä arviointia yrityksen taloudellisesta tilanteesta voivat hankaloittaa lakien ja asetusten perusteella tehdyt harkinnanvaraiset tilinpäätösratkaisut ja se, että tilinpäätös kuvaa vain tilinpäätöshetken tilannetta. Tyypillinen mittausongelma on poistojen mitoitukset ja menojen esittämisen eri vaihtoehdot, kun menot voidaan aktivoida taseeseen varallisuutena tai ne voidaan vähentää vuosikuluna (Leppiniemi 2011). Lisäksi vaikeuksissa olevilla yrityksillä on tapana lykätä tilinpäätöstietojensa julkaisemista, mikä on omiaan hankaloittamaan oikean ja ajantasaisen kuvan saamista niiden taloudellisesta tilanteesta. Taloudellisen kriisin selviä varoitusmerkkejä, jotka ilmenevät yhdestä kolmeen vuoteen ennen kriisiä voivat olla esimerkiksi myyntitulojen

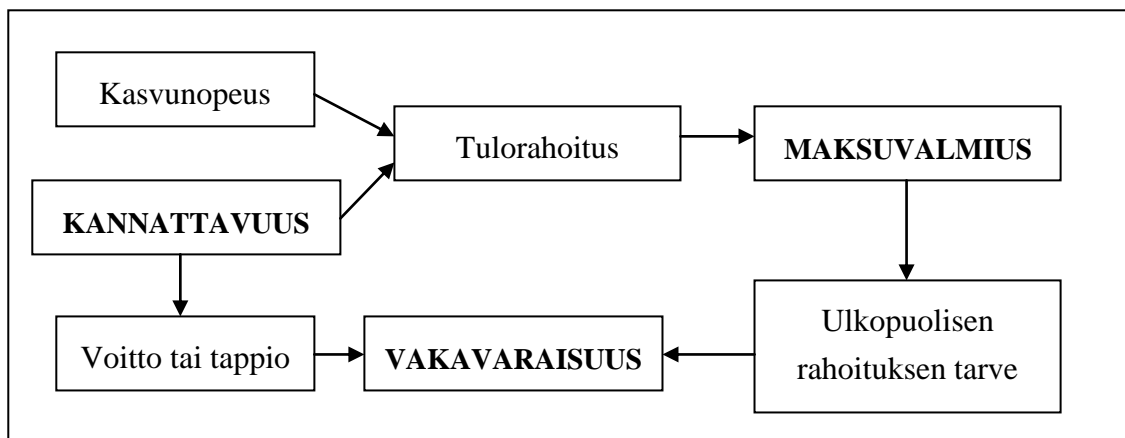
aleneminen, lakot, tuotteiden vanhentuminen, velkaantuneisuus, päähankkijan tai -asiakkaan epävakaa rahoitus tilanne, yrityksen jääminen jälkeen teknologian kehittyessä ja tase-erien epätavallinen jakautuminen. (Laitinen – Laitinen 2004, 22,186,208)

Kannattavuuden mittarina on lähtökohtaisesti yrityksen tulos, jota tunnuslukumuodossa kuvataan usein voittoprosenteilla tai pääoman tuottoprosenteilla. Usein kannattavuuden analysoimisessa tunnuslukujen ehdotonta oikeellisuutta keskeisempää on kehityksen löytäminen. Huolellisella tilinpäätöksen lukemisella voi jo saada kohtuullisen hyviä vastauksia siihen onko yhtiön kannattavuus paranemassa vai heikkenemässä. Erityisen huomion arvoisia ovat laskentaperusteiden muutokset ja uudet taseen tai tuloslaskelman erät ja aikaisemmista poikkeavat liitetietojen ja toimintakertomuksen tiedot. Koska tilinpäätöksen on annettava oikea ja riittävä kuva, varoitusten antaminen ja ongelmista ja erien epävarmuudesta kertominen on varautumista mahdollisiin tuleviin selvityksiin hallituksen ja johdon vastuista. Erityisesti tilintarkastettujen yhtiöiden tilinpäätöstiedoista on tyypillisesti kriisitilanteessa löydettävissä varoitusmerkkejä, jotka voivat olla signaali yhtiön toimintaedellytysten heikkenemisestä tulevaisuudessa. Tunnuslukuja käytetään yleisesti, mutta niiden käyttö on erityisesti pk-yritysten analysoinnissa helposti virheellisiin tulkintoihin johtavaa. Siksi tunnuslukuja ei tulisi tulkita konemaisesti vaan pitäen ajatus mukana analysoinnissa ja etsien selitykset tapahtuneille muutoksille ja muutosten suunnille. (Leppiniemi 2011)



Kuvio 6 Kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta menestymisestä
(mukaillen: Laitinen 1989, 279)

Kannattavuus on ehto liiketoiminnan jatkuvuudelle ja pitkällä tähtäimellä operatiivisen toiminnan tulisi olla voitollista, jotta liiketoimintaa olisi järkevää jatkaa. Heikko kannattavuus kertoo siitä, että yritys tuottaa tappiota ja jatkaakseen toimintaa se tarvitsee jatkuvasti pääomansijoituksia. Toisin sanoen tällaisella yrityksellä ei ole elämisen edellytyksiä. (Laitinen – Laitinen 2004, 243) Kannattavuus onkin yleisesti ottaen tärkein taloustavoite, jolle muut taloustavoitteet ovat alisteisia. Tämä tarkoittaa, että pääomarakenne, kasvu, tuottavuus, markkinaosuus ja likviditeetti voidaan nähdä keinoina kannattavuuden saavuttamiseen. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 20) Yrityksen taloudellinen suorituskyky on jaettu perinteisesti kolmeen näkökulmaan jotka ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Näiden kolmen ulottuvuuden keskinäisiä vaikutussuhteita voidaan kuvata allaolevassa kuviossa näkyvällä tavalla:



Kuvio 7 Taloudellisen suorituskyvyn perustekijät

(mukaillen: Laitinen 1998, 313)

Kannattavuuden keskeisyyttä taloudellisen suorituskyvyn tekijänä kuvaa se, että kannattavuus vaikuttaa voittoon tai tappioon ja tulorahoitukseen. Kuitenkin on huomattava, että hyvä kannattavuus ei välttämättä ole riittävä edellytys toiminnan jatkamiseen, jos maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät ole kunnossa (Laitinen – Laitinen 2004, 243).

Kannattavuus

Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisena tai suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttisen kannattavuuden kriteerin mukaan yritystoiminta on voitollista, kun toiminnan tuotot ovat ylittäneet siitä aiheutuvat kustannukset. Kun lasketaan suhteellista kannattavuutta, yrityksen saavuttama absoluuttinen kannattavuus suhteutetaan siihen pääomapanostukseen, joka on vaadittu tehdyn voiton saavuttamiseksi. Näin voidaan vertailla yrityksen kannattavuustasoa muiden yritysten kannattavuustasoihin ja

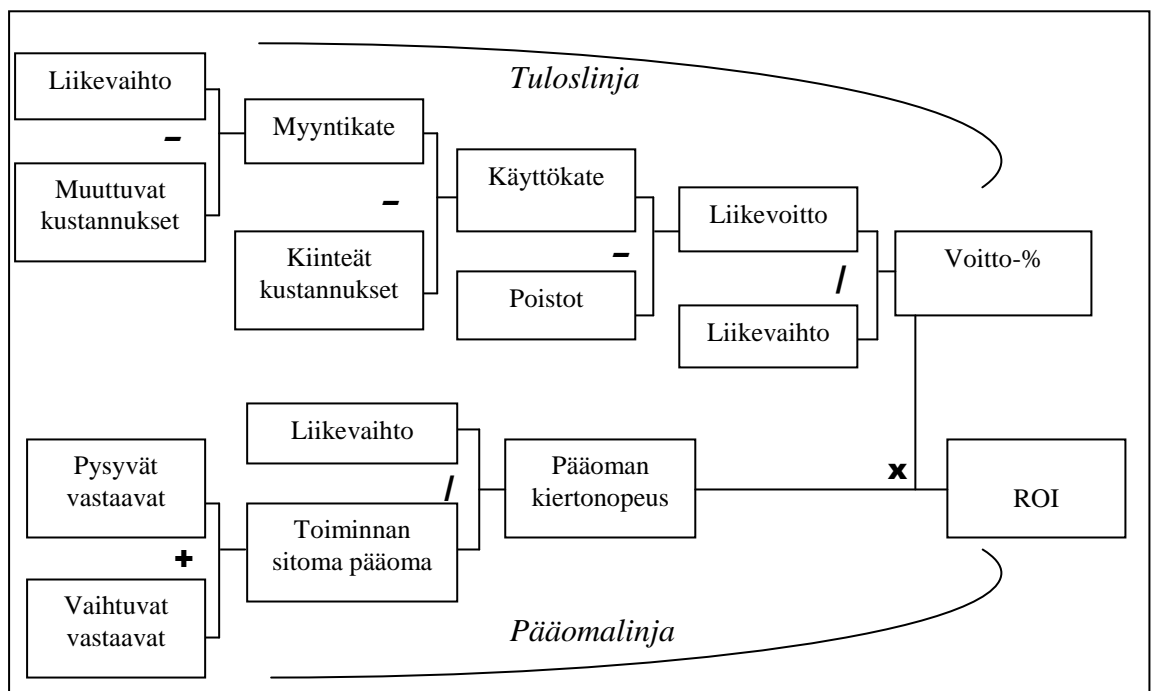
vaihtoehtoisin sijoituskohteisiin. Ollakseen suhteellisesti yhtä kannattava, on huomattavasti pääoman sijoituksia vaatineen yrityksen tuotettava enemmän voittoa kuin vähemmän pääomaa vaativan yrityksen. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 21)

Yleensä yrityksen kannattavuutta kuvataan joko voittoprosenteilla, kuten liikevoiton suhde liikevaihtoon ja käyttökate- sekä nettotulosprosentit, tai pääoman tuottoprosenteilla, kuten oman pääoman tai sijoitetun pääoman tuottoprosentit. Voittoprosenteissa yrityksen saavuttamaa 12 kuukauden tulosta verrataan liikevaihtoon ja pääoman tuottoprosenteissa pääomaan, jolloin voittoprosentti kuvaa yrityksen saavuttamaa katetta ja pääoman tuottoprosentti yrityksen pääomalleen ansaitsemaa vuosikorkoa. Voittoprosentteja käytetään yleensä yrityksen sisäisen kehityksen seurannassa kun taas pääoman tuottoprosenttien avulla voidaan vertailla eri yrityksiä keskenään. (Leppiniemi – Walden 2009, 319; Leppiniemi – Kykkänen 2010, 163) Voittoprosentin avulla voidaan arvioida yrityksen kehittymistä ja toimintapolitiikkaa, eli sitä, pyritäänkö hyvä tulos saavuttamaan suuren myyntivolyymien vai korkean katteen keinoin. Liikevoittoprosentti on yleisin voittoprosenttiin perustuvista tunnusluvista. Tavallinen on myös käyttökateprosentti, jonka osoittajana oleva käyttökate, voitto ennen poistojen vähentämistä, saadaan lisäämällä tuloslaskelman liikevoittoon poistot ja arvonalentumiset. Kun vertaillaan yritysten välistä kannattavuutta, tavallisimmin käytetty tunnusluku on pääoman tuottoprosentti, josta on monta muunnelmaa tarkastelun näkökulmasta riippuen. Paitsi sijoittajan ja rahoittajan näkökulmasta, voidaan pääoman tuottoa tarkastella myös kansantalouden tasolla, jolloin kiinnostuksen kohteena on, paljonko yritys on aikaansaanut lisäarvoa, eli voittoa, ja tuottanut korvauksia rahoittajalle ja veroja yhteiskunnalle suhteessa sitomalleen pääomalle. (Leppiniemi – Kykkänen 2010, 163–165)

Yhteiskunnan tasolla yrityksen kannattavuutta voidaan parhaiten arvioida kokonaispääoman tuoton avulla, joka on yksi näkökulma arvioitaessa yrityksen hyvyttä kokonaistalouden kannalta. Kokonaispääoman tuottoprosentti lasketaan jakamalla voitto, rahoituskulut ja verot kokonaispääomalla, joka voi olla taseen loppusumma tai keskimääräinen kokonaispääoma. Pääoman tuottoprosenttiin perustuvissa tunnusluvuissa jakajana oleva keskimääräinen pääoma saadaan laskemalla edellisen ja päättyneen tilikauden taseiden pääoman keskiarvo, jolloin yrityksen katsotaan saavuttaneen tuloksensa tilikauden aikana keskimäärin käytettävissä olleen pääoman avulla. Tunnusluvusta riippuen jakajana käytetään sidottua, omaa tai kokonaispääomaa. (Leppiniemi – Kykkänen 2010, 163–165)

Sijoitetun pääoman tuottoaste, eli ROI-prosentti (engl. Return on Investment Assets) kuuluu käytetyimpiin tunnuslukuihin yrityksen toiminnan ohjauksessa. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 278) Sijoitettu pääoma saadaan kun vähennetään taseen loppusummasta korottomat erät, joita ovat yleensä vieraaseen pääomaan sisältyvät ennakot, ostovelat ja siirtovelat. Arvioitaessa yrityksen kannattavuutta sijoitetun

pääoman tuoton perusteella on huomiota kiinnitettävä yrityksen toiminnan riskisyyteen. Pienempi pääoman tuotto voidaan hyväksyä jos vastaavasti tuotto on suurempi ja riski pienempi kuin suuremman pääoman tuoton tarjoavalla vaihtoehdolla. (Leppiniemi – Kykkänen 2010, 163–165) Sijoitetun pääoman tuotto voidaan kuvata pääoman kiertonopeuden ja voittoprosentin avulla ja jakamalla nämä edelleen pienempiin komponentteihin, jolloin mallin avulla voidaan tehdä kannattavuussuunnittelua. Tunnusluku soveltuu parhaiten yrityksille, joissa oma ja vieraspääoma ovat tasapainossa. Tunnuslukua voidaan manipuloida, ja esimerkiksi ROI-tason hetkellisen nostamisen investoinneista pidättäytymällä ja investointien lykkäämisen vaikutukset yrityksen pitkän aikavälin kannattavuudelle on huomioitava. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 279–280)



Kuvio 8 Pääoman tuottoastemalli

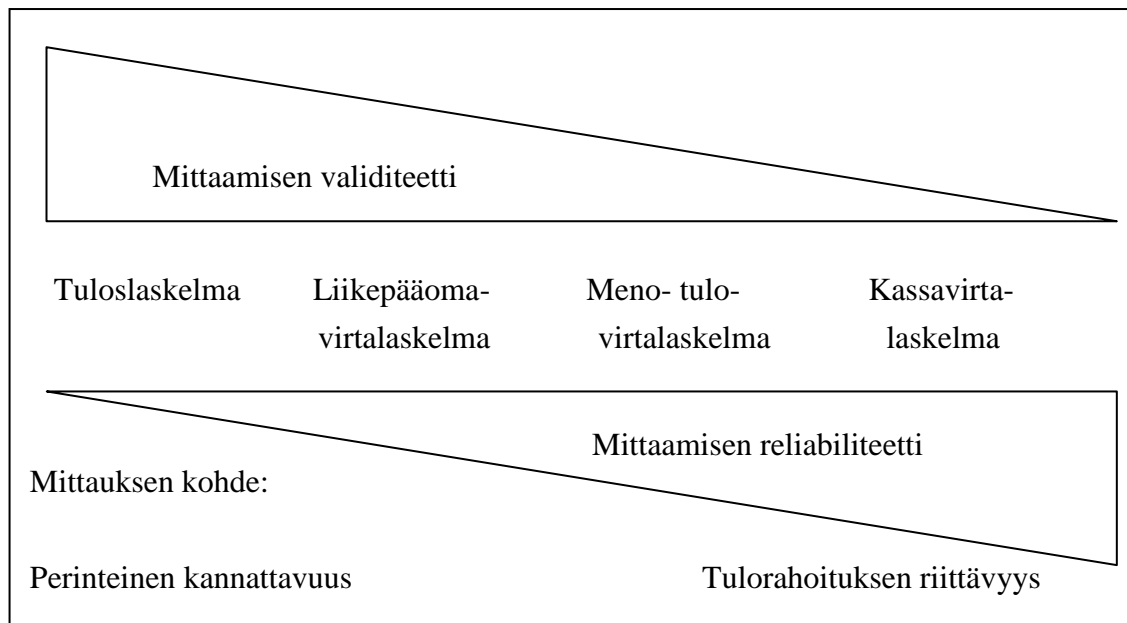
(mukaillen: Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 279)

Yllä oleva kuvio havainnollistaa yrityksen on mahdollisuutta parantaa suhteellista kannattavuuttaan sekä nopeuttamalla pääoman kiertoa, että nostamalla voittoprosenttiaan. Normaalioloissa pääoman tuottoprosentin pitäisi ylittää yrityksen keskimääräinen pääoman kustannustaso. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 279)

Tilinpäätösanalyysissä voidaan käyttää oikaistujen tilinpäätöslaskelmien lisäksi erilaisia virtalaskelmia, jotka kuvaavat varojen muutosta. Virtalaskelmien neljä päätyyppiä ovat tuloslaskelma, liikepääomavirtalaskelma, meno-tulovirtalaskelma ja kassavirtalaskelma. Virtalaskelmatyyppien erona on niiden käyttämä rekisteröintiajankohta tapahtumille eli jaksotus ja laskelman laajuus. Perinteisessä

tuloslaskelmassa laskennan kohde on melkoisen laaja, sillä kohteena on tilikauden tulos joka syntyy tuottojen ja niille kohdistuvien kustannusten erotuksena. Kustannusten kohdistumisen ja tulojen ja menojen välisten aiheutumissuhteiden luotettava selvittäminen on erityisesti pitkävaikutteisten menojen kohdalla hankalaa. Liikepääomavirtalaskelmassa jaksotetaan lyhytvaikutteiset menot, mutta investointien, joiden aiheuttamien tuottojen seuranta on monimutkaisempaa, jaksottamisesta luovutaan. Meno-tulovirtalaskelmassa luovutaan myös lyhytvaikutteisten kulujen jaksottamisesta jolloin saadaan selville nopeakiertoisten varojen muutos. Näistä neljästä laskelmasta suppeimmassa laskelmassa, kassavirtalaskelmassa, laskennan kohteena ovat sen nimen mukaisesti pelkästään yrityksen kassavarat. Kiinnostuksen kohteena ovat siis rahan liikkeet jolloin menot ja tulot muunnetaan kassatapahtumiksi. (Laitinen 1989, 131–133,139)

Kassavirtalaskelma havainnollistaa yrityksen kykyä tuottaa kassavirtaa. Kannattavakin yritys voi näyttää tuottavan heikkoa kassavirtaa, jos esimerkiksi tuotot sitoutuvat käyttöpäömaan ja investointeihin. Heikosti kannattava yritys voi vastaavalla tavalla näyttää tuottavan merkittävästi kassavirtaa jos käyttöpäömaa vapautuu. (Walden – Sandelin 2012) Periaatteessa kannattavuuden selvittämisessä on oleellista, että menojen ja tulojen väliset aiheutumisyhteydet voidaan selvittää. Tämä on myös perinteisen tuloslaskelman tavoite, mutta koska kausaalisuhteiden arviointi riippuu miltei aina harkinnasta, tuloslaskelman kannattavuuden mittaavuuden reliabiliteetti on heikompi kuin muiden edelläesitettyjen virtalaskelmien. Jos päädytään välttämään tilinpäätöksen harkinnanvaraisuuksien vaikutus luopumalla tulojen ja menojen jaksottamisesta eli äärimmäisessä tapauksessa käytetään kassaperustetta, niin tuloista vähennetään mahdollisesti myös sellaisia menoja, jotka eivät ole osallistuneet näiden tulojen hankkimiseen. Tällainen laskelma sopii tulorahoituksen riittävyyden arviointiin, mutta se mittaa perinteistä kannattavuutta heikosti. (Laitinen 1989, 136-137) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa esitetään eri virtalaskelmien merkitys kannattavuuden mittaamisessa.



Kuvio 9 Eri virtalaskelmien merkitys kannattavuuden mittaamisessa (mukaien: Laitinen 1989, 138)

Kassavirtojen hallinta on olennaista paitsi maksuvalmiuden turvaamiseksi, myös rahoitussuunnittelun onnistumiseksi. Pk-yrityksellekin olennaisia ovat sen vuoksi rahoitus- ja kassabudjetointi. Rahoitusbudjetin laadinta tapahtuu yleensä vähintään kuukausittain ja budjetissa eritellään maksuperusteella tulo- ja menovirrat. Tavoiteltuun kassavarantoon vaikuttavat yrityksen strategia ja toimialan epävarmuus, ja sen perustana voidaan käyttää ajatusta siitä, kuinka monen päivän keskimääräinen myynti voidaan menettää yrityksen säilyessä menetyksestä huolimatta maksukykyisenä. Rahoitusbudjetti tukee operatiivista johtamista ja ilman kassavirtojen ymmärtämistä ja maksuvalmiuden dynaamista tarkkailua yritystoiminnasta voidaankin sanoa puuttuvan perustavaa laatua oleva suunnitelmallisuus. Rahoitusbudjetin osoittaessa ylijäämää, voidaan ylijäämä budjetoida esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen tai parantaa kustannustehokkuutta maksamalla lainoja pois. Jos taas kassa on alijäämäinen, voidaan lisärahoituksen hankkiminen suunnitella ajoissa. Rahoitusbudjetin ollessa alijäämäinen, olisi huomio kiinnitettävä alijäämän syihin kuten varaston, ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertonopeuksiin sekä hinnoitteluun ja alennuksiin. (Walden – Sandelin 2012)

Maksuvalmius

Maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä jatkuvasti maksuvelvoitteistaan. Rahojen yleistä riittävyyttä voidaan arvioida tilinpäätöksen

perusteella, mutta koska maksuvalmiutta koskevat tilanteet voivat muuttua nopeasti yksittäisten tapahtumien seurauksena, ei tilinpäätös ole paras ajateltavissa oleva perusta maksuvalmiuden tutkimiselle. (Leppiniemi - Leppiniemi 2006, 238–239) Teoreettinen pistelikviditeettikäsitys edellyttää yritykseltä sen olevan likvidi joka hetki, mutta käytännössä yrityksen likviditeetti ymmärretään periodityyppisenä. Tämä tarkoittaa, että yritys kykenee selviytymään maksuvelvoitteistaan jonkin ajanjakson sisällä, joka voi käytännössä tapahtua lykkäämällä maksuja tilapäisesti sen verran, että likviditeetti voidaan varmistaa kahden viikon ajaksi tai lyhyemmälle suunnittelukaudelle. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 282)

Vaikka tilinpäätöspäivänä yrityksen rahavarat ja lyhytaikaiset velat eivät välttämättä ole tyyppillisimmillään ja tilanteet voivat vaihdella nopeasti, voidaan maksuvalmiutta kuitenkin tilinpäätöksen perusteella arvioida suuntaa antavasti. (Leppiniemi – Kykkänen 2010, 167) Maksuvalmiuden käsite jaetaan yleensä dynaamiseen maksuvalmiuteen, eli tulorahoituksen riittävyteen, ja staattiseen maksuvalmiuteen, eli mahdollisuuteen selvittää lyhyen aikavälin velvoitteista. Dynaamisen maksuvalmiuden voidaan katsoa olevan sitä parempi, mitä enemmän yrityksellä on tulorahoitusta suhteessa juokseviin maksuvelvoitteisiinsa. (Laitinen - Laitinen 2004, 248,250)

Yleisimmin käytetyt maksuvalmiuden tunnusluvut ovat quick ratio ja current ratio, joita voidaan käyttää kun halutaan arvioida taserakenteen perusteella, näyttävätkö yrityksen rahat riittävän juoksevista maksuista selviytymiseen. Maksuvalmiuden voidaan quick ration mukaan arvioida olevan hyvä, kun rahoitusomaisuus on suurempi kuin lyhytaikainen vieras pääoma. Current ration mukaan maksuvalmius on hyvä, kun rahoitusomaisuus ja vaihto-omaisuus yhteensä ovat vähintään kaksinkertainen suhteessa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Rahoitustarpeita ja eri tekijöiden, kuten varaston kierron ja maksuaikojen, kriittisyyttä voidaan arvioida kiertoaika-tunnusluvuilla. Esimerkiksi myyntisaamisten kiertoaika päivissä lasketaan kertomalla myyntisaamisten määrä vuodessa olevilla päivillä ja jakamalla liikevaihdolla. Luku ilmaisee, kuinka pitkän ajan myyntisaamiset ovat saamisina ennen niiden saamista rahana. (Leppiniemi – Kykkänen 2010, 167–169) Laitisen (1998) mukaan strategiset kysymykset, joihin yrityksen laskentajärjestelmän tulee maksuvalmiuden suunnittelussa antaa vastaus ovat: Miten paljon yritys tuottaa tulorahoitusta ja toisaalta millaiset mahdollisuudet yrityksellä on pääomarahoituksen lisäämiseen. Strategisen tason maksuvalmiuden tarkastelu lähtee siitä ajatuksesta, että yrityksen tulorahoitus syntyy pääasiassa pitkän tähtäimen kannattavuuden ja kasvun perusteella. (Laitinen 1998, 88)

Vakavaraisuus

Vakavaraisuus on kolmas taloudellisten toimintaedellytysten osatekijä. Se voidaan määritellä yrityksen rahoitusrakenteen terveydeksi siten, että mitä hallitsevampi vieras pääoma yrityksen rahoitusrakenteessa on, sitä huonompi sen vakavaraisuus on ja sitä

suurempi rahoitusriski yritykseen liittyy. (Laitinen – Laitinen 2004, 255) Pääomarakennetavoitteita voidaan käyttää apuna yrityksen pitkä- ja lyhytaikaisten velkojen säätelyssä ja seurannassa. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 287) Vieraan pääoman hallitsevuutta voidaan arvioida eri kriteerein lähestymistavasta riippuen.

Kuten maksuvalmiuden arvioinnissa, voidaan myös kannattavuuden arvioinnissa käyttää dynaamista tai staattista lähestymistapaa. Staattisen lähestymistavan perimmäinen kysymys on, selviytyykö yritys maksuvelvoitteistaan toiminnan loppuessa realisoimalla koko omaisuutensa. Dynaamisen lähestymistavan tarkastelun kohteena on yrityksen kyky selvittää vieraan pääoman maksuvelvoitteista tulorahoituksen avulla. Maksuvelvoitteiden ollessa tyypillisesti kiinteitä, kuten leasingmaksut, vuokrat tai lainojen korot, riski maksujen hoitamatta jättämisestä kasvaa kun tulorahoitus pienenee tai kun sen vaihtelu on voimakasta kausittain. (Laitinen – Laitinen 2004, 255–256, 258)

Omavaraisuusaste, eli oman pääoman ja koko pääoman välinen suhde, on vakavaraisuuden perusmittari, jossa jakajana käytetään yleisesti taseen loppusummaa. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysin mukaisesti laskettaessa taseen loppusummasta vähennetään saadut ennakot, joiden katsotaan edustavan enemmän sovitun myyntitapahtuman esiastetta kuin varsinaista vierasta pääomaa, josta aiheutuisi yritykselle rahoitusriskiä. Taseen velkojen, jotka yleensä lasketaan vähentämällä saadut ennakkomaksut taseen vieraasta pääomasta, suhde liikevaihtoon puolestaan kertoo suhteellisesta velkaantuneisuudesta. Hyväksyttävänä pidettävä arvo tunnusluvulle riippuu monille tavalla yrityksen toiminnasta ja yritysten väliset vertailut voivat olla vain suuntaa antavia. Yleensä yrityksen analysoinnin yhteydessä esitetäänkin omavaraisuusasteen lisäksi toisena vakavaraisuutta kuvaavana tunnuslukuna nettovelkaantumisaste, eli gearing-tunnusluku. Nettovelkaantumisaste kertoo yrityksen likvideillä varoilla, eli rahoilla ja rahoitusarvopapereilla, vähennetyn korollisen velan suhteen omaan pääomaan. (Leppiniemi – Kykkänen 2010, 166)

$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{oma pääoma}}{(\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})}$
$\text{Suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{(\text{vieras pääoma} - \text{saadut ennakot})}{\text{liikevaihto}}$
$\text{Nettovelkaantumisaste} = \frac{(\text{korollinen vieras pääoma} - \text{likvidit varat})}{\text{oma pääoma}}$ <p>(Gearing)</p>

Kuvio 10 Vakavaraisuuden mittareita

Osakeyhtiölain mukaan yhtiön hallituksella on velvollisuus tehdä kaupparekisteriin ilmoitus jos oma pääoma menetetään. Negatiivisen oman pääoman ilmoitusvelvollisuuden merkitys korostuu kriittisissä tilanteissa. Rekisteri-ilmoitus on julkista informaatiota ja sen lakisääteisyys tarkoitus on velkojansuoja. Käytännössä ilmoitus voi vaikuttaa välillisesti monella tavalla yhtiön toimintaan ja luontonsaantimahdollisuuksiin sekä yhtiön ja sen omistajien ja vastuuhenkilöiden maineeseen. (Leppiniemi 2012)

Verohallinnon tavaraliikennettä koskevassa harmaan talouden selvityksessä laskettiin osakeyhtiömuotoisille tavaraliikenneluvanhaltijoille veroilmoitustietojen perusteella yritysten rahoitusrakennetta ja velkaisuutta kuvaavat tunnusluvut nettovelkaantumisaste ja suhteellinen velkaantuneisuus. Suhteellinen velkaantuneisuus laskettiin jakamalla velkojen määrä liikevaihdolla ja nettovelkaantumisaste (engl. net gearing) jakamalla rahoilla, pankkisaamisilla ja rahoitusomaisuusarvopapereilla vähennetyt korolliset velat oman pääoman määrällä. (Anttila – Ristola 2012, 46) Leasingrahoitus ei suomalaisessa kirjanpitoikäntäntössä näy velkana taseessa (KPA 2:7.2 §) eikä lasketuissa tunnusluvuissa siis huomioitu taseen ulkopuolisia vain liitetiedoissa mainittuja leasingvastuita, koska verohallinnon tietokantoihin ei ole tallennettu kyseisiä eriä. Samasta syystä muitakin Yritystutkimus ry:n suosittelemia tilinpäätösoikaisuja jätettiin tekemättä. Selvityksen mukaan suhteellinen velkaantuneisuus oli vuoden 2010 tiedoilla laskettuna hyvä, eli alle 40 prosenttia, 52 prosentilla osakeyhtiöistä ja heikko, eli yli 80 prosenttia, 15 prosentilla osakeyhtiöistä, kun mahdollisia leasingvastuita ei huomioitu. (Anttila – Ristola 2012, 46-48)

Kun leasingvastuita ei huomioitu, osakeyhtiöiden suhteellinen velkaantuminen oli keskimäärin 42 prosenttia, jota pidetään Yritystutkimus ry:n mukaan tyydyttävänä ja alle 40 prosentin arvoa pidetään hyvänä. (Anttila – Ristola 2012, 49) Kuljetusalalla käytetään kuitenkin huomattavan paljon leasingkalustoa, vuonna 2011 ajoneuvot olivat suurin rahoitusleasingin kohde ja leasingvuokrilla mitattuna kuljetusala oli yksi kolmesta merkittävimmästä rahoitusleasingia käyttävästä toimialasta. (Tilastokeskus 2012) Mahdolliset leasingvastuut ja muut taseen ulkopuoliset vastuut olisi siis huomioitava, jotta toimialan yritysten velkaantumisesta saataisiin todenmukaisempi käsitys.

3.3.2 Toiminnan jatkuvuuden kriittiset edellytykset

Yritysriski koostuu liikeriskistä ja rahoitusriskistä. Liikeriskiksi kutsutaan kannattavuuden vaihteluiden vaikutusta rahoituksen hoitokykyyn ja rahoitusriski puolestaan merkitsee velkaantumisen kasvua, joka nostaa rahoituskustannuksia kasvaneen riskin myötä. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 288) Tieto oman yrityksen ja

liikekumppanien sekä kilpailijoiden taloudellisesta tilanteesta auttaa pitämään toiminnan riskit hallinnassa ja suuntaamaan toimintaa uudelleen. Yrityksen johdon mahdollisuudet yrityksen tulevaisuuden arvioinnissa ja mahdollisen kriisin havaitsemisessa ovat paremmat kuin muiden sidosryhmien, jotka joutuvat tavallisesti tyytymään julkisiin tilinpäätöstietoihin ja muihin yrityksen johdon vapaaehtoisesti antamiin tietoihin.

Sisäisiin tietoihin perustuvan varoitusjärjestelmän avulla voidaan uhkaava rahoituskriisi havaita jo niin sanottujen varhaisten varoittajien avulla jo ennen varsinaisia rahoituskriisin oireita. Tällöin kriisiin ajautuminen on mahdollista välttää oikaisemalla toimintaa. Vaikka tilinpäätöstietoihin perustuva arviointi tulevaisuuden toimintaedellytyksistä ei välttämättä anna yhtä tarkkoja ja luotettavia merkkejä niin varhain kuin sisäisiä tietoja käyttämällä on mahdollista havaita, voidaan tilinpäätöstietojenkin pohjalta havaita kriisin lähestyminen parhaimmillaan jo vuosia ennen uhkaavan kriisin toteutumista. (Laitinen 1991, 174; Laitinen – Laitinen 2004, 20–21)

Julkisten tilinpäätöstietojen havainnoija voi arvioida kriisiin ajautumisen varoitusmerkkejä tarkastelemalla, onko tulos ja taloudellinen asema näytetty liian hyvinä. Tästä voivat olla merkkeinä poistojen alentaminen ja vapaaehtoiset aktivoinnit, usein liiketoiminnan muiden tuottojen ja kulujen tai satunnaisten tuottojen ja kulujen huomattavat muutokset voivat kertoa tavallisuudesta poikkeavista tapahtumista ja arvonkorotukset voivat olla merkki siitä, että oman pääoman negatiivisuuden vaatima rekisteri-ilmoituksen tekeminen kaupparekisteriin halutaan torjua. Pyrkimykset näyttää todellista parempaa taloudellista asemaa voivat ilmetä myöskin toimimattomien tai tappiollisten tytäryhtiöiden osakkeiden säilyttämisenä hankintamenossaan emoyhtiön taseessa. Epävarmuustekijöiden ja riskien arvioinnissa ja tulevaisuuden kehityssuunnan arvioinnissa kannattaa huomioida yksittäisten lukujen lisäksi erityisesti liitetietojen ja toimintakertomuksen mahdolliset selitykset. (Leppiniemi 2011) Taustatiedot yrityksistä parantavat olennaisesti taloudellisten vaikeuksien tunnistamista. Maksuhäiriöriskin todennäköisyyttä kasvattavat yrityksen velkaisuus, sen vastuuhenkilöiden kytkennät konkurssin tehneisiin yrityksiin ja henkilökohtaiset maksuhäiriöt, yrityksen yli viiden vuoden ikä ja runsaat yritysrikkyydet. (Laitinen 2001)

Tilinpäätöksen tarkoitus on yhtiön taloudellisen aseman ja sen tuloksen muodostumisen kuvaaminen, ei omaisuuserien tai tuloksen riittävyuden arviointi. Taloudellisia analyyseja tehdään yrityksen nykytilan ja kehityssuunnan arvioimiseksi jolloin on arvioitava myös yhtiön resurssit toteuttaa mahdollisia muutoksia toiminnassaan. Kun toimintatapoja muutetaan, kulut tai tuottojen vähentymiset ovat usein etupainotteisia, jolloin voidaan sanoa, että käytettävissä olevien resurssien määrä rajoittaa mahdollisten vaihtoehtojen toteuttamista. Kriisiyritysten maksujen viivästyminen ja niistä johtuvat seuraamukset ovat tavallisia erityisesti oma-aloitteisten

verojen osalta. Pk-yrityksissä toimialakohtaisiin suhdanteisiin liittymättömistä kriisin aiheuttajista yleisin on jokin yksittäinen ja äkillinen tapahtuma, kuten avainhenkilön sairastuminen tai irtisanoutuminen, luottotappio, merkittävän asiakkaan menetys tai yksittäinen virheinvestointi. Tällöin pelkästään tilinpäätös ja siihen pohjautuvat tunnusluvut eivät yleensä ole käyttökelpoisia kriisin ennakoimisessa ja tarkastelussa, vaan kriisin syiden liiketaloudellinen arviointi edellyttää myös reaali-prosessin analysointia. Kokonaisuuden arvioitavia osia ovat omistajastrategia ja omistajajohtajan kyvykkyys, ansaintalogiikka, taloudelliset ennusteet ja rahoitussuunnitelmat. (Walden 2009) Yrityksen sidosryhmien tulisikin tiedostaa tilinpäätösinformaation rajallisuus ja tarpeen vaatiessa täydentää oikeaa ja riittävää kuvaa muilla tiedoilla ja lisälaskelmilla. Johdon laskentatoimen menetelmiä voidaan käyttää kun arvioidaan liiketoimintaa ja sen joko yrityksen omasta toiminnasta tai ulkoisista tekijöistä johtuvia kriittisiä käännteitä. (Walden – Sandelin 2012)

3.4 Erikoistilanteet

Taloudellisia perusedellytyksiä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius kuten edellä esitettiin. Nämä kolme onkin usein havaittu esimerkiksi konkurssin ennustamisen tutkimuksissa keskeisiksi yrityksen kehitystä ennustaviksi tekijöiksi. (Blummé ym. 2007, 37–38) Maksukyvyttömyydellä tarkoitetaan yleisesti taloustieteen piirissä sitä, ettei velallinen kykene suoriutumaan maksusitoumuksistaan niiden tullessa maksuun. Maksukyvyttömyydestä on erotettava maksuhaluttomuus, jolla tarkoitetaan sitä, että velallinen syystä tai toisesta pidättäytyy suorituksen täyttämisestä, vaikka tällä olisi periaatteessa varoja suoritua velvoitteistaan. Maksukyvyttömyydestä on perinteisesti pidetty erillään myös maksuvalmiuskriisi, jolla tarkoitetaan käytettävissä olevan rahoituksen vakavaa heikkenemistä suhteessa maksusitoumuksiin jotka tulevat maksuun. Tällöin on kyseessä lyhytaikainen tilanne. Ulkoisten tunnusmerkkien perusteella saattaa olla vaikea päätellä, onko velallisen taloudellisessa tilanteessa kysymys vain lyhytaikaisesta maksuvalmiuden häiriöstä, pitempiaikaisesta maksukyvyttömyydestä vai onko velallinen periaatteessa taloudellisilta olosuhteiltaan kyvykäs hoitamaan velvoitteensa, mutta velallisella ei välttämättä ole tähän halua. Maksuvalmiuskriisi heijastuu usein maksuhäiriöinä, mutta ne voivat olla merkinä myös maksukyvyttömyydestä tai maksuhaluttomuudesta. (Hakamies 2005, 91)

Vuoden 2012 toukokuussa edeltävän kahden vuoden aikana tavaraliikenneluvan haltijoista 18 prosenttia oli ollut ulosottovelallisia. Toukokuussa 2012 ulosottoasioita oli vireillä yhteensä 321 toimivalla tavaraliikenneluvan haltija -yrityksellä. Yhteensä alle viiden tuhannen euron saatavia haettiin 27 prosentilta, 5–20 tuhannen euron saatavia 31

prosentilta ja 20–50 tuhannen euron saatavia 21 prosentilta ulosottovelallisina olevista tavaraliikenneluvan haltijoista. Yli 50 tuhannen euron saatavia haettiin 21 prosentilta ulosottovelallisina olevilta edelleen toimivilta yrityksiltä. (Anttila - Ristola 2012, 59,61) Ylivelkaisuuden ja maksukyvyttömyyden välillä ei ole suoraa linkkiä mutta käytännössä maksukyvyttömyyden ja ylivelkaisuuden välinen raja ei kuitenkaan ole selvä. Oikeuskäytännössä ylivelkaisuuden on katsottu osoittavan maksukyvyttömyyden, josta Mähönen ja Villa mainitsevat esimerkkinä korkeimman oikeuden ratkaisun KKO 1997:128. (Mähönen – Villa 2006, 285)

Konkurssin ennustamisen tutkimuksella on pitkät perinteet kun taas velallisen toiminnan ex post tapahtuvan tarkastamisen teoreettinen tutkimus on uudempaa. Ennustemallit yleistyivät Yhdysvalloissa 1930-luvun laman aikana ja niitä kehitettiin vertaamalla maksuvaikeuksissa olevien yritysten tunnuslukuja menestyvien yritysten vastaaviin ja tekemällä näistä systemaattisia johtopäätöksiä. Maksukyvyttömyyden tutkimuksella on liittymäkohtia myös yritysrahoituksen tutkimukseen jossa keskeiset kysymykset ovat toisaalta lyhyen aikavälin kassanhallinnan järjestäminen ja toisaalta pitkäaikaisen toiminnan, erityisesti investointien kannattavuuden laskeminen. (Hakamies 2005, 92) Muun muassa Kähkönen (1998) on täsmentänyt ja kehittänyt mallia maksukyvyttömyys-käsitteelle ja tarkastellut maksukyvyttömyyden käsitettä eri oikeudenalojen (rikos-, konkurssi, saneeraus, takaisinsaanti) tarkastelunäkökulmista. Tutkimuksessa on muodostettu maksukyvyyn laskentamalli joka huomioi tulorahoituksen ja varojen riittävyyden. Informaatio on rajattu laskentatoimen informaatioon, joka on määrällistä.

Maksukyvyttömyydessä on aina kyse samasta käytännön ongelmasta eli toimija ei kykene täyttämään rahamääräisiä velvoitteitaan määrättyssä aikataulussa, vaikka tällä olisi halu täyttää nämä velvoitteet. Tämän tilanteen toteamiseen on käytettävä parasta mahdollista saatavilla olevaa informaatiota, joka objektiivisesti ottaen on yleensä saatavissa kirjanpidosta, ja sen jälkeen oikeusvaikutukset määräytyvät kunkin sovellettavan lain mukaan. Maksukyvyyn toteamisen edellytyksenä ei ole kirjanpitomateriaalin tarkastus, vaan informaatio voi olla peräisin muistakin lähteistä. (Hakamies 2005, 132)

Konkurssi on yrityksen rahoituskriisin vakavin muoto ja konkurssin hakemisen perustaksi riittää yleisesti se, että yritys on muuten kuin tilapäisesti maksukyvytön. Konkurssitapauksissa lähes kaikilla yrityksillä on verovelkoja, ne ovatkin konkurssiuhan kannalta ongelmallisia, sillä verovelat ovat täytäntöönpanokelpoisia heti erääntymisen jälkeen eikä velkoja voi estää velallisen lisävelkaantumista. Myös työeläkevakuutusmaksuvelkojen kohdalla tilanne on sama, joten verottaja ja eläkevakuutusyhtiöt ovat usein konkurssien hakijoina. (Laitinen – Laitinen 2004, 60–66) Keväällä 2012 Tieliikenneluvanhaltijoita koskevasta käynnistymässä olevista

konkurssiprosesseista 25 tapauksessa hakemuksen oli jättänyt verovirasto ja 14 tapauksessa muu velkoja. (Anttila – Ristola 2012, 58)

Yrityssaneeraukseen voi hakea huolimatta siitä, että konkurssihakemus olisi jo vireillä. Jos saneerausmenettely aloitetaan, niin konkurssi raukeaa. Saneerausmenettelyn alkaminen edellyttää maksukyvyttömyyttä tai uhkaavaa maksukyvyttömyyttä elleivät velallinen ja kaksi velkojaa, joiden yhteenlasketut saatavat edustavat vähintään viidennestä velallisen tunnetuista veloista, tee yhdessä hakemusta menettelyn aloittamisesta. Yrityssaneerausohjelman aloittamisen esteenä on kuitenkin, jos velallinen on maksukyvytön ja on todennäköistä, että maksukyvyttömyyttä ei voida saneerausohjelman avulla poistaa tai että sen uusiutumista ei voida torjua muuten kuin lyhytaikaisesti. (Laitinen – Laitinen 2004, 60–66)

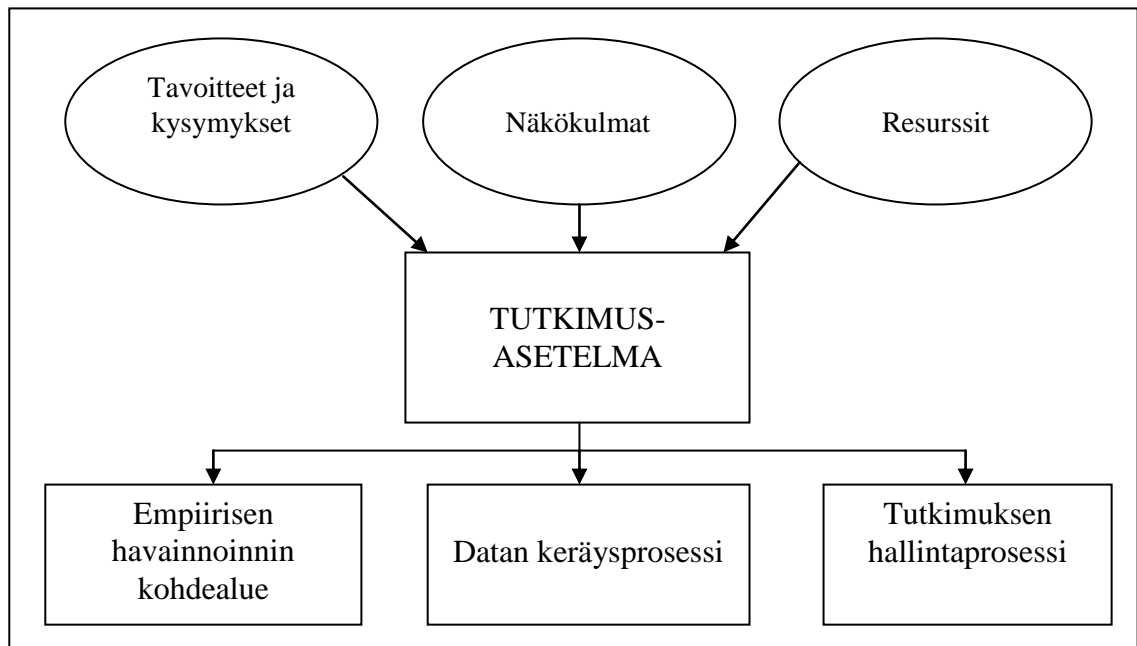
Konkurssirikostunnusmerkistöjen yhteys laskentatoimeen on havaittu jo 1960-luvun varhaisissa tutkimuksissa. Honkasalon (1964, 246–250) mukaan velallisen kirjanpitoa voidaan käyttää hyvänä perusteena velallisen tietoisuuden ja taloudellisten olosuhteiden arvioinnille. Vaikka yrityssaneerausmenettelylle on lakisääteinen peruste, se vastaa taloudelliselta sisällöltään rahoittajien kanssa käytäviä neuvotteluja joissa arvioidaan yrityksen luottokelpoisuutta. Keskeistä on yrityksen kyky hoitaa tulevat kustannukset operatiivisen toiminnan kassavirralla. Kun liiketoiminnan kassavirroista vähennetään investointien kassavirrat saadaan tulokseksi niin sanottu vapaa kassavirta, joka kertoo periodin aikana kertyneen ylijäämän, joka on irrotettavissa yhtiöstä ilman, että sen toiminta lamaantuu. Jos vapaata kassavirtaa ei muodostu, tarkoittaa se, että yhtiö tarvitsee lisärahoitusta. Yrityksen arvonmäärityksessä lähtökohtana on usein yrityksestä tulevaisuudessa nostettavissa olevien rahavarojen nykyarvo. (Walden – Sandelin 2012)

4 TILINTARKASTAJA TOIMINNAN JATKUVUUDEN ARVIOIJANA

4.1 Empiirinen osuus ja menetelmät

Kuvaileva case-tutkimus kuvaa tutkittavan ilmiön kokonaisuudessaan ja kontekstissaan. (Yin 1993, 5) Edellä kuvattu kuljetusalan ominaispiirteitä ja toiminnan jatkumisen vaarantumistilanteita tilinpäätöstietojen ja yritysanalyysin valossa kuljetusliiketoiminnassa. Tarkoituksena on tarkastella kuljetusliikkeen toiminnan jatkumisen epävarmuustilanteita tilintarkastajan näkökulmasta ja asemoidaan tarkasteltava ilmiö kontekstiinsa, joka tarkoittaa keskisuurten kuljetusliikkeiden toimintaympäristön arvioimista tällaisten yhtiöiden toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta.

Yin (1993) on esittänyt tutkimusasetelmaan vaikuttavina tekijöinä tutkimusta ohjaavat tavoitteet ja kysymykset, teoreettiset näkökulmat ja mallit ja tutkimuksen tekemiseen käytettävissä olevat resurssit, joihin kuuluu esimerkiksi tutkijan aika.



Kuvio 11 Tutkimusasetelma
(mukaillen: Yin 1993, 110)

Tutkimusasetelma puolestaan vaikuttaa siihen mitä havainnoidaan, eli miten ja millaiset caset valitaan analysoinnin kohteeksi, miten data kerätään ja miten tutkimusprosessi, johon voi datan analysoinnin ja raportoinnin lisäksi kuulua esimerkiksi taustoittavan

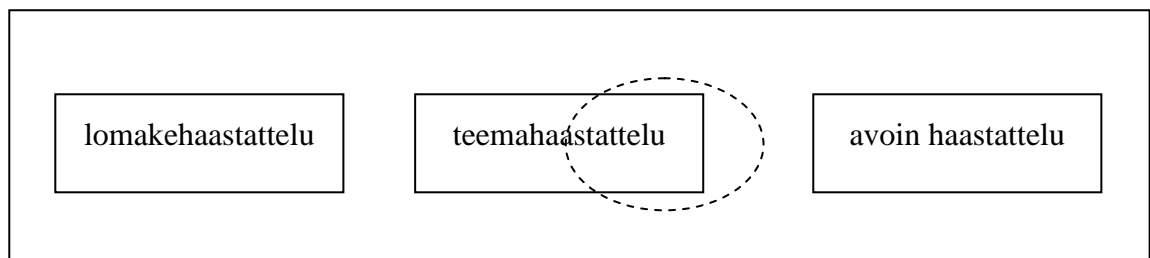
pilottitutkimuksen toteuttaminen, etenee. Tutkimusasetelman tehtävänä on varmistaa, että havainnointi ja kerättävä data on tutkimuksen kannalta relevanttia. (Yin 1993, 45,110)

Empiiristä tutkimusta tehdessä on lukijalle kuvattava ja eriteltävä miten ja millä perustein tutkimuksen suunnittelu, informaation kerääminen, informaation analysointi ja tulosten raportointi on toteutettu. (Yin 1994, 33) Tässä tutkielmassa päädyttiin ottamaan tarkasteluun kolme tapausta ja haastateltaviksi kaksi asiantuntijaa. Kolmen case-yhtiön valintaperusteita olivat yrityskoko ja tutkielman kirjoittajan arvioima mahdollinen epävarmuus toiminnan jatkuvuudessa, lisäksi yhtiöt ovat elintarvikekuljetusten ja jakelun alalla toimivia perheyriytyksiä. Kolmeen tapaukseen päädyttiin, sillä vain yhden tapauksen tarkastelu olisi voinut todennäköisemmin johtaa siihen, että olisi käsitelty tutkimuksen tavoitteen kannalta epärelevantteja asioita, jos valittu tapaus olisi ollut kuljetusalalle epätyypillinen.

Yritysten tietoja haettiin syksyllä 2012 Suomen asiakastiedosta ja kaupparekisteristä ja näitä tietoja täydennettiin myöhemmin yhtiöiden verkkosivuja ja yhtiöiden toiminnasta julkaistuja tietoja arvioimalla ja havainnoinnilla. Asiantuntijoiksi valittiin kaksi KHT-tilintarkastajaa, jotka ovat viime vuosina tarkastaneet kuljetusalan yhtiöitä ja joilla on kokemusta erityisesti pienten ja keskisuurten suomalaista kirjanpitonormistoa noudattavien yhtiöiden tarkastuksesta. Haastateltavat valittiin siis kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. Tilintarkastajat työskentelivät haastatteluhetkellä eri tilintarkastusyhteisöissä, jotka molemmat ovat kansainvälisiä, ja kuuluvat niin sanottuihin Big Four-tilintarkastusyhteisöihin. Tilintarkastaja B (KHT, JHTT) on suorittanut KHT-tutkinnon vuonna 1985 ja hänellä on tilintarkastuskokemusta yhteensä noin 30 vuotta, josta vastuullisena tarkastajana 27 vuotta. B:llä on kokemusta kuljetusalan tilintarkastuksesta koko tuolta ajalta. Hän arvioi kokonaistilintarkastusajastaan kuluvan korkeintaan 10 prosenttia kuljetusyhtiöiden tilintarkastukseen. Tilintarkastaja C on suorittanut KHT-tutkinnon vuonna 2000 ja hänellä on tilintarkastuskokemusta 17 vuoden ajalta, C on ollut partner vuodesta 2006. Hänellä on tällä hetkellä asiakkaana yksi keskisuuri kuljetusalan yritys ja muutama alle viiden auton kuljetusyritys. Tilintarkastajat tunsivat kuljetusalan lisäksi erittäin hyvin pienten ja keskisuurten omistajavetoisten yhtiöiden tilintarkastusta.

Tutkimushaastattelu on tieteellinen metodi ja tiedon keruun menetelmä, johon kuuluvat haastattelurungon laatiminen, haastattelemine ja tulosten rekisteröinti. (Hirsjärvi – Hurme 1980, 43) Se on päämenetelmä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tutkimushaastattelun lajit erotellaan yleensä sen mukaan, miten muodollinen ja ennalta suunniteltu haastattelutilanne on. Tämän luokittelun ääripäinä ovat täysin strukturoitu ja täysin avoin haastattelu. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2007, 200, 203) Teemahaastattelulle, joka on puolistrukturoitu haastattelutyyppi ja lomake- ja avoimen

haastattelun välimuoto, on ominaista, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joita syvennetään. Haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelun hyvä vastaavuus moniin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin tekee siitä suositun menetelmän yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi – Hurme 1980, 49-50; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2007, 203) Avoin haastattelu on haastattelumuodoista lähimpänä keskustelua ja aihe voi muuttuakin keskustelun aikana. Se on haastattelumenetelmistä tyypillisesti aikaavievin ja vaatii usein monia haastattelukertoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 204)



Kuvio 12 Tutkimushaastattelujen tyypit
(mukaillen: Hirsjärvi – Hurme 1980, 43)

Tämän tutkielman haastattelut ovat teemahaastatteluja. Haastateltaville tilintarkastajille lähetettiin ennen haastatteluja haastatteluteemat ja tapaustutkimukseen valittujen kolmen yhtiön lyhyet kuvaukset, tuloslaskelmat, taseet ja tunnusluvut sekä alan keskimääräiset tunnusluvut, joihin heillä oli halutessaan mahdollisuus tutustua ennen haastattelua. Teemahaastattelu valittiin, koska haastattelutyypin mahdollistaa odottamattomienkin asioiden esilletuleminen, joka edesauttaa triangulaatiota.

4.2 Jatkuvuuden periaate kirjanpidossa

Oletus kirjanpitovelvollisen toiminnan jatkuvuudesta (engl. going concern) on ensimmäinen kuudesta kirjanpitolaissa mainitusta yleisistä tilinpäätösperiaatteista (KPL 1997, 1 luku, 3§). Kun osakeyhtiön johto laatii tilinpäätöksen, oletuksena on, että toiminta jatkuu ennakoitavissa olevan tulevaisuuden ajan. Tämä on yksi keskeisimmistä tilinpäätösperiaatteista. Toiminnan jatkuvuuden oletuksesta poiketaan vasta kun tiedetään, että toiminta loppuu ja varat realisoidaan. Jatkuvuuden oletus on myös eräs hankintamenoperiaatteen kulmakivistä. Ellei toiminnan oletettaisi jatkuvan, olisi varat ja velat arvostettava jokaisessa tilinpäätöksessä uudelleen tilinpäätöspäivän nettomyyntiarvoon. (Blummé ym. 2007, 82–83) Ellei johto aio lopettaa yhteisöä tai lakkauttaa sen toimintaa tai jos sillä ei ole muuta realistista vaihtoehtoa, yleiseen käyttöön tarkoitettu tilinpäätös laaditaan noudattaen jatkuvuuden oletusta. Erityistä

tarkoitusta varten laadittavassa tilinpäätöksessä ei toiminnan jatkuvuutta koskevan oletuksen käyttäminen ole välttämättä relevanttia. Jotkin tilinpäätösnormistot sisältävät vaatimuksen, joka velvoittaa toimivaa johtoa tekemään erityisen arvion yhtiön kyvystä jatkaa toimintaansa. Lisäksi tilinpäätösnormistot voivat sisältää standardeja, joissa määritellään toiminnan jatkuvuuteen liittyviä huomioitavia asioita ja siitä tilinpäätöksessä esitettäviä tietoja. Yksityiskohtaiset vaatimukset toimivan johdon velvollisuudesta toiminnan jatkuvuuden arvioimiseen voivat sisältyä myös säädökseen tai määräykseen. Koska oletus toiminnan jatkuvuudesta on yleinen tilinpäätösperiaate, tilinpäätöksen laatiminen edellyttää jo sen perusteella toimivalta johdolta, että se arvioi yhteisön kykyä jatkaa toimintaansa, vaikkei tästä olisi muualla erityisiä vaatimuksia. (IFAC 2010, 722)

Toimiva johto tekee arvionsa yhteisön kyvystä jatkaa toimintaansa tiettyinä ajankohtana ja arvio koskee luonteeltaan epävarmoja tulevia toteumia. Ratkaisun kannalta olennaisia asioita ovat kasvava epävarmuuden aste sen mukaan miten pitkälle tulevaisuutta joudutaan arvioimaan, tulevaisuuden ennakoinnin perustuminen harkinta-ajankohtana saatavilla olevaan tietoon ja yhteisön koon ja monimutkaisuuden sekä sen liiketoiminnan luonteen ja ulkoisten tekijöiden vaikutukset tulevaisuuden arviointiin. (IFAC 2010, 722,723) Jatkuvuusperiaatteen soveltumiseen tilinpäätöstä laadittaessa vaikuttavat yleistaloudelliset olosuhteet. Tietyillä toimialoilla taantuman vaikutukset näkyvät tilinpäätöksissä erityisesti pienillä mutta myös osalla keskisuurista yrityksistä tulosten heikentymisenä tai jopa romahtamisena. Kun rahoituksen saaminen samaan aikaan vaikeutuu entisestään, on yrityksen johdolla syytä pohtia miten tilanne otetaan huomioon tilinpäätöksen laadinnassa, jaksotus- ja arvostusratkaisuja tehtäessä ja toimintakertomuksen ja liitetietojen esittämisessä. (Karttunen 2009)

Jatkuvuuden periaate tulee esiin varsinkin jaksotusratkaisujen yhteydessä. Periaatetta sovelletaan erityisesti kun kirjanpidossa aktivoidaan ja kirjataan kuluksi pysyvien vastaavien hyödykkeitä ja sijoituksia. Arvostuksen perustana ovat tulonodotukset, jotka perustuvat arvioon tulevaisuudesta. Menon vaikutus yrityksen tulonhankintaprosessissa on arvioitava tilinpäätöstä tehdessä. Pysyvien vastaavien arvonalentumisten määrittämisessä on peruslähtökohtana kirjanpitolaki, jonka mukaan arvio on tehtävä hyödykkeen tai sijoituksen todennäköisesti tulevaisuudessa kerryttämän tulon perusteella. Arvonkorotuksen perustana puolestaan on todennäköisen luovutushinnan kasvaminen. Kuluvista aineellisista hyödykkeistä ja aktivoiduista aineettomista hyödykkeistä vähennetään kirjanpidossa suunnitelman mukaiset poistot. Koska taseen tehtävä on antaa kuva kirjanpitovelvollisen tilinpäätöspäivän taloudellisesta asemasta, todennäköisten luovutushintojen ja kirjanpitoarvojen välisestä arvoeroista on annettava liitetietoja jos arvoeron merkittävyys ja oikean ja riittävän kuvan saaminen yhtiön tilinpäätöshetken taloudellisesta asemasta sitä vaativat. Suunnitelman mukaiset poistot eivät perustu hyödykkeen todennäköiseen luovutushintaan tai siinä tapahtuneisiin

muutoksiin, vaan kyse on hyödykkeen hankintamenon jaksottamisesta taloudelliselle pitoajalle. (Leppiniemi – Walden 2009, 202–203)

Jatkuvuuden periaate on tavallisessa tilanteessa tilinpäätöksen laadinnassa käytetty taustaoletus. Noudattaakseen tätä periaatetta, johdon on otettava kantaa tulevaisuuden tapahtumiin ja mahdollisiin olosuhteisiin. Jatkuvuuden arviointi on siis luonteeltaan tulevaisuuden ennustamista. Tilintarkastaja C:n mukaan teoriatasolla on ongelma, että johdon velvollisuutta ennustaa tulevaisuutta ei ole selkeästi kirjoitettu Suomen kirjanpitolakiin. IFRS:n yleisissä periaatteissa sitä vastoin on kohta, jonka mukaan johdon on arvioitava toiminnan jatkuvuutta. Tilanne aiheuttaa teoreettisesti hankalan ongelman, sillä tilintarkastajan on ISA-standardien mukaan kiinnitettävä huomiota toiminnan jatkuvuuteen. Käytännössä kuitenkin tilintarkastaja C:n mukaan johto ja hallitus antavat tilintarkastajan kehotuksesta tilinpäätöstä laatiessaan arvionsa toiminnan jatkuvuuden vaarantumisesta, koska se on tällaisissa tilanteissa heidänkin etunsa mukaista. Perinteinen tilintarkastajan tehtävä on ollut tilinpäätöksen oikeellisuuden arviointi, tilintarkastaja C:n mukaan monikaan tilintarkastaja ei välttämättä ajattele toiminnan jatkuvuuden arviointia siltä kannalta, että se aivan olennaisesti eroaa luonteeltaan siitä, mitä on totuttu tarkastamaan. ”Yleensä tilintarkastaja tarkastaa sitä mitä on tapahtunut ja aika hyvin pystyy dokumentoimaan sen että joo, näin on. Ja kaikki tällaiset myynnin katkot ja pankkitilit ja tämmöset lainat on niinku helppo tietysti... Saada niistä sitä tilintarkastusevidenssiä kun saadaan vahvistukset pankilta ja pystytään katsoon tositteista. Mut ku tää on tulevaisuuden ennustamista ni se on sit varsinkin suomalaisessa tilintarkastusinstituutiossa varsin uusi asia.”

4.3 Toiminnan jatkuvuuden vaarantumisen toteaminen

4.3.1 Toiminnan jatkuvuuden epävarmuustekijät kuljetusalalla

Taloudellisten vaikeuksien kohtaaminen voi heijastua nopeasti yrityksen kykyyn jatkaa toimintaansa. Jotta mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä ajoissa ja jotta tilintarkastus voitaisiin kohdentaa kriittisiin kohteisiin, tulisi yritysjohdon ja tilintarkastajan tunnistaa ajoissa yrityksen taloudelliset vaikeudet. Olosuhteita ja tapahtumia, jotka voivat indikoida yrityksen toimintakyvyn vaarantumista ovat liiketoiminnan epäsuotuisa kehityssuunta, erilaiset taloudellisten vaikeuksien merkit ja yrityksen sisäiset ja ulkoiset seikat. (KHT-yhdistys 2010, 12, 18) Seuraavaan taulukkoon on koottu asioita, joiden perusteella voidaan arvioida toiminnan jatkuvuuden epävarmuutta. Yhden tai useamman tekijän esiintyminen ei kuitenkaan

välttämättä tarkoita, että yhtiön toiminnan jatkuvuudesta olisi olennaista epävarmuutta (KHT-yhdistys 2010, 13).

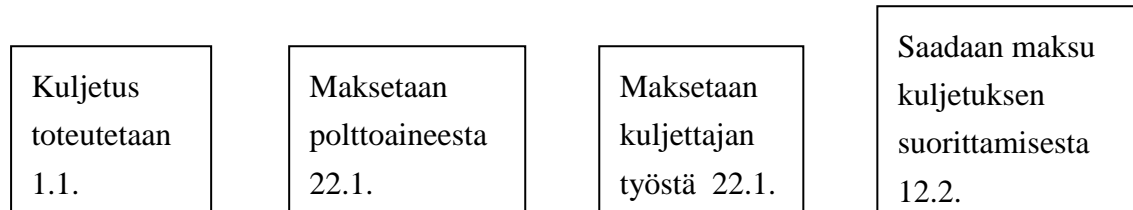
Taulukko 6 Yrityksen toimintakyvyn heikkenemisen merkit
(KTH-yhdistys 2010, 12–15)

Liiketoiminnan epäsuotuisa kehityssuunta	Taloudellisten vaikeuksien merkit	Yrityksen sisäiset seikat	Yrityksen ulkoiset seikat
-Toistuvat tappiot -Käyttöpääomavajeet -Operatiivisen toiminnan negatiiviset kassavirrat -Huonot taloudelliset avaintunnusluvut	-Maksuhäiriöt -Osinkojen maksuvelat -Toimittajien kieltäytyminen tavallisista maksuehdoista -Velkajärjestelyt -Lakisääteisen vähimmäispääoman ylläpitovaikkeudet -Tarve etsiä rahoituslähteitä tai myydä olennaisia omaisuuseriä -Yrityksen velallisen kyvyttömyys suorittaa maksujaan -Osakkeenomistajien oma taloudellinen tilanne ei mahdollista lisäsijoituksia	-Työvoimaan liittyvät vaikeudet -Merkittävä riippuvuus jonkin projektin tuloksellisuudesta -Epätaloudelliset ja pitkäaikaiset velvoitteet -Tarve muuttaa toimintoja -Väärinkäytösten riskitekijät	-Yrityksen toimintakyvyn vaarantava oikeudenkäynti tai lainsäädäntö -Merkittävän sopimuksen menetys -Yrityksen pääasiakkaan tai päätoimittajan menetys

Liiketoiminnan epäsuotuisasta kehityssuunnasta kertovat toistuvat tappiot, käyttöpääomavajeet ja operatiivisen toiminnan kannattamattomuus. Tilintarkastaja C:n mukaan kuljetusala on ollut erityisesti viime vuosina sellainen, että toiminnan jatkuvuuden arviointiin on usein pitänyt kiinnittää huomiota. (Tilintarkastaja C)

Kuljetusliikkeelle on erityisen keskeistä huolehtia käyttöpääoman riittävydestä, sillä on yleistä, että kalusto on rahoitusyhtiön ja siitä maksetaan kuukausittain ja polttoainelaskut ja henkilöstön palkat tai henkilövuokrauksen lasku tulevat maksettaviksi kahden viikon välein. Lisäksi mahdollisesta kaluston rikkoutumisesta

aiheutuvat kustannukset saattavat olla merkittävän suuret. Haaste käyttöpääoman hallinnalle muodostuu, kun yritys toimii alihankkijana tai esimerkiksi kuljetusvälityskeskukseen kautta, jolloin tilitykset suoritetuista ajoista tulevat tyypillisesti kuusi viikkoa ajojen jälkeen, kuten edellä esitettiin. Tällöin jos tarkastellaan yhtä ajoa, ajolle kohdistuva polttoaine maksetaan keskimäärin kolmen viikon kuluttua kuljetuksen toteuttamisesta, samoin kuljettajan palkkakulut maksetaan keskimäärin kolmen viikon kuluttua kuljetuksesta ja kuljetusliike saa maksun kuljetuksen suorittamisesta kuuden viikon päästä.



Kuvio 13 Operatiivisen toiminnan menojen etupainotteisuus käyttöpääoman hallinnan haasteena kuljetusliiketoiminnassa

Toiminnan muoto vaikuttaa merkittävästi käyttöpääomavaatimuksiin. Jos kalusto on vuokrattua, toiminnan volyymin pieneminen saattaa aiheuttaa maksuvaikeuksia koska vuokrat on maksettava toteutuneesta työmäärästä huolimatta. Tilintarkastaja B mainitsee pitkäaikaiset sitoumukset mahdollisena riskinä jatkuvuudelle. Jos sopimusvastuusta on nähtävissä sen tuottavan tappiota tulevaisuudessa, on meno tai menetys kirjattava kirjanpitolain mukaan tulosvaikutteisesti tai epävarmoissa tapauksissa asiasta on ilmoitettava vastuu tilinpäätöksen liitetiedoissa. (Tilintarkastaja B) Työvoimaa on mahdollista vuokrata siten, että liikennettä harjoittavan yhtiön volyymin vaihtelusta aiheutuva riski pienenee. Työehtosopimus velvoittaa maksamaan vähintään 80 tunnista kaksiviikkoisjaksoa kohden, joten oman henkilöstön palkkaaminen voi hankaloittaa taloudellista tilannetta, jos työtä ei ole tarjota. Tilintarkastaja B kertoo palkkojen tarkistamisessa olennaista olevan sen tarkastaminen, että tuntiraportit on hyväksytty organisaatiossa asianmukaisesti ja että yhtiö on järjestänyt hyväksymisrutiinin asianmukaiselle toteuttamiselle riittävät kontrollit. Tilintarkastaja myös katsoo, että jaksotukset ovat oikein, esimerkiksi palkkavelka ja lomapalkkavelka ovat tilinpäätöksessä usein melko isossa roolissa ja niissä voi B:n mukaan olla usein virheitä. (Tilintarkastaja B)

Taloudellisten vaikeuksien merkkejä ovat maksuhäiriöt, kuten lainasopimusten rikkomukset ja siirtyminen luotto-ostoista käteismaksuihin. Kuljetusliiketoiminnassa esimerkiksi polttoaineostot pyritään tekemään polttoainekorteilla, jolloin keskimääräinen aika tankkauksesta maksamiseen on kolme viikkoa. Polttoainekorttien myöntäjät ovat tarkkoja maksuajoista, ja kortit voidaan helposti menettää huonon

maksukäyttötymisen seurauksena. Pienen tai keskisuuren yrityksen rahoituksen hankkiminen on yleisesti ottaen hankalampaa kuin suurempien yritysten (esim. EK ym. 2012, 5–6) ja joskus ainoa vaihtoehto voi olla hankkia rahoitusta osakkeenomistajilta. Pieni kuljetusliike saattaa olla käyttänyt tämän mahdollisuuden jo toiminnan aloitusvaiheessa ja esimerkiksi tällöin tilanne voi olla sellainen, että osakkeenomistajien taloudellinen tilanne ei mahdollista lisäsijoituksia.

Yrityksen sisäisiä tekijöitä, joilla voi olla yhteys toiminnan jatkuvuuden heikkenemiseen ovat työvoimaan liittyvät vaikeudet kuten työnseisaukset tai työvoiman saatavuuden hankaloituminen ja vaihtuvuuden lisääntyminen. Työvoimaan liittyvien tekijöiden kannalta on arvioitava, mikä osa hankaluuksista johtuu yrityksen toiminnasta ja mikä osuus on ulkoisella toimintaympäristöllä. Työvoiman saatavuus voi hankaloitua kuljetusalalla yleisesti kun koulutusvaatimukset lisääntyvät ja alan maine ja kuljettajantyön houkuttelevuus on heikentynyt, mutta yleensä työntekijät karttavat erityisesti yrityksiä, joissa on esimerkiksi viiveitä ja epäselvyyksiä palkanmaksussa. Toisaalta on mahdollista, että esimerkiksi työaikalain noudattaminen ja järkevä, yhtiön kannalta taloudellinen toiminnansuunnittelu, jonka seurauksena ylityötunteja ei paljoa tule, ei ole erityisen houkuttelevaa työntekijän kannalta. On esimerkkejä siitä, että työntekijät ovat kieltäytyneet ottamasta vastaan työtä henkilöpalveluyhtiöstä, joka maksaa täsmälleen AKT:n työehtosopimuksen mukaisen palkan ja lisät sekä muut velvoitteet. He jäivät mieluummin vaikeuksissa olleen aikaisemman työnantajayhtiönsä palvelukseen ja joutuivat myöhemmin anomaan palkkojaan palkkaturvan kautta.

Tarve muuttaa toimintoja voi olla esimerkiksi kuljetusliiketoiminnasta luopuminen ja kokonaan terminaalitoimintaan siirtyminen kun kaluston huoltaminen ja päivittäminen vaatimuksia vastaavaksi ei ole rahoituksen puuttuessa mahdollista. Jos samaan aikaan yrityksellä on tappioita useilta toimintakausilta ja runsaasti velkaa, niin huomattavasti aikaisempaa pienemmällä toiminnan volyyymilla on hankala täyttää velvoitteita, kuten laajemman liiketoiminnan aikana otettujen lainojen lyhennyksiä, joissa toimija on jäljessä aikataulusta, vaikka toiminta saataisiinkin muuttumaan tappiollisesta kannattavaksi.

Haastatellut tilintarkastajat kuvailivat molemmat kuljetusalan kilpailua erittäin kovaksi. Tilintarkastaja B:n mukaan kuljetusalalla kannattavuutta haittaava kova kilpailu ilmenee siten, että käytännössä ostajatahot voivat periaatteessa sanella hinnat. Tämä johtaa monessa tapauksessa siihen, että ajetaan liian pienillä veloituksilla jolloin kalustoa ei voida uusida ja kaluston vanhetessa korjauskustannukset kasvavat. Jos kalustoa ei voida pitää normaalilla toiminnalla asianmukaisessa kunnossa, jolloin kustannusrasitus kumuloituu. Toinen keskeinen tekijä toiminnan kannattavuudelle on hyvä henkilökunta, joka kykenee tekemään ajosuorituksen asianmukaisesti ja on motivoitunut työhön. Toiminnan kannattavuus ei myöskään toteudu, jos kapasiteetin

käyttöä ei saada riittävälle tasolle, esimerkiksi metsäautoyrittäjien on pyöritettävä toimintaa ympäri vuorokauden, että se kannattaa. (Tilintarkastaja B)

Liiketoiminnan kannalta on olennaista, että saatavilla on oikea-aikaista tietoa kustannuksista. Tilintarkastaja B kertoi havainneensa, että monta kertaa kuljetusliikkeissä lasketaan vain auton kustannukset, mutta liiketoiminnan järjestämisestä aiheutuvat kustannukset jätetään huomioimatta. Jotta lainat kyettäisiin lyhentämään, olisi laskelmissa huomiotava myös rahoituskulut, poistot, lainojen lyhennykset ja muut liiketoiminnan kulut, jotka eivät ole suoria autokohtaisia kustannuksia. Tilintarkastaja B painotti oikeanlaisen kustannuslaskennan ja hinnoittelun tärkeyttä: ”Hinnan täytyy minimissään kattaa kokonaiskustannukset. Olen tarkastuksissa kiinnittänyt huomiota siihen havaitessani kannattavuuden heikentymistä kehottamalla analysoimaan, mistä se tulee ja missä voidaan tehostaa ja mistä on pakko saada korotettua hintoja.” (Tilintarkastaja B)

Tilintarkastaja C:n mukaan perhe- tai omistajayrittäjän toiminta on aina vähän huonommin dokumentoitua kuin yhtiöiden, joiden omistajapohja on laajempi. Kassabudjetin tekemisessä hän arvioi, että tulot saattaa oli melko helppo arvioida kun on kiinteä sopimus mutta kustannuspuoli on monesti hankalampi. ”Miten polttoaineet katsotaan, nehän voi heitellä sitten valtavasti lyhyessä ajassa, ja voi olla et on kiintee hinta ja yleensä onkin kiintee hinta siellä sitten myyntipuolella. Ja sit on miten korjaukset ja muut sellaset sitten on arvioitu. Ja sit jos tulee joku yllättävä juttu niinku vahinko tai sellanen ni sit että onks otettu huomioon sellaset. Se on se lähtökohta et peilataan siihen toteutuneeseen ja analysoidaan muutokset ja katotaan niit et onks ne realistiset ne muutokset siinä.” C:n mukaan pk-yrityksissä ei juurikaan tehdä auto- ja asiakaskohtaisia kannattavuuslaskelmia muualla kuin pk-yrittäjän päässä: ”Kyl se on siellä pk-yrittäjän päässä et nyt mä saan näin ja näin paljon tästä kilometriltä ja siin on tällaset kulut tässä autossa ja tässä asiakkaassa. Et siellä se sit on.” Hänen mukaansa tämän tyyppisissä laskelmissa yleensä on kuitenkin huomioitu kustannukset ainakin myyntikatetasolle ja poistot, eli yleensä C:n mukaan kuljetusalalla lainanlyhennykset, ja korot, tai vaihtoehtoisesti leasing-maksut ovat myös yleensä mukana laskennassa. Vaikka yleiskustannuksia ei ole yleensä huomioitu, niin tämä otetaan huomioon kateprosentin suuruudessa jotta yleiskustannukset kuitenkin tulevat katetuiksi. C:n mukaan ne jotka alalla pärjäävät laskevat kustannukset aika hyvin. (Tilintarkastaja C)

Tilintarkastaja B arvioi, että alalla kassan riittävyys on usein ongelmana ja kassabudjetointi on niin kriittistä, että kuljetusyrittäjien on kiinnitettävä näihin asioihin huomiota jotta voisivat toimia alalla: ”Kyllä mä luulen että on niitten periaatteessa pakko laskea koska jos on jos eletään kädestä suuhun ja on tämmönen, toiminnan jatkuvuudesta on kysymys niin kyllä siinä on ihan erityisesti kassabudjetointi, tietysti kassan riittävyys... Kassabudjettien laatiminen ja ylläpito niin sehän on ihan ensiarvoisen tärkeitä ja silloin täytyy olla todella huolissaan jos mennään sen rajan yli,

että syntyy maksamattomia veroja ja verorästejä koska se on niin kallista rahaa että sitä ei kannata kenenkään yrittäjän jättää rästiin.” (Tilintarkastaja B)

Yrityksen sisäisiin tekijöihin, jotka saattavat vaarantaa toiminnan jatkuvuuden, kuuluvat myös väärinkäytösten riskitekijät. Väärinkäytösten riskitekijät ovat tapahtumia tai olosuhteita, jotka viittaavat yllykkeeseen tai paineeseen tehdä väärinkäytöksiä tai tarjoavat tilaisuuden niiden tekemiseen. Tällaisten riskitekijöiden olemassaolo ei ole merkki siitä, että väärinkäytös olisi tapahtunut, vaan niitä on aiemmin esiintynyt sellaisissa tapauksissa, joissa väärinkäytöksiä on ollut. Tilintarkastajan perustehtäviin ei varsinaisesti kuulu väärinkäytösten etsiminen, mutta hänen tulee arvioinnissaan ottaa huomioon myös väärinkäytösten mahdollisuus ja laatia tarkastussuunnitelmansa sen mukaisesti. Tilintarkastusstandardi 240 jaottelee riskitekijät vilpilliseen taloudelliseen raportointiin liittyviin ja varojen väärinkäyttöön liittyviin riskitekijöihin.

Kuljetusalalla velkaisuus ja huono kannattavuus ovat molemmat tekijöitä, jotka voivat vaarantaa toiminnan jatkuvuuden. Jos epävarmuutta toiminnan jatkuvuudesta on, tilintarkastaja C:n mukaan eräs tärkeimmistä tilintarkastuksen painopisteistä on selvittää yrittäjän ajatukset budjetin muotoon laadittuna ja verrata sitä edellisvuoteen ja sopimustilanteeseen ja tehdä vertailulaskelmia. Budjettia arvioidaan esimerkiksi viime vuoden palkkakulujen perusteella: ”Jos pyöritetään sitä firmaa samalla tavalla, tehdään työvuorot samalla tavalla, ni varmaan se palkkasumma on suurin piirtein sama plus sitten ne korotukset jotka tulee ihan työehtosopimusten mukaan.” Kyse on kuitenkin suuruusluokkatarkastelusta eikä tilintarkastaja ole kuljetusliikkeen operatiivisen toiminnan suunnittelun asiantuntija: ”Ei me lähetä arvioimaan sitä, jos mä osaisin sen ni mähän tekisin niinkun sitä ammatikseni.” C:n mukaan kuljetusliikkeen hyvyys punnitaankin juuri siinä, kuinka hyvin se tekee työvuorolistat, eli kuinka päästään ilman ylitöitä tekemään asiat ja kuinka saadaan kaluston käyttöasteet korkeiksi. (Tilintarkastaja C) Huonon kannattavuuden syiden etsiminen ei kuulu tilintarkastajan tehtäviin, mutta tilintarkastajalta vaadittava going concern -kannanotto voi edellyttää, että tilintarkastaja arvioi yhtenä osiona tarkastusta yhtiön todennäköistä kassavirtaa seuraavan tilikauden aikana. Erityisesti jos yhtiön kohdalla saattaa tulla kyseeseen huonosta kannattavuudesta johtuva toiminnan jatkumisen epävarmuus, yhtiön dokumentointi on heikkoa ja sisäinen laskenta olematonta, voi tilintarkastajan tehtävä olla vaikea.

Tilintarkastaja C:n mukaan käytännössä tilintarkastuskertomukseen tulee going concern -olettaman kyseenalaistuttua usein kaksi asiaa, jotka ovat viittaus oman pääoman menetykseen ja toisaalta viittaus epävarmuuteen toiminnan jatkumisessa. Oman pääoman negatiivisuuden tapauksessa on yleensä aihetta arvioida kriittisesti olettamaa toiminnan jatkumisesta. Aikaisemman lain ja pakkoselvitystilasäännösten ollessa voimassa tilintarkastaja huomautti, jos oman pääoman määrä oli alle osakeyhtiölain edellyttämän tason, mutta nykyisessä säätelyssä

kaupparekisterimenettely ja toiminnan jatkuvuuden arviointi on korvannut tämän. Oman pääoman negatiivisuus on selkeä mittari, sillä se on nähtävissä suoraan tilinpäätöksen luvuista. (Tilintarkastaja C)

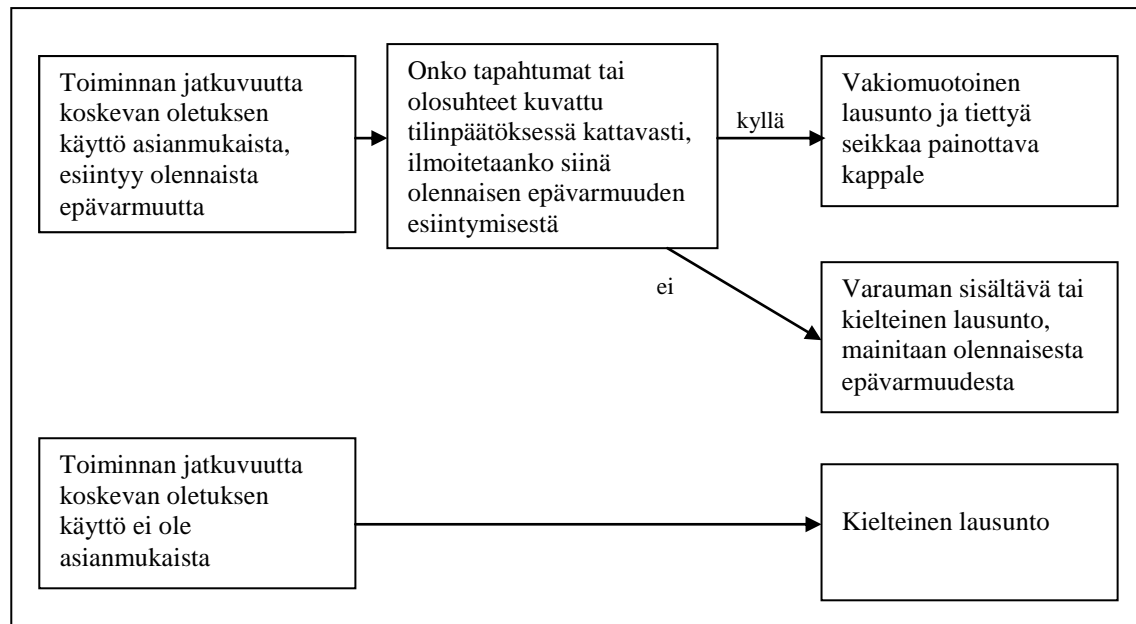
4.3.2 Tilintarkastajan toiminnan jatkuvuutta koskeva raportointi

Kansainvälinen tilintarkastusstandardi 570 velvoittaa tilintarkastajaa ottamaan kantaa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuteen tulevalla tilikaudella, mikäli on merkkejä siitä, että jokin riskitekijä voisi vaarantaa sen. Tilintarkastajan on hankittava tarpeellinen määrä tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä ja tehtävä evidenssin perustella johtopäätös siitä, onko toimivan johdon ollut asianmukaista käyttää toiminnan jatkuvuuden oletusta laatiessaan tilinpäätöstä. Tilintarkastusevidenssin perusteella tilintarkastaja arvioi toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä ja määrittää vaikutukset tilintarkastuskertomukseen. Tilintarkastaja on velvollinen tekemään johtopäätöksen siitä, onko yhteisön kyvystä jatkaa toimintaansa olennaista epävarmuutta. Jatkuvusedellytyksen arviointiin ovat ISA-standardien mukaan velvollisia niin toimiva johto kuin tilintarkastajat vaikka tilinpäätösnormistossa ei olisi tästä erityistä vaatimusta. Sitä, että tilintarkastuskertomuksessa ei viitata toiminnan jatkuvuutta koskevaan epävarmuuteen, ei voida pitää takeena yhteisön kyvystä jatkaa toiminnassa, koska tilintarkastajan ei ole mahdollista ennustaa mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia tai olosuhteita, joiden seurauksena yhteisön toiminnan jatkuminen estyisi.

Tilintarkastaja B kertoo, että tarkastuksen suunnittelussa käytetään myös tunnuslukuinformaatiota. B:n mukaan uuden tarkastustehtävän kohdalla tilinpäätös analysoidaan ja keskustellaan johdon kanssa, jonka jälkeen määritellään tarkastuksen painopistealueet ja kontrollipisteet toiminnan ominaispiirteiden ja jakaantumisen perusteella. Hän katsoo itse tunnuslukuja mieluummin läpi taseen ja tuloslaskelman ja arvioi niiden avulla tuloksen muodostumista ja kustannusten jakautumista suhteessa liikevaihtoon. Tunnusluvut voivat siten olla tarkastusta ohjaava apuväline ja suhteutettu tapa tarkastella tuloslaskelmaa ja tasetta, jolloin tunnuslukujen kautta haetaan painopistealueita mihin suunnata tarkastukset. Jos tunnusluvut alkavat joiltain osin heiketä, on katsottava onko muutos laskennan tai tilinpäätöksen virheestä johtuva vai todellinen. (Tilintarkastaja B) Tilintarkastaja C:n mukaan tunnuslukuanalyysiä käytetään erityisesti going concern -puolella. Erityisesti omavaraisuusaste, quick ja current ratio ja käyttökate sekä käyttökateprosentti ovat käytettyjä tunnuslukuja jos tarkastellaan toiminnan jatkuvuutta. Tilintarkastaja C:n mukaan kuljetusliikkeet ovat tyypillisesti hyvin velkaisia ja niiden kannattavuutta hän kuvailee ohueksi, joten tästä syystä going concern -ongelmat voivat johtua samaan aikaan liiasta velkaantumisesta ja huonosta kassavirrasta. (Tilintarkastaja C)

Tilintarkastuskertomuksen tulee olla kirjallinen ja sen muoto on määritelty kansainvälisissä tilintarkastusstandardeissa. Tilintarkastuskertomukseen on sisällyttävä kuvaus toimivan johdon vastuusta. Johto on vastuussa siitä, että tilinpäätös on laadittu sovellettavan tilinpäätösnormiston mukaisesti sekä riittävän sisäisen valvonnan järjestämisestä jotta voidaan laatia tilinpäätös, joka ei sisällä väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyttä. Tilintarkastuskertomukseen tulee sisältyä lausunto, joka voi olla vakiomuotoinen, mukautettu, kielteinen tai sisältää varauman, jolloin lausunto on ehdollinen. Jos tilintarkastaja ei voi antaa lausuntoa, tästä on ilmoitettava tilintarkastuskertomuksessa. Lausunnon antamatta jättämisestä on aiemmin käytetty myös ilmaisua avoin lausunto ja se tulee kyseeseen tapauksissa, joissa tilintarkastuksen laajuutta koskevan rajoituksen vaikutus on niin olennainen ja laaja, ettei tilintarkastaja ole pystynyt hankkimaan tarvittavaa määrää evidenssiä tarkastettavasta kohteesta. Kielteinen lausunto annetaan tilanteessa, jossa toimivan johdon ja tilintarkastajan erimielisyydellä on niin olennainen ja laaja vaikutus tilinpäätökseen, että tilintarkastajan arvion mukaan ehdollinen kertomus ei toisi riittävästi esiin tilinpäätöksen puutteellisuutta tai harhaanjohtavuutta.

Kun tilintarkastaja toteaa, että tilinpäätös on kaikilta olennaisilta osiltaan laadittu sovellettavan tilinpäätösnormiston mukaisesti ja tilintarkastus on voitu suorittaa kansainvälisten tilintarkastusstandardien ja hyvän tilintarkastustavan mukaisesti ilman että tarkastuksessa olisi ilmennyt seikkoja jotka antaisivat aiheutta poiketa vakiokaavasta, hänen tulee esittää vakiomuotoinen lausunto. Jos tilintarkastaja sitä vastoin toteaa hankitun tilintarkastusevidenssin perusteella, että tilinpäätös kokonaisuutena sisältää olennaisen virheellisyyden tai jos tilintarkastaja ei pysty hankkimaan tarpeellista määrää tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä tehdäkseen johtopäätöksen siitä, ettei tilintarkastuksessa kokonaisuutena ole olennaista virheellisyttä, mutta toimivan johdon kanssa syntyneellä erimielisyydellä tai tarkastuksen laajuutta koskevalla rajoituksella ei ole niin olennaisia ja laajoja vaikutuksia, että olisi annettava kielteinen lausunto tai jätettävä lausunto kokonaan antamatta, on tilintarkastajan tällöin mukautettava tilintarkastuskertomukseen sisältyvä lausuntonsa. Seuraavalla sivulla oleva kuvio havainnollistaa tilanteita, joissa tilintarkastaja arvioi toiminnan jatkuvuutta tilanteissa, joissa on olemassa olennainen epävarmuus.



Kuvio 14 Toiminnan jatkuvuuden arviointi ja tilintarkastajan lausunto
(mukaillen KHT-yhdistys 2012, 228)

Olennainen epävarmuus tarkoittaa, että on tunnistettu sellaisia tapahtumia tai olosuhteita, jotka antavat aihetta epäillä yhteisön kykyä jatkaa toimintaansa. Olennainen epävarmuus on luonteeltaan niin laajaa ja toteutumiseltaan todennäköistä, että tilintarkastajan käsityksen mukaan kirjanpitolain oikean ja riittävän kuvan vaatimus edellyttää asianmukaisten tietojen esittämistä epävarmuuden luonteesta ja vaikutuksista. (KHT-yhdistys 2012, 223–224) Tilintarkastaja C:n mukaan ISA-standardien käyttö pk-yrityksen tilintarkastuksessa on osin ongelmallista, sillä ne on tarkoitettu suurten yritysten tarkastukseen. Erityisesti pk-yrityksen toiminnan jatkuvuuden edellytysten arviointi voi olla ongelmallinen kohta. C:n mukaan riskien pitäisi oikeastaan olla nähtävissä tilinpäätöksestä. Tilinpäätöksen ulkopuolisia seikkoja, jotka vaikuttavat going concern -arviointiin ovat muun muassa merkittävän sopimuksen päättyminen tai se, että hallitus suunnittelee lopettavansa yhtiön toiminnan, näissä tilanteissa voi tilintarkastajan olla laitettava tilintarkastuskertomukseen maininta, että toiminnan jatkuvuudesta on epävarmuutta. Going concern -tilanteissa tilintarkastaja joutuu monesti neuvomaan paljonkin, millaisia asioita toimintakertomukseen ja liitetietoihin on kirjoitettava ja mitä laadittavissa budjeteissa on otettava huomioon. (Tilintarkastaja C)

Tilintarkastuslain mukaan tilintarkastuskertomuksen lausunto on kaksiosainen, on annettava lausunto siitä, antavatko tilinpäätös ja toimintakertomus noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot yhteisön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta ja tämän lisäksi siitä, ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ristiriidattomia. (TilintL 15.2 §) Tilintarkastuskertomus on

mukautettu, jos jompikumpi tai molemmat tilintarkastuskertomuksen sisältämistä lausunnoista ei ole vakionuotoinen, tilintarkastuksessa on huomautettu tai tilintarkastaja on antanut lisätiedon.

Tilintarkastuslain 15.4:n mukaan tilintarkastajan on kertomuksessaan huomautettava, jos yhtiön johto on syyllistynyt tekoon tai laiminlyöntiin, josta saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus yhtiötä kohtaan tai jos johto on rikkonut lakia tai yhtiöjärjestystä. Tilintarkastuskertomuksessa on myös ilmoitettava, jos yhtiön varojenjakoa aiheuttaisi OYL 13:2:n mukaisesti yhtiön maksukyvyttömyyden. Myös tilintarkastaja voi joutua vahingonkorvausvastuuseen, mikäli hän laiminlyö huomautuksen tekemisen ja näin myötävaikuttaa lainvastaiseen varojen jakamiseen.

Vuonna 2007 voimaan tulleen tilintarkastuslain mukaan tilintarkastuksessa on noudatettava kansainvälisiä tilintarkastusstandardeja. Kuten aikaisemmin on mainittu, kansainväliset tilintarkastusstandardit, ISA-standardit, edellyttävät, että tilintarkastaja arvioi liittykö yhtiön toimintaan sellaisia tapahtumia tai olosuhteita, jotka voivat olennaisella tavalla vaarantaa sen toiminnan jatkuvuuden. Tilintarkastajan joutumisesta vastuuseen siitä, ettei hän ole lausunut toiminnan jatkumisen vaarantumisesta ei ole vielä oikeuskäytäntöä (Tilintarkastaja C). Tilintarkastaja voi käyttää going concern -arvioinnin apuna esimerkiksi tarkastuslistoja tai konkurssin ennustamisen tunnuslukuja, mutta yrityskohtaiset tekijät voivat merkittävästi vaikuttaa tunnuslukujen tulkintaan ja lausunnon on perustuttava tilintarkastajan kokonaisarviointiin riittävän evidenssin pohjalta.

4.3.3 Tilintarkastajan tehtävät toiminnan jatkuvuuden vaarantuessa

Kun asiakasyritys kohtaa taloudellisia vaikeuksia, joutuvat sekä asiakasyrityksen toimiva johto, että tilintarkastaja pohtimaan, onko asiakasyrityksen toiminnan jatkuvuus mahdollisesti vaarantumassa. Tilintarkastajan vastuulla on toiminnan jatkuvuuden tarkastuksen osalta hankkia riittävästi tarkoituksenmukaista tilintarkastusevidenssiä tilinpäätöksen laadinnassa käytetyille olettamukselle toiminnan jatkuvuudesta, tämän evidenssin perusteella tehdä johtopäätös siitä, onko yhtiön kyky jatkaa toimintaa epävarma tai vaarantunut ja määritellä tilanteen vaikutukset tilintarkastuskertomukseen. Toiminnan jatkuvuutta koskeva epävarmuus voi ilmetä tilintarkastuksessa kolmella tavalla. Ensinnäkin, tarkastuskohteen tilanne voi olla sellainen, että olettamusta toiminnan jatkuvuudesta ei voida pitää perusteltuna. Toisaalta, voi olla että vaikka olettamusta toiminnan jatkuvuudesta voitaisiin pitää perusteltuna, on olemassa olennainen epävarmuus. Kolmanneksi, toiminnan jatkuvuus voi olla tilintarkastuksen näkökulmasta epävarmaa jos johto on haluton laatimaan arviota tai laajentamaan sitä.

Kun on tunnistettu tapahtumia tai olosuhteita, jotka saattavat antaa merkittävää aihetta epäillä yhtiön kykyä jatkaa toimintaansa, tilintarkastajan tulee riittävän ja tarkoitukseen soveltavan evidenssin hankkimiseksi toteuttaa ainakin seuraavat toimenpiteet: pyytää toimivaa johtoa tekemään arvion yhteisön kyvystä jatkaa toimintaansa, jos johto ei ole sitä vielä tehnyt, arvioida toimivan johdon tulevaisuuden suunnitelmia, arvioida mahdollisen rahavirtaennusteen pohjatiedon luotettavuus ja analysoida ennusteen taustalla olevia oletuksia, harkita onko johdon arvion jälkeen tullut saataville lisää tietoa tai tosiseikkoja ja pyytää toimivalta johdolta tai hallintoelimiltä kirjalliset vahvistusilmoitukset niiden tulevia toimenpiteitä koskevista suunnitelmista ja näiden toteuttamiskelpoisuudesta. (ISA 570 2010, 16.) Jos tilintarkastajalla on tilintarkastusevidenssin pohjalta syytä epäillä yhtiön kykyä jatkaa toimintaansa, tulisi tilintarkastajan hankkia tietoa johdon suunnitelmista yhtiön taloudellisen tilanteen parantamiseksi ja arvioida suunnitelmien toteutumisen todennäköisyyttä. Suunnitelmat voivat olla esimerkiksi omaisuuden myymistä, rahan lainaamista ja velkojen uudelleenjärjestelyä, kustannusten vähentämistä tai niiden siirtämistä myöhemmäksi, osakepääoman tai muun oman pääoman muutoksia ja kannattavuuden parantamista lisäämällä tuottoja. (KHT-yhdistys 2010, 18; ISA 2010, A16.) Tällaisessa tilanteessa relevantteja tilintarkastustoimenpiteitä voivat olla lisäksi esimerkiksi rahavirta- ja voittoennusteiden ja viimeisimmän osavuositilinpäätöksen analysointi, lainasopimusten ehtojen noudattamisen tarkistaminen, yhtiökokousten ja hallintoelinten pöytäkirjojen lukeminen mahdollisten taloudellisia vaikeuksia koskevien mainintojen varalta, oikeudenkäyntien ja vaateiden olemassaolon tarkistaminen ja toimivan johdon taloudellisia seuraamuksia koskevien arvioiden kohtuullisuuden arviointi, rahoitusjärjestelyjen olemassaoloa ja jatkumista koskevien vahvistuksien hankkiminen lähipiiriltä ja kolmansilta osapuolilta ja arviointi tällaisten osapuolten taloudellisesta kyvystä antaa lisärahoitusta. (ISA 570 2010, A15.)

Jos tilintarkastaja tilanteeseen perehdyttyään päätyy harkinnan jälkeen lopputulokseen, että yhtiön toiminnan jatkuvuudesta on olemassa olennainen epävarmuus, hänen tulee harkita asian mahdollisia vaikutuksia tilinpäätökseen ja liitetietojen ja toimintakertomuksen tietojen riittävyttä tältä osin. Tilintarkastajan on edellytettävä, että asiakasyhtiön johto tuo esille toiminnan jatkuvuuteen liittyvät riskit omassa riskiarviossaan toimintakertomuksen osana. Tilintarkastajan tulee sisällyttää tästä tieto tilintarkastuskertomukseen tai hänen on annettava mukautettu lausunto jos tilanne sitä vaatii. (KHT-yhdistys 2010, 18) Jos olettamusta toiminnan jatkuvuudesta voidaan pitää perusteltuna, mutta on olemassa olennainen epävarmuus, on tilintarkastajan harkittava kuvaako tilinpäätös riittävästi keskeisiä tapahtumia ja olosuhteita joilla voi olla merkittävä vaikutus tarkastuskohteen kykyyn jatkaa toimintaansa ja onko niitä koskevat johdon suunnitelmat raportoitu. Toiseksi tilintarkastaja arvioi, onko tilinpäätöksessä selvästi esitetty että toiminnan jatkumista

koskeva olennainen epävarmuus on olemassa ja tästä syystä on mahdollista, ettei tarkastuskohde välttämättä pysty realisoimaan omaisuutta tai maksamaan velkoja osana normaalia liiketoimintaa. (KHT-yhdistys 2011, 155)

Yrityssaneerausta haettaessa saneeraushakemukseen tulee liittää keskuskauppakamarin hyväksymän tilintarkastajan tai, jos velallisella ei lain mukaan tarvitse olla sellaista tilintarkastajaa, kauppakamarin hyväksymän tilintarkastajan selvitys velallisen taloudellisesta tilanteesta. Tämän selvityksen on sisällettävä lausunto hakemukseen liitetystä viimeisimmästä tilinpäätöksestä ja välitilinpäätöksestä, lausunto seikoista, jotka on otettava huomioon kun arvioidaan velallisen taloudellista asemaa tilinpäätösten perusteella. Ja lisäksi velallisen taloudellisten vaikeuksien keskeisiä syitä, toiminnan jatkamista tulevaisuudessa, saneerausmenettelyistä aiheutuvien kustannusten kattamista ja saneerausvelkoihin kuulumattomien velkojen maksamista koskeva lausunto, sekä tarpeellisessa laajuudessa tiedot muista seikoista joilla voi olla merkitystä arvioitaessa lain määrittämiä edellytyksiä saneerauksen aloittamiselle. (Asetus yrityksen saneerauksesta 1a§) Tilintarkastajan lausunnon lähtökohtana on siis yhtiön taloudellisen tilan selvitys puolueettomana arvioijana.

Tilintarkastajan on arvioitava yrityksen taloudellista tilaa liiketaloustieteen perustein. Arvioinnissa tärkeitä indikaattoreita ovat yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Yhtiöllä on käytännössä oltava sellainen kassavirta, että se kykenee suoriutumaan menettelyn jälkeisistä uusista veloista sitä mukaa kun ne erääntyvät. Käyttökateen riittävyys ja oman pääoman lisääminen ovat asioita, joita tarkastellaan kun arvioidaan saneerauskelpoisuutta. (Pirkanniemi 1994) Tilintarkastajan on arvioitava, onko velallisen antama selvitys yhtiön taloudellisten vaikeuksien keskeisistä syistä perusteltu. Jos velallisen oma selvitys on puutteellinen, niin tilintarkastajan selvityksen antaminen on haastavaa. Tämän vuoksi tilintarkastajan on kiinnitettävä jo ennen mahdollisten ongelmien ilmaantumista tarkastusasiakkaan talouskehitykseen ja mahdollisiin tervehdyttämistarpeisiin ja annettava tarvittaessa asiakkaalle riittävän ajoissa tietoa saneerausmenettelystä. (Ilveskero – Johansson 2012)

Myös yhtiön lakisääteinen tilintarkastus jatkuu saneerausmenettelystä huolimatta tavalliseen tapaan. Saneeraushakemuksen liitteeksi vaadittavan tilintarkastajan selvityksen lisäksi myös tilintarkastuskertomuksessa on hyvä antaa lisätieto siitä, että yhtiö on yrityssaneerauksessa. Lakisääteistä tilintarkastusta suorittaessaan tilintarkastajan on, saneerausohjelman vahvistamisen jälkeen, huomioitava saneerausohjelmassa määrätty asiakokonaisuudet ja maksuohjelma, esimerkiksi voitonjakokiello ja palkkojen maksun rajoitukset. (KHT-yhdistys 2010, 57) Mahdolliset palkkojen maksun rajoitukset kohdistuvat toimivan johdon palkkoihin. Esimerkiksi J. Kärkkäinen Oy:n yrityssaneerauksessa toimitusjohtajan palkaksi hyväksyttiin hovioikeudessa, kärjäoikeuden vahvistaman saneerausohjelman mukainen, 15 000 euron kuukausipalkka verottajan valitettua hovioikeuteen saneerausohjelmasta ja

ilmoitettua hyväksyvänsä 5 000 euron kuukausipalkan (KP24.fi 2010). Teljän kuljetuksen tapauksessa toimitusjohtaja sitoutui saneerausohjelmassa siihen, että ei nosta yhtiöstä kolmeen vuoteen palkkaa. (Tikkanen 2013).

4.4 Kuljetusalan pk-yritysten tilintarkastuksen erityispiirteet

Pienessä yrityksessä tilintarkastajan neuvontarooli korostuu, sillä usein omistajayrittäjällä, joka tyypillisesti toimii hallituksen jäsenenä, osakkeenomistajana ja toimitusjohtajana, ei ole laskentatoimen, verotuksen ja oikeudellisten asioiden osaamista. Tämä vaikuttaa myös tilintarkastuksen sisältöön ja painopistealueisiin.

Tilintarkastaja B kertoo, että muutaman henkilön yrityksiä suuremmissa kuljetusyhtiöissä, joissa tilintarkastus tehdään pitkin vuotta, on tavallista, että veroasiantuntijat ja yritysjärjestelyasiantuntijat keskustelevat tilintarkastajan kanssa asiakkaan valtuutuksella, jotta asiakkaalle voidaan antaa kokonaisvaltainen täsmäpalvelu, jossa otetaan huomioon esimerkiksi yrityksen ja yrittäjän verotus kokonaisuutena. Varsinainen tilintarkastuskin on hyvin monipuolista ja monisäikeistä esimerkiksi kasvuhakuisissa ja yrityskauppoja tekevissä yhtiöissä, joita kuljetusalallakin on. (Tilintarkastaja B) Pienyrityksillä saattaa olla suurin tarve ammattitaitoiselle tilintarkastukselle, jos yhtiön sisällä ei ole taloushallinnon ja juridiikan osaamista. Edes kirjanpidon ja hallinnon perusasioiden hoito ei välttämättä ole pienyrityksissä varmallalla pohjalla.

Taloudellisissa vaikeuksissa olevan yrityksen johdon arviointikyky voi puolestaan heiketä, jolloin tilintarkastajan tulisi nähdä olennaiset muutokset yrityksen tilanteessa ja sen kyvyssä toimia muuttuneessa tilanteessa (KHT-yhdistys 2010, 91). Tilintarkastaja C:n mukaan tilanteissa joissa toiminnan jatkuvuuteen on kiinnitetty tilintarkastukseen erityistä huomiota mutta on haettava lisää tilintarkastusevidenssiä arvioinnin tueksi, yleensä johto tekee budjetit ja kirjoittaa asiasta liitetietoihin ja sitten tilintarkastaja katsottuaan budjetteja päättää millainen maininta tilintarkastuskertomukseen asiasta laitetaan.

Pienyrityksissä omistajajohtajalla on usein määräävä asema ja mahdollisuus henkilökohtaisesti valvoa toimintaa ja vaikuttaa päätöksiin. Päätöksenteon ja omistuksen keskittyneisyys ovatkin pienyritysten toiminnalle tyypillisiä piirteitä. Tällaisten vaikutusmahdollisuuksien voidaan nähdä korvaavan muuten heikon sisäisen valvonnan, mutta toisaalta yhden henkilön vaikutusmahdollisuus voi olla myös riski. Sisäinen valvonta voi tällaisissa tapauksissa tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että omistajajohtaja hyväksyy kaikki maksut henkilökohtaisesti. Pienissä yhtiöissä toimiva johto ei välttämättä tee yksityiskohtaista arviota yhtiön kyvystä jatkaa toimintaansa vaan se saattaa luottaa ennakoimiinsa tulevaisuuden näkyymiin ja liiketoiminnan

perinpohjaiseen tuntemukseensa. Tällöin tilintarkastaja tavallisesti arvioi tilannetta keskustelemalla toimivan johdon kanssa rahoitussuunnitelmista keskipitkälle ja pitkälle aikavälille, johdon tulevaisuudennäkemyksiä arvioimalla vertaamalla niitä asiakirjaevidenssiin ja omaan käsitykseensä yhteisöstä. Tilintarkastaja myös varmistaa, että johdon arvio ulottuu vähintään 12 kuukauden päähän ja tiedustelee toimivalta johdolta, onko sen tiedossa sen tekemän arvioajanjakson jälkeisiä tapahtumia tai olosuhteita jotka voivat vaikuttaa merkittävästi yhtiön kykyyn jatkaa toimintaansa. (KHT-yhdistys 2012, 221–222)

Kuten sanottu, omistajajohtajan hallitseva asema voidaan nähdä myös riskinä. Omistajajohtaja voi esimerkiksi halutessaan estää joidenkin liiketapahtumien kirjauksen, kun yrityksessä ei ole sisäistä valvontaa joka varmistaisi ja dokumentoisi liiketapahtumat. Toiminta saattaa myös olla rakennettu liikaa yhden tai muutaman avainhenkilön varaan, josta saattaa seurata vaikeuksia. Toiminnan jatkuvuutta käsittelevän tilintarkastusstandardin ISA 570 mukaan erityisesti pienten yhtiöiden tilintarkastuksessa on toiminnan jatkuvuuden arvioinnissa otettava huomioon yrityksen koon vaikutus sen kyvyllä kestää epäedullisia olosuhteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että pieniltä yrityksiltä saattaa puuttua reservejä toiminnan käynnissä pitämiseen, vaikka pieni koko voi olla usein etu kun täytyy reagoida nopeasti. Pienille yhtiöille myös riskit luotonantajien, pääasiallisen tavarantoimittajan, merkittävän asiakkaan tai keskeisen työntekijän menettämisestä ovat tyypillisesti relevantteja toiminnan jatkumisen arvioinnissa, sillä niillä voi olla olennainen merkitys liiketoiminnalle.

Pienestä yrityskoosta johtuvat tyypilliset riskit ovat siis yhtäältä suoraan liiketoiminnan järjestämiseen ja käynnissä pitämiseen liittyviä riskejä ja toisaalta rahoitukseen liittyviä riskejä. Tilintarkastaja B:n mukaan kuljetusyrittäjien koulutustausta ja mielenkiinnon kohteet ovat vaihtelevia. Vaikka yrittäjä tiedostaisikin sisäisen laskennan merkityksen toiminnalleen, monesti hän on niin täystyöllistetty, että muut työt menevät kannattavuuden analysoinnin edelle: ”Monta kertaa ollaan siinä kiireen kierteessä. Vaikka ois haluakin ja tiedostetaan se, että tarttis laskee ja pysähtyä ja tehdä niinkun sitä analyysityötä ja varmistaa, että tää on kannattavaa tää homma, niin ei oo aikaa siihen. Ollaan niin täystyöllistettyjä tosiaan, siis sanotaan pienillä kuljetusyrittäjillä on se loppuunpalamisriski tosiaan aika iso, ainaki minun mielestäni. Kyllä se on vaativa ammatti, vaativa työ. Ja sitten kun siinä on tosiaan sen asiakkaan puristuksissa, asiakkaan ja rahottajien puristuksissa, niin kyllä siinä saattaa.. Saattaa semmosia heikkoja hetkiä tulla, kilpailu on kovaa ja sitten jos tulee näitä ylipaineita niin sitten on terveydelliset riskit vastassa.” (Tilintarkastaja B)

Tilintarkastaja C tiivistää kuljetusalan pk-yritysten tarkastamisen ja going concern –lausunnon antamisen ongelmat kolmeen seikkaan, jotka ovat toiminnan riippuvuus yhdestä henkilöstä, dokumentaation puutteellisuus ja herkkyys sille, että toiminta voi hyvin nopeasti lakata. Ainakin kaksi ensimmäistä liittyvät yleisestikin pienyrityksiin,

eivätkä ole juuri kuljetusalan erityispiirteitä. C mainitsee perheyriityksiin ja pk-yriityksiin liittyvän dokumentoinnin ongelmallisuuden, sillä omistajayrittäjä ei välttämättä dokumentoi kassavirtabudjettia vuodeksi eteenpäin. Välttämättä budjettia ei ole tehty kirjallisena, vaan se voi C:n mukaan olla vain yrittäjän päässäälaskentaa. Jos dokumentoituja laskelmia ei ole tehty, on tilintarkastajan tehtävä itselleen työpäperi. Toinen riski liittyy tilintarkastaja C:n mukaan siihen, että toiminta on usein täysin omistajajohtajan varassa. Tilintarkastusstandardeissakin on käsitelty henkilöriskiä, joka periaatteessa on olemassa valtaosassa pk-yriityksistä. Tilintarkastaja C:n mukaan ISA-standardien sananmukainen ja tarkka tulkinta omistajajohtajan varassa olevassa pienyriityksessä voi johtaa ongelmalliseen tilanteeseen, jossa tilintarkastajan olisi arvioinnissaan otettava huomioon esimerkiksi yrittäjän terveydentilaan liittyviä seikkoja, jos ne ovat omiaan vaarantamaan yhtiön toiminnan jatkuvuuden. C arvioi, että ISA-standardit eivät kaikilta osin sovellu kovin hyvin pk-yriityksten tilintarkastukseen, sillä ne on tarkoitettu suurten yriitysten tarkastukseen. (Tilintarkastaja C)

Pienissä yhteisöissä on tyypillistä, että toimivan johdon taloudellinen tuki voi olla merkittävää toiminnan jatkumisen näkökulmasta. Jos toimitaan pitkälti omistajajohtajan antamalla henkilökohtaisella takauksella, tai omistajajohtajan myöntämällä lainalla, joka on etuoikeudeltaan muiden rahoittajien antamia luottoja huonompi, voi olla toiminnan jatkumisen kannalta olennaista, ettei näitä varoja vedetä pois yhtiöstä. Tällaisissa tilanteissa tilintarkastaja voi arvioida omistajajohtajan kykyä täyttää lainajärjestelystä johtuva velvoitteensa ja pyytää kirjallisia vahvistuksia ehdoista ja omistajajohtajan aikomuksesta tai asiaa koskevasta käsityksestä. (ISA 570 2010, A12.) Tilintarkastaja raportoi kuitenkin aina yhtiön tilanteesta ja osakeyhtiöissä hänen on raportoitava esimerkiksi oman pääoman menetyksestä, vaikka omistajalla olisi vakuuksia, jos näitä vakuuksia ei ole annettu yhtiöön (Tilintarkastaja B).

Kuljetusyriityksen tilintarkastuksella ei tilintarkastaja B:n mukaan juuri ole toimialaan liittyviä erityispiirteitä vaan tilintarkastuksen suunnitteluun vaikuttaa enemmänkin yriityksen taloudellinen tilanne, eli se onko toiminnan jatkuvuuden arviointiin kiinnitettävä erityistä huomiota. Tilintarkastuksessa käydään läpi tuloslaskelma ja tase, erityisesti tase-erät analysoidaan ja haetaan vahvistukset ulkopuolisilta tahoilta siltä osin kun ne ovat saatavissa. Tilintarkastaja tarkastaa, että kirjanpito on laadittu niin että se perustuu edellisvuoden lukuihin, eli että kirjausketju on katkeamaton (engl. audit trail), ja että tilinpäätös täyttää kirjanpitolaian vaatimukset tilinpäätöksen sisällöstä. Evidenssi haetaan käymällä kirjanpitoa läpi ja tilikauden aikana tarkistetaan riskipisteitä, eli tehdään testauksia kontrolliriskien osalta esimerkiksi hyväksymismenettelyn toimimisesta asianmukaisesti. ”Oikeestaan se evidenssi haetaan purkamalla se tilinpäätös taaksepäin, että mistä se muodostuu se tulos. Ja analyttisellä tarkastuksella verrataan sitä sitten aikasemman tilikauden vastaaviin lukuihin, jotta voidaan arvioida sitä vertailukelpoisuutta.” Tarkastuksessa arvioidaan mahdolliset

laskentaperiaatteiden muutokset ja että niistä on informoitu asianmukaisesti tilinpäätöksessä. Esitystavan poikkeamien syyt käydään läpi katsomalla tositeaineistoa, hallituksen pöytäkirjoja, päätöksentekopöytäkirjoja ja sitten keskustelemalla vastuuhenkilöitten kanssa niistä kyselemällä. Jos on esimerkiksi jotain kalkyylinomaisia jaksotuseriaatteita, niin käydään läpi ja dokumentoidaan perusteet, joilla laskennallisiin kertoimiin on päädytty. Tilinpäätöstarkistuksessa muistiotositteet ovat pääasiallisiin keino tarkistaa jaksotusten oikeellisuus. Jotta tilintarkastaja voi varmistua siitä, että kaikki velat ja saamiset ovat tilinpäätöksessä ja että niiden määrät ovat oikein, edellytetään, että rahoituslaitoksista tai luotottajilta tehdään saldokyselyt. Veloista ja saamisista suurimmista pyydetään saldot ja lisäksi pienempiä tarkastetaan pistokoemaisesti, jotta voidaan varmistua riittävällä tasolla niiden oikeellisuudesta. (Tilintarkastaja B)

Hankalia tarkastuskohteita kuljetusyrityksen tilintarkastuksessa ovat tilintarkastaja B:n mukaan palkat ja niiden oikeellisuus, sillä tilintarkastajat eivät yleensä tunne työehtosopimuksia yksityiskohtaisesti. Palkat ovat kuitenkin merkittävä tarkastuskohde, sillä ne muodostavat tyypillisesti suuren osan kuljetusyhtiön kustannuksista. Palkkojen tilintarkastus painottuu hyväksymismenettelyjen ja niihin liittyvien rutiinien ja kontrollien tarkastamiseen, siihen, että vastuuhenkilöt ovat hyväksyneet työaikaraportit asianmukaisesti ja siihen, että palkanlaskentajärjestelmästä saadaan oikeat tiedot, joihin laskenta perustuu. (Tilintarkastaja B) Tilintarkastaja C:n mukaan palkkojen osalta tarkastetaan yleensä vuosi-ilmoitus ja että palkat on asianmukaisesti ilmoitettu verottajalle ja vakuutusyhtiöille. Hän ei ole omien asiakkaidensa kohdalla tunnistanut olennaista riskiä siihen, että työaikalakia, palkkalainsäädäntöä ja työehtosopimusta ei noudatettaisi. Jos on katsottu, että työaikojen raportointi ja palkka-asiat ovat riskikohta, niin tilintarkastaja tarkastaa myös palkanlaskennan täsmäyttämällä palkanlaskennan raportit vuosi-ilmoitukseen ja katsomalla palkanlaskennan taustalla olevat kontrollit ja se, onko palkat maksettu tunti-ilmoitusten mukaan, jotka ovat vastuuhenkilön hyväksymiä. Hyväksyjän on siis otettava vastuu siitä, että tunnit perustuvat tehtyyn työhön ja että ne ovat lain mukaiset. C kertoo, että lisäksi voidaan tarkastaa esimerkiksi työsopimuksista peruspalkat ja se, mitä työehtosopimusta noudatetaan. ”Sit tietysti palkanlaskennan kontrolleissa on paljon vielä tän lisäksi, et jos halutaan oikeen penkoo et jos mietitään et on niinkun isoo riskiä mut jos mietitään ni tos on ne tyypillisimmät. Et kylhän ne niinku... siinä voidaan mennä vaikka kuinka pitkälle.”

Tyypillistä on tilintarkastaja C:n mukaan, että palkkojen kohdalla katsotaan, maksetaanko paljon ylitöistä ja ovatko palkat työaikoihin suhteutettuna oikeaa suuruusluokkaa, mutta yksityiskohtiin mennään hyvin harvoin. ”Työaikalainsäädännön asiantuntijoita me ei olla, et se, ei me mennä niin pitkälle.” Olennainen riski voi olla kyseessä esimerkiksi jos viranomainen on puuttunut tarkastettavan yhtiön työaikoihin tai palkanmaksuun: ”Sittenhän meidän pitää reagoida jos joku viranomainen on

puuttunut työaikoihin, et se on niinkun näin, eihän me tunnista sitä työaikakirjanpidosta, okei no ihan räikeimmät tapaukset pystytään varmaan tunnistamaan työaikakirjanpidosta et liikaa ylitöitä on tullut.” Tilintarkastaja C:n mukaan työaikaviranomaiselta tullut huomautus ja sen käsittely pitäisi näkyä hallituksen kokouspöytäkirjassa, sen perusteella tilintarkastaja voi arvioida esimerkiksi budjetin realistisuutta. Toinen näkökulma on maksettavan sanktio, joka voi vaikuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Jos esimerkiksi sakko on yrityksen kokoon ja varallisuuteen nähden merkittävä, niin sillä voi olla vaikutus yhtiön toimintaan.

Yksi ongelmakohta tarkastuksessa saattaa olla sopimusten tarkastaminen, jos sopimuksia ei ole kirjallisena. Tällöin tarkastustoimenpiteenä on kysyä sopimuksesta molemmilta osapuolilta, jotta voidaan varmistaa sen todellinen sisältö. (Tilintarkastaja B)

Kun toiminnan jatkuvuus on vaarantunut, tilintarkastuksessa korostuvat toiminnan kannattavuuden ja rahoituksen riittävyyden analysointi ja päätöksenteon ja toimivan johdon toimenpiteiden riittävyyden ja kontrollien toimivuuden arviointi yhtiössä. Tilintarkastaja C:n mukaan kuljetusalan ongelmakotia ovat kova kilpailu, joka voi aiheuttaa sen, että jos sopimus menetetään niin ei saadakaan helposti uutta sopimusta koska alalla on niin paljon tarjontaa. ”Jos ei saadakaan uutta sopimusta jostain niin niillä autot seisoo ja osamaksut tai lainat juoksee silti, siinähan voi tulla niinkun tällanen tilanne. Ja se on koko ajan olemassa tää vaihtoehto. Tää on mun mielestä ongelma, ja kun yleensä kuljetusliikkeiden omavaraisuudet ei oo kauheen suuria et ei niillä sit kuitenkaan oo mahdollisuus omilla varoilla kattaa kovin monen kuukauden seisokkia.” Hän arvioi, että kuljetusalalla yhtiön huono kehitys tapahtuu hyvin nopeasti ja kulminoituu luottotietojen menettämiseen, jolloin polttoainekortit tyypillisesti menetetään.

Yhtiössä, jonka kannattavuus ei ole kovin suuri ja jossa heikolla kannattavuudella toimittaessa toiminnan jatkuvuus on hyvin nopeasti vaarassa, kuten tilintarkastaja B:n mukaan kuljetusalan yhtiölle on tyypillistä, täytyisi johdon pyrkiä tunnistamaan hyvin nopeasti toiminta, jonka kate on negatiivinen. Tällöin voitaisiin puuttua joko hinnoitteluun tai lopettaa kannattamattomat ajot, sillä käytännössä kustannuksia ei voida usein juurikaan karsia. Tilintarkastaja B painottaa, että jos havaitaan että jokin sopimus ei ole kannattava, niin hinnankorotusneuvottelut olisi pyrittävä aloittamaan uudelleen erityisesti jos sopimukseen ei ole saatu kustannusklausuuleja. (Tilintarkastaja B) Tilintarkastaja C on tarkastanut kuljetusliikkeitä, joilla on ollut kiinteä sopimus ilman polttoaineklausuuleja. Tällaiset sopimukset ovat johtaneet tilanteisiin, joissa kuljetusliike on kantanut riskin polttoaineen hinnan mahdollisesta noususta ja kun tämä riski on realisoitunut, on jouduttu ajamaan tappiolla. Kuljetusliikkeet ovat joissain tapauksissa joutuneet neuvottelemaan rahoittajan kanssa uudelleen lainanlyhennyksistä ja lyhennysvapaista kuukausista, jotta selviäisivät tilanteesta. Tilintarkastaja C

muistelee näiden tilanteiden olleen ongelmallisimpia, jos sopimukset ovat olleet suoria sopimuksia. Hänen mukaansa hinnankorotusklausuulien käyttäminen on yleistynyt ja polttoaineen hinnan vaihtelusta johtuva riski huomioidaan nykyään paremmin. (Tilintarkastaja C)

Tilintarkastaja C:n mukaan on velkaantuneissa yhtiöissä melko yleistä, että tilinpäätöspäivän jälkeen käydään rahoitusneuvotteluja ja viivytetään tilinpäätöksen laatimista neljän kuukauden ajan, jona aikana tilinpäätös on oltava laadittu ja veroilmoitus on jätettävä. Sinä aikana neuvotellaan rahoitus uusiksi, ja kun rahoitus on saatu kuntoon, se voidaan ilmaista toimintakertomuksessa tai liitetiedoissa tilinpäätöspäivän jälkeisenä tapahtumana. Tämä on C:n mukaan tilintarkastajalle kaikkein konkreettisin osoitus siitä, että toiminnan jatkuvuus ei näytä (enää) epävarmalta.

5 CASE-YRITYSTEN KULJETUSLIIKETOIMINNAN JATKUVUUDEN ARVIOINTI

5.1 Markkinatilanteen vaikutus jatkuvuuteen

Ilman tarkkaa markkinamäärittelyä ei pystytä selvittämään yrityksen suhteellista vahvuutta sen kilpailijoihin verrattuna. Taloudelliset seuraussuhteet ovat kuitenkin hyvin monimutkaisia ja markkinoiden rajat ovat vain harvoin määriteltävissä tarkalleen. (Kuoppamäki 2006, 168) Liike-elämässä keskinäiset riippuvuussuhteet ovat tavallisia ja niiden aiheuttajana voivat olla esimerkiksi pitkäaikaisen sopimussuhteen synnyttämästä sidonnaisuudesta, huomattavasta investoinnista tiettyyn sopimuskumppaniin, erikoistumisesta, rahoituksellisesta riippuvuudesta, avainaseman tai pullonkaulan hallinnasta tai määräävästä markkina-asemasta. Pitkäkestoisissa sopimuksissa tehdyt investoinnit ja erikoistuminen voivat tehdä sopimuskumppanin vaihtamisesta hankalaa ja taloudellisesti kallista. Sopimusvalmistajat ja suurten kauppaketjujen sopimuskumppanit voivat joutua tyytymään epäedullisiin sopimuksiin, koska ostajalla on joskus käytännössä ainoat jakelukanavat tuotteille ja sen myötä suuri neuvotteluvoima. Monopsonin omaisessa asemassa oleva ostaja voi painaa toimittajalle tai alihankkijalle maksettavia hintoja alaspäin ja vahvemmalle päässeenä pyrkiä opportunistisesti hyötymään toisen osapuolen heikkoudesta. Riippuvuussuhde voidaan välttää varautumalla siihen etukäteen. Varautumisen apuna voidaan käyttää sopimuksia. (Kuoppamäki 2006, 163–164,166)

Yrityksen vaikutusvalta markkinoilla voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat monopolivoima, markkinavoima ja sopimusvoima. Monopolivoima merkitsee, että yrityksellä on määräävä markkina-asema ja se hallitsee markkinoita. Kun markkinavoimaa on huomattavasti, niin kyseessä on määräävä markkina-asema. Sopimusvoima tarkoittaa jonkin sopimusosapuolen merkittävää neuvotteluvoimaa suhteessa yhteen tai useampaan kauppakumppaniin. (Kuoppamäki 2006, 163–164,166) Soveltamalla oikeustoimilain säännöksiä kohtuullistamisesta, voidaan kauppakumppanien sopimuksellista epätasapainoa pyrkiä lieventämään. Jos samaa sopimusehtoa sovelletaan useamman toimijan välisissä suhteissa, voidaan asiaa tarkastella myös elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä annetun lain valossa. Kyseisen lain tehtävänä on suojata erityisesti pieniä yrityksiä kohtuuttomilta sopimusehdoilta. (Kuoppamäki 2006, 167)

Tieliikenteen alalla erityisesti ammattimaisten kuljetusten tilaajan vastuuta laajentavan lakimuutoksen toivotaan parantavan laillisesti toimivien yritysten asemaa. Kuljetuksen tilaajan vastuuta lisäämällä pyritään saamaan tilaajat käyttämään lakia noudattavia kuljetusyhtiöitä. Kuljetuksen tilaajan tiedossa ei siis saisi olla seikkoja,

joiden perusteella voidaan tietää, että palvelun tarjoajalla ei ole aikomusta noudattaa laillisia velvollisuuksiaan. (HE 193/2012) Esimerkiksi alhainen hinta, joka ei kata auton kustannuksia, eli kuljetuksen hoitamisesta johtuvia välittömiä kustannuksia, on signaali siitä, että lakia ja työehtosopimusta ei luultavasti noudateta ja lakisääteisiä maksuja saatetaan jättää hoitamatta. Tilaajavastuulain viesti on, että ellei alihankkijalle makseta sellaista hintaa, jolla on mahdollista kattaa kustannukset, on tilaajallakin vastuu jos esimerkiksi työnantajamaksuja ja veroja jätetään hoitamatta. Lain valvonta, tulkinta ja soveltaminen saattaa olla ongelmallista, sillä liiketoimintaan sisältyy aina riskiä ja osapuolten välillä on sopimusvapaus. Tällä hetkellä esimerkiksi viikonloppuajot tai tietyt lenkit eivät välttämättä ole yksinään kannattavia, mutta voisi ajatella, että kokonaissopimus on silti kuljetusliikkeelle kannattava sisältäen kannattamattomia osia. Yksi tapa tulkita tilaajavastuulakia voisi olla, että hinnoittelun on ainakin jossain määrin oltava kustannusperusteista.

Tieliikenteeltä tulisi Euroopan komissionkin vuonna 2001 tekemän linjauksen mukaan vaatia korkeampaa laatua ja aiheutumisperusteista hinnoittelua (Soisalo 2005, 17). Aiheutumisperustaisella hinnoittelulla voitaisiin varmistaa, että hinta kattaa työehtosopimuksen määräämän palkan sivukuluineen, polttoaineen ja lakisääteiset kustannukset. Yrittäjäriskin luonne on kuljetusliikkeillä muun muassa ajon viivästyksissä ja matkan keskeytyksissä ja esimerkiksi siinä, että volyyymi saadaan riittäväksi. Volyymi on olennainen asia, jotta autoissa kiinni oleva pääoma on tuottamassa eikä kuljettajille jouduta maksamaan ajalta, jolloin työtä ei pystytä teettämään, työehtosopimuksen (ALT&AKT 2012) mukaan kahden viikon palkkakaudella säännöllinen työaika on 80 tuntia ja siltä ajalta tulee maksaa palkkaa. Yhtään kilometriä ei lähtökohtaisesti pitäisi ajaa kannattamattomasti, koska auton pitäminen seisomassa on parempi vaihtoehto kuin tappiollinen ajo.

Kilpailuvirasto on 90-luvun jälkipuoliskolla käsitellyt haitallista kilpailun rajoittamista ja määräävän markkina-aseman väärinkäyttöä kuljetusalalla esimerkiksi Combitrans Oy:n tapauksessa (Kilpailuvirasto d:o 317/68/96) ja Movere Oy:n tapauksessa (Kilpailuvirasto d:o 272/61/98). Molemmissa tapauksissa ongelmien esilletuotajat pitivät erityisenä ongelmana kyseisten toimijoiden tapaa hinnoitella yksipuolisesti ostamansa kuljetuspalvelut. Combitransin tapauksessa alihankkijoille maksettuja korvauksia pidettiin yli kymmenen vuoden takaisten hintojen tasoisina ja taksojen korottamista vaadittaessa ajojen antaminen kyseisille alihankkijoille lopetettiin. Hinnoitteluperiaatteet todettiin ratkaisussa oikeiksi, mutta alihankkijat katsoivat, että toteutunut ajovolyymi ei vastannut laskelman tavoitteita, joihin ajojen kannattavuus perustui. Ongelmien vaikutusta korosti Combitransin ja alihankkijoiden välisessä liikennöintisopimuksissa oleva sopimusehto, jonka mukaan sopimukseen kuuluvan kaluston osalta markkinointi ja tarjoukset tehdään Combitransin toimesta, eikä rahdinkuljettaja saa tehdä kilpailevia tarjouksia kuljetuksista. Kilpailuvirasto katsoi, että

vahingollinen kilpailun rajoite poistui kun kyseinen sopimusehto poistettiin sopimuksista. (Kilpailuvirasto d:o 317/68/96) Moveren tapauksessa todettiin alihankkijoille maksettujen hintojen laskeneen jopa kymmeniä prosentteja niistä hinnoista, joita Suomen Rehu Oy oli maksanut vastaavista kuljetuksista. Kilpailuvirasto katsoi, että Moverella ei ollut valtakunnallista eikä alueellista määräävää markkina-asemaa, eikä ostovoimaa ollut selkeästi väärinkäytetty, sillä kuljetushinnat olivat aikaisemmin olleet alueella muuta maata korkeammalla tasolla ja hintojen laskun jälkeen hintataso oli lähempänä muualla maassa vastaavissa kuljetuksissa noudatettavaa tasoa. (Kilpailuvirasto d:o 272/61/98)

Ketjukonkurssit on myös tunnistettu kuljetusalan ongelmaksi ja niitä pyritään uudella lainsäädännöllä estämään katsomalla liikennelupien saamisen esteeksi aiemmat konkurssit tavaraliikennelupaa vaativalta toimialalta edellisen vuoden ajalta. Luvan myöntämisen estäisi myös hakijan organisaatiohenkilön tai näiden määräysvallassa ollut yhteisö joka on asetettu konkurssiin kyseiseltä toimialalta viimeisen vuoden aikana. Samoin kuljetusyrityksen osaomistajien olisi täytettävä ehto siitä, että heillä ei ole konkurssia edellisen vuoden ajalta. (HE 193/2012) Kuten aikaisemmin on esitetty, sekä konkurssit että saneeraukset kuljetusalalla ovat viime vuosina olleet kasvussa. Yrityssaneerauksista epäonnistuu Suomessa noin puolet (esim. Laitinen 2007; Saarikko 2009; Taloussanomien 2013).

Rahoitusrakenteen korjaaminen velkajärjestelyn avulla onnistuu yrityssaneerauksessa helposti, mutta kannattavuuden parantaminen ei ole yhtä yksinkertaista sen vaatiessa liiketoiminnan uudelleenjärjestelyä ja tehokkaita ja aktiivisia toimenpiteitä. Saneerauksen onnistumisen ennustamisen kannalta tärkeimmiksi muuttujiksi on tunnistettu suunnittelujärjestelmien kehittäminen ja ydintoimintaan keskittyminen saneerauksen keinoin, näiden lisäksi myös vaihto-omaisuuden osuus taseessa, osa-aikaisten työntekijöiden määrä, yrittäjän sukupuoli, velkojen leikkausosuus, panostaminen markkinointiin ja aikaisemmat maksuhäiriöt nähtiin tärkeiksi muuttujiksi. Aktiiviset eli tuottoihin vaikuttavat saneerauskeinot, kuten liiketoiminnan kehittäminen ja markkinointipanostukset, liittyvät Laitisen (2007) mukaan onnistuneeseen saneeraukseen kun taas kuiluihin vaikuttavat passiiviset keinot liittyvät epäonnistuneisiin saneerauksiin. (Laitinen 2007)

Yrityssaneerauksia ja niiden toteuttamista on viime vuosina arvioitu kriittisesti (esim. Saarikko 2009; Laakso 2013) ja näyttää siltä, että kuljetusalalla yrityssaneerausten käyttäminen voi johtaa toistuviin konkurssikierteisiin ja harmaan talouden ilmiöiden ketjuuntumiseen. Keväällä 2013 julkisuudessa on ollut Teljän kuljetuksen tapaus, jossa kilpailijan ja SKAL ry ihmettelevät, kuinka verottaja saattoi, ylivoimaisesti suurimpana velkojana, kannattaa Teljän kuljetuksen yrityssaneerausta. Aluksi verottaja vastustikin saneeraamista, sillä yhtiö ei ollut selvinnyt ajoissa uusista, saneeraushakemuksen jättämisen jälkeisistä, veloistaan, mikä on yrityssaneerauslain edellytys saneeraukseen

pääsulle. Kesäkuussa 2012 verottajan kanta oli, että saneerausmenettelyä ei tule aloittaa, sillä: ”Yhtiön toiminta on ollut edelleen tappiollista eikä liikevaihdon määrä ole noussut odotetulle tasolle.” Kuitenkin kahta kuukautta myöhemmin verottaja ilmoitti, lyhyesti ja lausumatta päätökselle perusteluja, kannattavansa saneerausta. Kilpailijat ovat nyt tehneet saneerauksen aloittamisesta kantelun EU-komissioon ja kuljetusyritysten edunvalvontajärjestö SKAL valitti puolestaan päätöksestä hovioikeuteen. Kuuden kilpailijan tekemän kantelun mukaan verottaja olisi saanut enemmän rahaa konkurssissa kuin saneerauksessa ja saneerausohjelma keskittyy vain velkojen leikkaamiseen unohtaen suunnitelmat toiminnan tervehdyttämisestä. Kilpailijat tulkitsevat yhtiön käyttäneen verottajaa ikään kuin pankkina tilanteessa, jossa se ei enää olisi saanut lainaa pankeilta tai rahoitusyhtiöiltä. Kantelussa kysytään, kohtelee ko Suomi verottaja yrityksiä tasapuolisesti, vai suosii ratkaisu perusteettomasti yhtä yritystä muiden kustannuksella vääristäen näin kilpailua. Kyseinen yhtiö on käynyt läpi jo yhden saneerauksen ja kiistanalainen saneerausohjelma vahvistettiin syksyllä 2012, yrityksen saneeraaminen useammin kuin kerran on Suomessa harvinaista. Saneeraukseen mentäessä Teljän kuljetukselle oli kertynyt velkaa yli yhdeksän miljoonaa euroa ja veloista 90 prosenttia oli verovelkaa, mutta yhtiö poistettiin ennakkoperintärekisteristä jo vuonna 2006, kolme vuotta ensimmäisen saneerauksen päättymisen jälkeen. (Huuskonen 2013a; Huuskonen 2013c; Tikkanen 2013).

Laakson (Huuskonen 2013b) arvion mukaan verottajan käytös on yrityssaneerausjärjestelmän suurin yksittäinen ongelma. Vaikka saneerauksesta päättää tuomioistuin, käytännössä myös velkojien kanta on ratkaiseva. Vuonna 2010 vireille tulleista 500 yrityssaneeraushakemukset tuomioistuimet hylkäsivät suunnilleen joka kolmannen hylkäysprosentin vaihdellessa kymmenestä viiteenkymmeneen prosenttiin ja hylkäysprosentin vaihtelua selitti eniten verottajan kanta. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan verottajan perintäyksiköiden linjat yrityssaneerauksien hyväksymisessä vaihtelivat huomattavasti eri osissa maata. Ratkaisuna ongelmaan nähtiin ensisijaisesti verottajan sisäinen ohjeistus, jolla yhtenäistettäisiin saneeraukseen pääsyn perusteita ja parannettaisiin näin oikeusvarmuutta ja pyrittäisiin poistamaan mielivalta. (Huuskonen 2013b)

Kuljetusalalla saneeraukseen pääsyn perusteet ja saneerausmenettelyn kilpailua vääristävät vaikutukset ovat herättäneet huolta. Eräältä alalla toimivalta henkilöltä saadun tiedon mukaan myöskään konkurssimenettelyjen toteutus ei näytä vastaavan lainsäädännön tavoitteita eikä tukevan linjausta niin sanottujen ketjukonkurssien estämisestä, sillä eräessä tapauksessa tiedettiin laitettun ”Viime perjantaina konkurssihakemus sisään, samana päivänä päätös konkurssin hyväksymisestä, maanantaina autot irti konkurssipesästä uuteen firmaan ja vanhat kuljettajat ”radalle” jo maanantai-iltana sekä tiistaina ajamaan vanhoille asiakkaille. Tiistaina haastattelu (*paikallislehteen*) ja kiitokset asiakkaille ymmärtäväsyydestä. Erittäin hyvin valmisteltu

kuvio ja pakko olla hyvät suhteet joka puolelle, että on saanut byrokraatiat noin nopealla aikataululla hoidettua.” (luottamuksellinen sähköpostiviesti, kevät 2013) Viestissä kerrotun mukaisesti voitiin YTJ:stä varmistaa, että yritys on mennyt konkurssiin ja poistettu arvonlisäverovelvollisuus- ja työnantajarekistereistä kyseisenä perjantaipäivänä ja ennakkoperintärekisteristä jo aiemmin, mutta havaittiin että samojen toimijoiden liiketoiminta alalla näyttää jatkuvan edelleen.

On selvää, että edellä kerrotunlaiset olosuhteet ja toimintatavat hankaloittavat pienten ja keskisuurten kuljetusliikkeiden toimintaa vääristäen hinnoittelua ja toimintamahdollisuuksia alalla. Ongelmat ovat olleet useasti esillä ja niistä on tehty lukuisia selvityksiä mukaan lukien keskusrikospoliisin selvitys ja harmaan talouden työryhmän selvitys. Yksinkertaisia keinoja tilanteen parantamiseksi ja kilpailun tervehdyttämiseksi on kuitenkin vielä käyttämättä. Tilaajavastuulain valvonnan kannalta olennaisinta olisi, että varmistetaan työehtosopimuksen ja työaikalain noudattaminen ja se, että palkat, työn sivukulut ja verot on maksettu asianmukaisesti. Kuljetusliikkeiden tekemien tarjousten ja sopimusten liitteissä voitaisiin myös asiakkaiden taholta vaatia olevan esimerkiksi seuraavan tyyppisiä tietoja: y-tunnus, tieto arvonlisävero-, työnantaja-, ja ennakkoperintärekisteriin kuulumisesta, liikennelupien määrä, tiedot esimerkiksi TyEl-, tapaturma-, työttömyys-, ryhmähenki-, autojen liikenne-, ja tiekuljetusvakuutuksista, missä yhtiöissä vakuutukset ovat ja vakuutusnumerot. Lisäksi olisi varmistuttava siitä, että käytössä on työehtosopimuksen vaatima kahden viikon työtuntiseuranta ja että palkkaus ja lisät, työajan lyhennysvapaat, vuosilomat ja lomaraha ovat työehtosopimuksen mukaiset, kuljettajilta vaadittavat luvat ovat voimassa ja kuljettajien kanssa on tehty työsopimukset mieluiten kirjallisina ja että yhtiöllä on käytössä riittävän tasoinen toiminnan seuranta päivä-, ajo-, ja kuljettajatasolla.

Asiakkaiden olisi järkevää vaatia esimerkiksi edellä mainittuja tietoja toiminnan järjestämisestä dokumentoinniksi tilaajavastuulain noudattamisesta ja toisaalta myös kuljetusliike voisi tarjoamalla nämä tiedot oma-aloitteisesti pyrkiä kiinnittämään tilaajan huomiota alan terveen toiminnan kannalta tärkeisiin näkökohtiin. Samat tiedot voisi myös viranomaisen vaatia säilyttämään jokaisessa autossa, joka palvelee kyseisen kuljetusliikkeen liikennettä, jotta tiedot voitaisiin vaadittaessa esittää viipymättä. Valvonnan järjestämiselle olisi oltava riittävät viranomaisresurssit, jotta lain toteutuminen saadaan valvottua käytännön tilanteissa ja väärät toimintatavat muutettua. Nykyisellään kuljettajat ja muun muassa työntekijäjärjestön aluetoimitsija valittavat, että edes poliisi ei tarkista, vaikka sille annetaan tietoa laittomista kuljetuksista auton, purkupaikan ja aikataulun tarkkuudella.

5.2 Kuljetusyrityksen toiminnan jatkuvuuden arviointi

5.2.1 Case-yhtiöiden esittely

Valitut kolme case-yhtiötä ovat kuljetusalla keskimääräistä suurempia toimijoita ja niitä voidaan kuvailla perheyrittäjäiksi. Seuraavat case-yhtiöiden esittelyjen tiedot on koottu julkisesti saatavilla olevista lähteistä, joita ovat esimerkiksi yritysten omat kotisivut ja yhteistyökumppanien kotisivut, kaupparekisteri ja sen ohella muut yritystietoja sisältävät lähteet ja palvelut. Kuvauksissa esitetyt arviot esimerkiksi kaluston määrästä ja kunnosta ja yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttaneista tapahtumista tai olosuhteista ovat tämän tutkielman tekijän omia päätelmiä, jotka perustuvat saatavilla olleisiin tietoihin. Esitetyt case-yhtiöiden taloudelliset tiedot perustuvat liitteessä oleviin tuloslaskelmiin ja taseisiin.

X Oy

1990-luvun puolivälissä toimintansa aloittanut kuljetusliike on erikoistunut kaupan alan ja elintarviketeollisuuden kuljetuksiin ja tarjoaa myös varastointipalveluita. Omistaja-toimitusjohtaja ja yhtiön perustaja on taustaltaan kuorma-auton kuljettaja. Yrityksen käytössä oleva vuokrattu terminaali sijaitsee Etelä-Suomessa, jossa suurin osa yrityksen liikenteestä ajetaan. Yrityksen omalla palkkalistalla on noin 30 henkilöä ja kalusto on pääasiassa rahoitusleasingillä rahoitettu ja arviolta kuudesosa on saatu maksettua. Kalustoa on arviolta 20 kuorma-autoa, 15 perävaunua ja kolme pakettiautoa, joiden lisäksi käytössä on trukkeja ja lavansiirtovaunuja. Yrityksellä on oma ajojärjestely ja sen strategiaan kuuluu joustavuus ja nopea reagointi yrityksen ollessa kuitenkin sen verran suuri, että suuriakin palvelukokonaisuuksia voidaan toteuttaa. Pyrkimyksenä on päästä tuottamaan asiakkaalle kokonaisratkaisuja, jolloin X Oy tuottaisi kaikki asiakkaan tarvitsemat kuljetus- ja varastointipalvelut. Kuljetusliike toimii pääosin suorien sopimusten kautta mutta hoitaa myös suuren kansainvälisen huolintaorganisaation jakelua omalla talousalueellaan. Yrityksessä pidetään yhteistyötä ja verkostoitumista tärkeänä.

Vuonna 2010 yhtiön liikevaihto laski huomattavasti heikon suhdanteen vuoksi ja kyseisenä vuonna yhtiö teki noin 600 tuhannen euron tappion. Samana vuonna tehtiin neljännesmiljoonan suuruinen arvonalentumiskirjaus pysyvien vastaavien sijoituksista. Tarkastelujakson viimeisenä vuonna yhtiö on muuttanut henkilöstöstrategiaansa ja kuljettajia ja terminaalityöntekijöitä on mahdollisesti siirretty palkkaamaan henkilöstöpalveluyhtiöltä vuokratyövoimana, mikä ilmenee ulkopuolisten palvelujen käytön lisääntymisenä. Vuonna 2011 kasvu oli nopeaa ja liikevaihto nousi, mutta

henkilöstön palkkojen (sisältäen henkilöstösivukulut) ja ulkopuolisten palvelujen yhteenlaskettu osuus liikevaihdosta nousi 50 prosenttiin. Yritys kasvattaa yhtiön toimintaa ostamalla liiketoimintaa vuonna 2011 ajoi yhtiön suuriin maksuvalmiusvaikeuksiin kun toiminta kasvoi liian nopeasti.

Y Oy

Kuljetus- ja terminaalipalveluja tuottava kuljetusliike on perustettu ja aloittanut toimintansa 1990-luvun alkuvuosina. Pääasiallinen toiminta-alue on pääkaupunkiseutu ja Kaakkois-Suomi, jossa yrityksen kaksi terminaalialue sijaitsevat. Kuljetusliike tarjoaa pääasiassa elintarvikekuljetuksia ja lisäksi sekä kontti, että kappaletavarakuljetuksia. Y Oy:n toimintaperiaatteisiin kuuluu kustannustehokkuus, asiakaskeskeisyys ja jatkuva kehittyminen. Perheyrityksen toimitusjohtaja omistaa suurimman osan yhtiöstä. Ylintä johtoa edustaa toimitusjohtajan lisäksi varatoimitusjohtaja. Yrityksellä on oma ajojärjestely, jossa on noin viisi henkilöä ja taloushallinnossa työskentelee kolme ihmistä, korjaamopäällikkö johtaa korjaamon toimintaa. Yritys työllistää yhteensä noin 100 henkilöä, josta 10 prosenttia on vuokratyövoimaa. Kalusto on arvion mukaan puoliksi omaa ja puoliksi rahoitusyhtiön. Kalustoa on noin 25 kuorma-autoa joista 15 on yhdistelmiä ja loput jakoautoja, pääasiassa autot ovat arviolta noin 1 000 000 kilometriä ajettuja. Taseen perusteella voidaan arvioida, että uutta kalustoa ei ole hankittu tarkastelukaudella ja vanhasta on tehty poistot.

Tarkastelukaudella yhtiön tilikauden tulos on negatiivinen ensimmäisenä vuonna ja positiivinen kolmena seuraavana vuonna. Tilanteen muuttuminen selittyy pääosin henkilöstökulujen ja ulkopuolisten palveluiden käytön kulujen vähentymisellä ja ensimmäisen vuoden suurilla ostoilla, mahdollisesti rengas- ja varaosahankinnoilla. Korkokulut ovat pienentyneet vuosi vuodelta. Tulos on mennyt lainojen lyhennyksiin ja vieraan pääoman korkoihin, eikä investointeja näytetä tehdyn. Siirtovelat ovat kasvaneet ensimmäisen tarkasteluvuoden 27 prosentista ja olivat neljäntenä vuonna 36 prosenttia taseen loppusummasta. Yrityksellä on keskeneräinen oikeusprosessi, josta voi aiheutua maksettavaksi 2,4 miljoonaa euroa viiden vuoden korkoineen, tämä ei ilmene käytettävissä olevista tilinpäätöstiedoista. Yhtiön johto uskoo, että tuomittua polttoainemaksua tullaan huojentamaan merkittävästi seuraavassa oikeusasteessa. Toimintakertomuksessa todetaan, että ”koska huojennuksen määrää ei ole pystytty arvioimaan, polttoainemaksua ei ole miltään osin kirjattu vuoden 2011 tilinpäätökseen kuluksi ja velaksi” ja lisäksi, että ”täysi maksu saattaa kyseenalaistaa yrityksen toiminnan jatkumisen”.

Z Oy

Z Oy aloitti kuljetusliiketoimintansa 90-luvun alussa. Yhtiön on erikoistunut elintarvikekuljetuksiin ja muihin kaupan kuljetuksiin. Henkilöstöä on perheyrityksen palveluksessa noin 30 henkilöä. Toimitusjohtaja on yrityksen pääomistaja. Kalustoa on noin 15 kuorma-autoa joista kahdeksan on yhdistelmäajoneuvoja ja loput jakoautoja. Kalustoa voisi luonnehtia erittäin vanhaksi, arvion mukaan pääosalla ajoneuvoista on ajettu noin 2 000 000 kilometriä. Yhtiöllä on suoria sopimuksia ja se käyttää osin alihankintaa elintarvikekuljetuksissaan. Yritys on lisäksi osakkaana ainakin toimintaansa aloittelevassa valtakunnallisessa terminaaliyhtiössä.

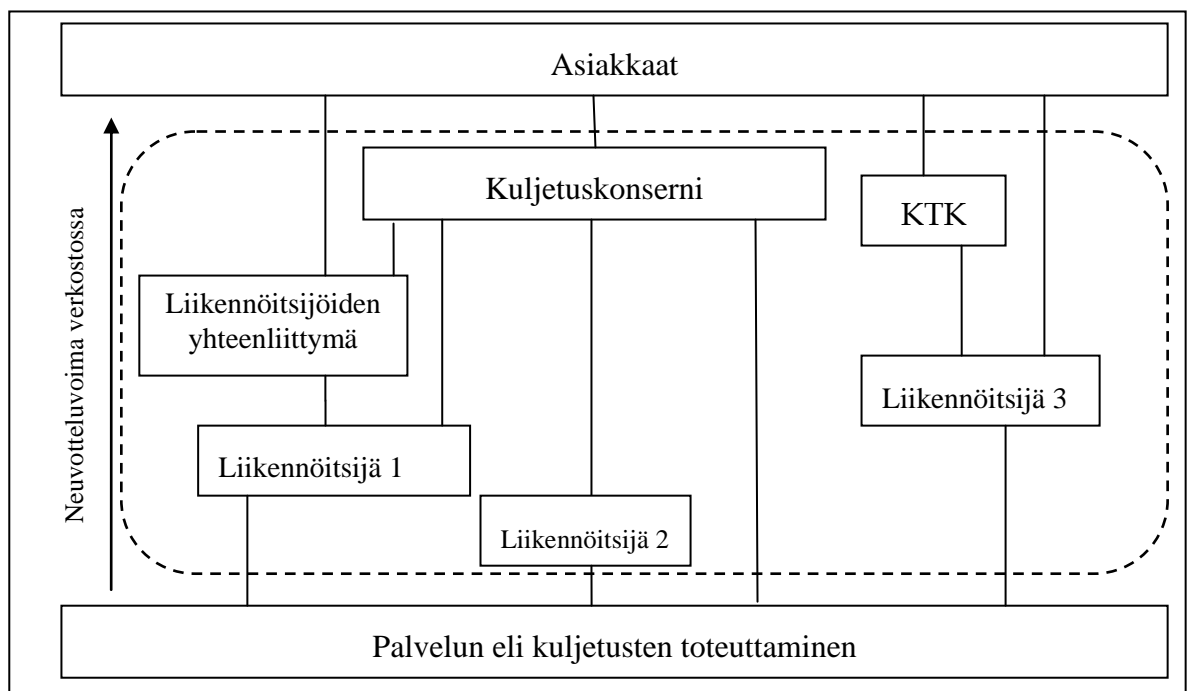
Vuonna 2008 liiketoiminnan supistaminen aiheutti työsuhteiden päättämiskuluja arviolta 300 000 euroa kun suunniteltu yhteistyöhanke kariutui. Tuloslaskelmassa näkyvät poistot vaikuttavat pieniltä, joten voidaan arvioida heikon tuloskehityksen vaikuttaneen poistojen tekemiseen. Z Oy:n osalta tarkastelukausi on vuodesta 2007 vuoteen 2010, sillä vuoden 2011 tilinpäätöstä ei ollut saatavilla syksyllä 2012 kun case-yhtiöt valittiin ja niiden tilinpäätökset haettiin.

5.2.2 Case-yhtiöiden toimintaympäristön kuvaus

Case-yhtiöiden kilpailijoita ovat muut kaupan ja teollisuuden kuljetuksia tarjoavat yritykset. Kilpailijat voivat olla samantyyppisiä pieniä tai keskisuuria toimijoita, jotka ajavat pääasiassa alihankkijoina KTK:ille joko omistaen osakkeita tai ”villeinä” liikennöitsijöinä, mutta myös suurempia ja verkostuneempia toimijoita. Kilpailuympäristön ja alan verkostomaisen toiminnan ymmärtämiseksi toimintaympäristön kuvauksessa on esitetty asiakkaiden ja pienten toimijoiden sekä näiden yhteenliittymien lisäksi kuuden osakasyhtiön muodostama konserni, jonka kuljetuspalvelut kattavat koko maan. Osakasyhtiöt ovat kooltaan keskisuuria yrityksiä, joiden liikevaihto oli vuonna 2011 keskimäärin 18,5 miljoonaa euroa vaihdellen välillä 37 miljoonaa euroa ja 6 miljoonaa euroa. Case-yhtiöiden kannalta konserni on kilpailija, sillä se hoitaa osan ajoista itse, mutta on myös laajan kuljetusverkoston osa ylempänä alihankintaketjussa. Osakasyhtiöiden verkosto ulkoistaa osan kuljetuksista suoraan pienille liikennöitsijöille ja osan KTK-yhtiöille, jotka jakavat ajot liikennöitsijöille. Verkostomainen toimintatapa ja yhteistyö ei välttämättä yllä yksittäisiin liikennöitsijöihin vaan toiminnan luonnetta voi kuvata ennemminkin normaali ostaja-myyjä -suhde. Laitila (1992) on kuvannut yhteistyön ja alihankinnan eroa seuraavalla tavalla: "Tuotannollisesta yhteistyöstä on kysymys silloin, kun kahden tai useamman osapuolen välille syntyy sellainen molemminpuolinen riippuvuussuhde, että

yhteistyökumppanin vaihtaminen vaatii merkittävän resurssipanoksen. Alihankinnasta on kysymys silloin, kun päähankkija voi vähin kustannuksin vaihtaa alihankkijaa."

Seuraavassa kuvassa on esitetty kuljetuspalveluiden tuottajien ja välittäjien välisiä mahdollisia tapoja hoitaa kuljetusten toteuttaminen. Kuviossa pyritään yksinkertaistamaan tapaustutkimuksen kohteena olevien yhtiöiden mahdollista asettumista kuljetusten tarjontamarkkinoille. Pystyviivat toimijoiden välillä kuvaavat kuljetussopimuksia. Kuljetussopimukset voivat olla pitkäaikaisia, mutta niille on tyypillistä, että ne voidaan asiakkaan taholta purkaa tai siirtää lyhyellä varoitusajalla. Toimijoiden sijoittuminen pystysuuntaisesti kuvaa niiden neuvotteluvoimaa verkostossa, mitä ylempänä toimija on kuviossa, sitä parempi sen neuvotteluvoima on. Esimerkin kuvitteellinen liikennöitsijä numero yksi on neuvotteluvoimansa kannalta paremmassa asemassa kuin liikennöitsijä numero kaksi, koska liikennöitsijä yksi saa ajoja kahdelta taholta kun taas liikennöitsijä kaksi on riippuvaisempi yhdestä tahosta, joka käyttää alihankintaa. Liikennöitsijä numero yksi kuuluu yhteenliittymään, jonka kautta se saa ajoja. Esimerkki on yksinkertaistettu eikä käsittele liikennöitsijöiden yhteenliittymiä tai KTK:ita sisäisen kilpailun kannalta vaan olettaa, että reitit ja niiden tuotot onnistutaan jakamaan tasapuolisesti. Liikennöitsijöistä parhaassa asemassa on liikennöitsijä numero kolme, sillä sillä on suoria suoria sopimuksia, joista tyypillisesti saa paremman hinnan, ja lisäksi mahdollisuus saada ajoja myös kuljetusten tilauskeskuksen kautta.



Kuvio 15 Kuljetuspalveluiden tuottaminen

Toimijan asemaa verkostossa ja sen neuvotteluvoimaa voidaan tarkastella Porterin viiden kilpailuvoiman teorian valossa. Viisi kilpailuvoimaa ovat toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, toimialan nykyinen kilpailu, uusien alalle tulijoiden uhka ja korvaavien palveluiden uhka. Alalle tulemisen esteitä voivat olla esimerkiksi palvelun tuottajan suurtuotannon edut, joiden olemassaolo vaikeuttaa aloittavan pienen toimijan mahdollisuuksia kilpailla markkinoilla ja valmiit jakelukanavat joihin pääsy on hankalaa. Lisäksi pääomavaatimukset, rahoituksen saatavuus ja asiakkaalle toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset vaikuttavat alalle tulon helppouteen.

Toimialan nykyiseen kilpailuun kuuluvat hinnoilla kilpailu ja palvelun parantaminen, intensiivinen kilpailu heikentää toimialan kannattavuutta. Kannattavuutta heikentää erityisesti kilpailu markkinoilla, joilla on suuri määrä samankokoisia toimijoita, toimialan kasvu on hidasta jolloin kilpaillaan olemassaolevista markkinaosuuksista, alalta poistumisen esteet ovat korkeat ja tuotteet tai palvelut ovat lähes identtisiä. Alalle tuloa voidaan pitää suhteellisen helppona, rahoituksen vakuutena on mahdollista käyttää hankittavaa kalustoa tai henkilökohtaista omaisuutta.

Tilintarkastaja C:n arvion mukaan alalle ei ole kovin vaikea tulla ja sitä kautta, kun alalla on pieniä, yhden tai kahden auton kuorma-autoyrittäjiä, myös kilpailu kovenee: ”Kilpailu on kovaa ja sitä kautta joku vaan tarjoo niinku alemman ja alemman hinnan, ni se on mun mielestä se suurin.. tai se niinkun syy siihen et miks alalla ei välttämättä ne katteet oo kauheen hyvät.” (Tilintarkastaja C) Alalta poistumisen esteenä voi olla kaluston arvon laskeminen, kun kuorma-auto ostetaan uutena rahoitusleasingillä, voi sopimuksen irtisanominen kesken kauden aiheuttaa velkaantumisen. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että ammatinharjoittaja jatkaa huonosti kannattavaakin ajoa. Ammatinharjoittajien näkökulma yrittäjyyteen ja liiketoimintaan voi olla hyvin erilainen kuin keskisuuren tai pienen kasvua hakevan kuljetusliikkeen. Tämä voi hankaloittaa keskisuurten ja kasvuhakuisten kuljetusyhtiöiden toimintaa. Tilintarkastaja C analysoi pienten ammatinharjoittajien vaikutusta kilpailutilanteeseen seuraavasti: ”Kyllä nekin (*yhden auton yritykset*) kuljetusyrittäjiä on ja tekee paljon töitä ja tekee paljon pitkää päivää. Mut se vaan.. se niinku kunhan siitä sitten sais sen oman leivän ja korot ja lyhennykset ja ne kulut maksettu, niin se... siihen on vaikee mennä sitten kuljetusyrittäjien, jonka pitäis sitten tehdä voittoa ja investoida tulevaisuuteen myöskin, ni kilpailla tällasten kanssa se voi olla vähän vaikeeta.” (Tilintarkastaja C)

Asiakkaan tärkein kriteeri logistiikkapalvelujen toimittajan valinnassa ei välttämättä kuitenkaan ole kustannusten minimointi vaan palveluntuottajan kyky kehittää toimitusverkkoa. Tarjousvaiheessa näkyvin signaali asiakkaalle on hinta, siinä vaiheessa palvelun laatua voidaan ennakoita henkilökohtaisten suhteiden, luottamuksen ja toimittajayrityksen imagon perusteella. Vaikka kilpailu hinnalla ei takaa asiakassuhteen jatkumista, se voi olla edellytys sopimusten saamiselle. Pienet kuljetusliikkeet toimivat enimmäkseen niisanottuina sopimusyrittäjinä, joka tarkoittaa, että kuljetusliike on

erikoistunut pääasiassa kuljetukseen ja markkinointi ja kuljetusten ohjaus tapahtuu välissä olevan kaupan ja teollisuuden kuljetusosaston, KTK:n tai suuremman kuljetusliikkeen tekemänä. Osa sopimusyrittäjistä on kuitenkin pystynyt kehittämään toimintaansa ja noussut niin sanottuun ensisijaisen alihankkijan asemaan. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssin materiaalissa todetaan, että ”Tällaisilla yrityksillä on yleensä useita autoja ja asiakkaita ja niiden toiminta muistuttaa itsenäisten kuljetusliikkeiden toimintatapaa.” Suoran alihankkijan asemassa olevat yritykset hoitavat tyypillisesti itse kuljetusten ohjauksen, ovat erikoistuneita ja käyttävät usein alihankkijoinaan muita sopimusyrittäjiä. Osa kuljetusyrityksistä on keskittynyt jonkin kuljetuksia välittävän yrityksen ympärille, jolloin yritykset voivat muodostaa kuljetuskonsernin. Tällaiset kuljetusliikkeet toimivat sekä paikallisesti, että valtakunnallisesti ja ovat yleensä keskisuuria ja suuria.

Aikaisemmin todetun perusteella voidaan ajatella, että kuljetuspalveluiden tuottamisen markkinat koostuvat kaksista eri markkinoista uusien alalle tulijoiden ja toimialan nykyisen kilpailutilanteen perusteella. Suurten yhteenliittymien hallitsemilla markkinoilla alalle tulon esteet ovat merkittävät, mutta pienten liikennöitsijöiden markkinoilla konkurssit ja ainakin aikaisemmin rahoituksen hankkimisen helppous ovat olleet tekijöitä, joiden johdosta alalle tuleminen on liikennöitsijöiden vaihtuvuudesta päätellen ollut helppoa ja vapaaehtoista alalta poistumista voidaan pitää hankalana. Suuret yhteenliittymät solmivat asiakkaiden kanssa suoria sopimuksia ja suorittavat osan kuljetuksista alihankintana muiden liikennöitsijöiden kautta. Yleisesti välissä on vielä kuljetuksenvälittäjänä jokin KTK. Pienet ja keskisuuret yhtiöt voivat tavoitella suoria sopimuksia, mutta saavat tyypillisesti ajoja kuljetusten tilauskeskusten kautta. Tämän voidaan katsoa johtuvan niiden KTK-yrityksiä tai logistiikka- ja kuljetusyhteenliittymiö huonommasta neuvotteluvoimasta. Näillä kaksilla markkinoilla, suurten yhteenliittymien hallitsemalla suorien sopimusten markkinoilla ja pienten ja keskisuurten korkean kilpailun ja vaihtuvuuden markkinoilla, voidaan arvioida olevan myös eri hintatasot, koska jokainen osa alihankintaketjusta verottaa osansa asiakkaan kokonaispalvelusta maksamasta hinnasta.

KTK-järjestelmä on aikoinaan syntynyt yhdistääkseen pienten toimijoiden voimat. Kuljetuskeskusten liitto teroitti kuitenkin jäsenkunnalle jo 70-luvulla, että jos KTK-toiminnan sääntöjä, yhteisiä päätöksiä ja ohjeita ei noudateta, ammattikunta on ”hajanainen, kateellinen, keskenään epälojaalisti kilpaileva, asiakkaita huonosti palveleva ja epäluotettava”. (Rytilä 1998, kansilehti) Periaatteessa KTK:t ja muut liikennöitsijöiden yhteenliittymät antavat pienemmille toimijoille mahdollisuuden osallistua tarjouskilpailuihin, kun esimerkiksi kaupungit, kunnat, seurakunnat ja suuremmat yhtiöt kilpailuttavat kokonaissopimuksia. KTK:t ovat pääosin hoidettuja osuuskunta-ajattelulla, joka voi johtaa tehottomaan toimintaan. Erään KTK:n tapauksessa toimitusjohtaja ja hallitus laajensivat toimintaa terminaalipuolelle kiinteällä

kalliilla vuokrasopimuksella. Toimitusjohtaja sai palkkaa ja KTK veloitti liikennöitsijöiltä ajovälityspalkkiota KTK:n laskutuksen mukaan ja tämä on voinut johtaa siihen, että ajoja otettiin vastaan vaikka ne olisivat olleet heikosti kannattavia. Tapauksessa liikevaihto kasvoi ja kannattavuus heikkeni, isoista huonoista sopimuksista tuli parissa vuodessa noin miljoonan euron luottotappiot ja vuokrasopimuksen kustannukset olivat vuodessa puolen miljoonan verran. Näin syötiin alle kolmessa vuodessa 50 vuoden aikana hankittu pääoma ja kaatumishetkellä autoilijat jäivät saamaan vielä yli miljoonan. Tätä KTK:n taloudellisiin vaikeuksiin kaatunutta verkostoa voidaan kuvata luvussa 2.1.3 esitetyn mallin mukaan ”miinanpolkija”-verkostoksi, jossa kaksi tai ainakin yksi toimija on hyötynyt lyhyellä tähtämellä kolmannelta. Todellisuudessa ainoana hyötynä saattoi olla KTK:n johto, sillä asiakkaillekin mahdolliset matalat hinnat jäävät lyhytaikaiseksi hyödyksi kun liikennöitsijöitä kaatuu kannattamattomuuden vuoksi.

Vaihtuvuus ja palvelun laadun epätasaisuus voivat haitata hyvinkin paljon asiakkaan toimintaa ja kilpailukykyä. Vaikka veloitusten ja johdon palkkioiden perusteet, niiden ohjausvaikutukset ja toimivan johdon ja hallituksen valtuudet olisi yhteenliittymän toiminnassa harkittu paremmin, voi yhteistoiminta silti olla ongelmallista sisäisen kilpailun vuoksi. Tilintarkastaja B kertoo, että jatkuvasti tulee vastaan tilanteita, joissa keskenään yhteistyötä tekevät kuljetusyrittäjät ovat ajautuneet väittelyyn ja keskinäisiin riitoihin lenkkien jakamisesta. ”Niitähän (erimielisyyksiä) tulee jatkuvasti jos on tämmösiä yrityksiä, joissa on useammat kuljetusyrittäjät perustanu tämmösen niinkun yhteisajojutun, niin nehän taistelee koko ajan niistä lenkeistä sitten ja kellottavat toistensa ajoja. Ja siellä sitten ajavat perässä, laittaa vakoilijan ajamaan perässä, että kuinka monta pudotuspaikkaa sillä toisella on ja pääseekö se nyt helpommalla ku hän.. Että, se on sitä, se on inhimillistä.” Lenkkien suunnittelu on ongelmallisempaa monen toimijan yhteenliittymässä kuin yhden yhtiön sisällä. Tämä johtuu yhteenliittymän sisäisestä kilpailusta ja siitä, että ajojärjestelyn on otettava lenkkien suunnittelussa huomioon myös niiden jakamisen tasapuolisuus, jotta yhteenliittymä toimisi. (Tilintarkastaja B)

5.2.3 Case-yhtiöiden toiminnan jatkuvuuden edellytykset tilinpäätöstietojen valossa

Tilintarkastajia pyydettiin arvioimaan valittujen kolmen kuljetusliikkeen taloudellista asemaa ja toiminnan jatkuvuutta niiden tilinpäätöstietojen ja lyhyiden kuvausten (Liite 8) perusteella. Tilintarkastaja B:n mielestä tutkielmaan valittujen case-yhtiöiden tilinpäätökset olivat aika tyypillisiä tämän päivän kuljetusyhtiöille, sillä ne ovat yleensä melko heikkoja. Kuvaustenkin perusteella hän totesi kyseessä olevan tyypillisiä

kuljetusalan toimijoita. Myös tilintarkastaja C piti tapaustutkimukseen valittuja yrityksiä melko tyypillisinä.

X Oy

Aiemmin esitetyssä ja tilintarkastajille ennen haastattelua toimitetussa yrityskuvauksessa kerrotaan, että yrityskaupalla pyrittiin laajentamaan toimintaa, tähän liittyen tilintarkastaja B kommentoi, että toimintaorganisaation on oltava hyvin itsenäinen, että se kykenee hoitamaan sen ohjauksen itseksensä. Tilintarkastaja C arvion mukaan toiminnan laajentaminen on todennäköisesti tehty velkarahalla ja siihen liittyen hän näki, että toiminnan jatkuvuutta saattaa vaarantaa X Oy:n tapauksessa velkaantuminen. B arvioi, että uuden toiminnan haltuunottamisessa resurssien riittävyys saattaa muodostua ongelmaksi, kun erät raha ja pankkisaamiset ovat hyvin pienet eikä saamisissa ole pelivaraa. Ostetun toiminnan osalta tilintarkastaja B ihmetteli, kun taseessa ei näy sitä tai sitten se on hyvin halvalla ostettu. Liikearvossa, osakkeissa tai sijoituksissa ei näy ostettua liiketoimintaa, liikevaihtokaan ei ole kasvanut ratkaisevasti. Pitkäaikaiset lainasaamiset, joita ei ollut ennen vuotta 2011, voisivat viitata tilintarkastaja B:n mukaan siihen, että X Oy voisi olla antanut lainaa jollekin toiselle yhtiölle ja sinne olisi otettu ostettu toiminta. Lyhytaikaisten saamisten raju vähentyminen ja muiden saamisten pieni vähentyminen saattavat myös jotenkin liittyä yrityskauppaan, mutta saatavissa olevilla tiedoilla ei voida tehdä asiasta päätelmiä.

Tilintarkastaja C katsoi X Oy:n tunnuslukuja, joista going concern -näkökulmasta huomiota herättäviä olivat hänen mielestään ainakin omavaraisuusaste, joka oli miinuksella, todella pieni käyttökateprosentti, negatiivinen liikevoitto ja valtavaksi kasvanut ostovelkojen kiertonopeus. Hän arvioi ostovelkojen pitkän kiertoajan kuvastavan sitä, että yhtiöllä on maksuja rästissä, myös maksuvalmius oli mennyt koko ajan alaspäin. Tämä oli C:n arvion mukaan hälyyttävää ja hänen mukaansa tässä tilanteessa yhtiön johdon pitäisi tehdä arvio, millä perusteella going concern -olettaa voidaan soveltaa. C:n mukaan tilintarkastuksessa johdon näkemystä ja sen realistisuutta arvioitaisiin muun muassa kassabudjettien ja toteumien perusteella ja keskustelemalla johdon kanssa.

Tilintarkastaja B kiinnitti huomiota lainasaamisiin, joista osa oli muuttunut pitkäaikaisiksi, tätä hän piti huolestuttavana ja niiden osalta olisi olennaista selvittää mistä ne johtuvat ja kuinka hyvin tuottavat. X Oy:n oma pääoma on miinuksella 735 tuhatta euroa. Tilintarkastaja B selvittäisi, onko yhtiö ilmoittanut oman pääoman menetyksen ja näkykö se kaupparekisteristä, sillä asia on jo vuonna 2010 pitänyt ilmoittaa kaupparekisteriin. Tilintarkastaja B näkee X Oy:n olevan pääomarakenteellisesti ”erittäin huonoissa kantimissa” kun ostovelat ovat kasvaneet rajusti ja muut velat on suuret, 500 tuhatta. Tilintarkastaja B sanoo, että jotta yhtiö X

Oy:llä olisi realistiset mahdollisuudet toiminnan jatkamiseen, toiminnan tulisi olla kannattavaa, mutta koska tuloslaskelmakin näyttää 150 tuhatta tappiota, on yhtiön tilanne todella heikko. Tilintarkastaja B huomioi, että yrityskuvauksessa kerrotut rahoitusleasingvastuut ovat liitetiedoissa, joita ei ole tässä yhteydessä esitetty, ja lisäävät siis yhtiön vastuiden määrää joka muodostuu suuremmaksi kuin taseessa näkyvät velat. Tilintarkastaja B:n mukaan liitetiedot ovatkin tämänkaltaisissa yhtiöissä hyvin olennaiset ja sieltä pitää näkyä kaikki taseen ulkopuoliset vastuut.

Myös tilintarkastaja C katsoi, että oman pääoman negatiivisuudesta olisi tehtävä kaupparekisteriin merkintä ellei yhtiöllä ole piileviä tasearvoja, joilla negatiivisuus saataisiin korjattua. Hän arvioi, että jos merkintää ei ole tehty niin sen tekeminen nyt saattaisi osaltaan vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen: ”se tarkoittaa sitä et jos sinne tulee merkintä negatiivisesta omasta pääomasta, ni se on sitä seuraavana päivänä luottotietoyhtiöissä, Suomen asiakastiedossa... Se on näissä kaikissa ja se voi johtaa siihen että öljy-yhtiöt peruuttaa luottokortit, joka tarkoittaa sitä et se loppuu sitä se ajaminen nopeesti. Se on varmaan se niinku suurin riski ihan täl lyhyel tähtäimel kun tarkastusta tehään. Ja sitä se going concern ni se tulee siin ihan samassa tohon viitaten.” Toiminnan jatkumisen kannalta yhtiön olisi B:n mukaan olennaista saada saamiset sisään, sillä tällä hetkellä se rahoittaa toimintaansa ostoveljoilla ja muilla veloilla. Tilintarkastaja B arvioi, että edessä voi olla tilanne, jossa velkojat laittavat saatavansa perintään jolloin X Oy:n toiminta päättyy ellei se pääse yrityssaneeraukseen. Yhtiö X Oy on sellaisessa kunnossa, että se saattaa olla jo hakeutunut saneerausmenettelyyn.

Tilintarkastaja B:n mukaan tilintarkastajan on tässä tilanteessa annettava X Oy:lle mukautettu lausunto, jos kaupparekisteriin ei ole ilmoitettu oman pääoman menetystä. Vaikka kaupparekisteriin olisi ilmoitettu oman pääoman menetyksestä, tilintarkastaja B laittaisi laatimaansa tilintarkastuskertomukseen merkinnän siitä, milloin yhtiö on ilmoittanut asian kaupparekisteriin. Merkintä toimisi tässä tapauksessa varmistustietona lukijalle. Jos tilintarkastaja B pääsee vaikuttamaan jo tilinpäätösvaliokunnan yhtiön tilinpäätöksen sisältöön niin tilanteissa, joissa oma pääoma on menetetty, hän on pyytänyt laittamaan asiasta merkinnän tilinpäätökseen näkyviin. Myös tilintarkastaja C korosti yhteistyötä ja keskustelua johdon kanssa tämän tyyppisissä tilanteissa.

Y Oy

Tilintarkastaja B:n arvion mukaan, Y Oy oli kolmesta case-yhtiöstä paras. Arvioon vaikutti oman pääoman positiivisuus ja se, että yhtiö oli tehnyt tulosta muina vuosina paitsi vuonna 2008. Tilintarkastaja B katsoisi tässä tapauksessa konsernitilinpäätöstä, joka Y Oy:n on pitänyt lain mukaan tehdä jos sillä on tytäryhtiöitä, sillä kannattavuuden arvioinnin kannalta tässä tapauksessa olisi nähtävä kokonaisuus. ”Se on ehkä

tärkeempikin se konsernitilinpäätös kannattavuuden arvioinnin kannalta, että jos se on kupannu tytäryhtiön tyhjäksi tänne ja tää näyttää hyvältä noin karrikoiden sanottuna.”

Tilintarkastaja B kiinnitti huomiota Y Oy:n melko hyviin tunnuslukuihin. Quick ratio:n arvo 0,6 ei ole kovin hyvä, mutta 34 prosentin omavaraisuusaste, 30 päivän myyntisaamisten kiertoaika ja 46 päivän ostovelkojen kiertoaika ovat B:n mielestä melko hyvät, vaikkakin yhtiö näyttää rahoittavan toimintaansa jonkin verran ostoveloilla. Tilintarkastaja B arvioi yhtiö Y Oy:n vaikuttavan normaalilta ja terveeltä yhtiöltä jonka toiminta on hallinnassa. Myös tilintarkastaja C arvioi, että Y Oy on kolmesta tarkastelun kohteena olevista yhtiöistä parhaassa kunnossa, jos keskeneräistä oikeusprosessia ei huomioida. ”Muutenhan tää näytti suht terveeltä... Tai ei nyt terveeltä, mut kuitenkin niinku sellaselta mikä oli paremmassa kunnossa ku noi muut.” Vaikka Y Oy:n tilanne oli tunnuslukujen valossa X Oy:öön ja Z Oy:öön verrattuna parempi, tilintarkastaja C kiinnitti huomiota siihen, että Y Oy oli kuitenkin tunnuslukujen perusteella heikompi kuin kuljetusalan yritykset keskimäärin, mutta omavaraisuus oli hiukan suurempi. X ja Z Oy:ihin verrattuna Y Oy:n paremmasta tilanteesta kertoi tilintarkastajille myös se, että yhtiön oma pääoma ei ollut negatiivinen.

Tilintarkastajien mukaan keskeneräinen oikeusprosessi vaarantaa yhtiön toiminnan jatkuvuuden. Tilintarkastaja C arvioi, että muut tekijät oikeusprosessin lisäksi eivät viittaa siihen, että toiminnan jatkumisen edellytyksiin olisi kiinnitettävä erityistä huomiota tilintarkastuksessa. Kun kyseessä on veropetos, ei menetyksen varalta voi olla vakuutuksiakaan. Taseessa ei näy pakollista varausta, joten jotta tilinpäätös antaisi oikean ja riittävän kuvan, on informaation oikeusprosessista tilintarkastaja B:n mukaan oltava liitetiedoissa ja mahdollisesti toimintakertomuksessa. Tällaisessa tapauksessa tilintarkastaja B laittaisi tilintarkastuskertomukseensa lisätiedon, että toimintaan liittyy näin huomattava riski ja viittaisi liitetietoon jossa vastuusta kerrotaan. Tilintarkastaja B:n mukaan esimerkiksi rahoittajan näkökulmasta oikeusprosessi voi vaikuttaa myös arvioon johdon luotettavuudesta.

Tilintarkastaja B:n mukaan liikevaihdon jatkuva kasvu ja poistojen tasaisuus saattaa viitata siihen, että yhtiö käyttää omistuskalustoa. Jos näin on, niin kalustoa ei ole paljoo uusittu kun toiminnan volyyymi näyttää pysyneen samana ja kaluston arvo on tasaisesti pienentynyt taseessa. Osamaksukalustoa ei ainakaan kovin paljoo voi olla, koska pitkäaikainen vieras pääoma on 85 tuhatta euroa ja lainat rahoituslaitoksilta 147 tuhatta euroa. Tilintarkastaja B arvioi, että voi olla, että yhtiö on vaihtamassa leasing-kalustoon pikkuhiljaa, tällöin tilanne voi olla parempi. ”Se on mahdollista mutta se näkyy liitetiedoista sitten että onko siellä leasing-vastuita.”

Yhtiö Y Oy:n toimintakertomuksen mukaan yhtiön johto uskoo, että polttoainemaksua tullaan huojentamaan merkittävästi ja yhtiö kykenee hoitamaan jäljelle jäävät velvoitteet. Polttoainemaksua ei ole sen mukaan miltään osin kirjattu vuoden 2011 tilinpäätökseen sillä perusteella, että huojennuksen määrää ei ole pystytty

arvioimaan. Esitetyn polttoainemaksun määrä on kerrottu kohdassa ”Merkittävät riskit ja epävarmuustekijät” ja yhtiö odottaa vastauksia tekemäänsä hakemukseen asian uudelleen käsittelystä ja asiasta tekemäänsä valitukseen. Lisäksi todetaan, että jos määrätty maksu tulee maksettavaksi täysimääräisenä, se ”saattaa kyseenalaistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden”. Tilintarkastaja C:n mukaan Y Oy:n tapauksessa tilintarkastajan kannalta toiminnan jatkuvuuden epävarmuuden arviointia helpottaa, se kun jo tilinpäätöksessä sanotaan, että täysi maksu saattaa kyseenalaistaa yrityksen toiminnan jatkumisen. Tämän vuoksi tilintarkastaja voi perustellusti arvioida, että olennainen epävarmuus on olemassa. Johto arvioi, että maksua tullaan huojentamaan merkittävästi, ja tämän arvion kriittisen tarkastelemisen apuna voisi tilintarkastaja C:n mukaan käyttää oikeusprosessia hoitavalta juristilta pyydettyä lausuntoa asiasta. Määrämuotoisessa dokumentissa juristi kuvailee tapauksen ja arvioi, miten se tulee päättymään. Tilintarkastaja C:n mukaan tilintarkastuskertomuksen lausunto going concernista olisi jyrkempi jos juristin mukaan maksu oletettavasti tuomitaan täysimääräisenä, mutta jos juristin näkemys olisi tässä yhtenevä johdon arvion kanssa, niin maininta toiminnan jatkumisen epävarmuudesta riittää.

Z Oy

Tilintarkastaja B näkee huolestuttavana, että yhtiössä Z Oy oma pääoma on 1041 tuhatta euroa miinuksella ja pankkilainoja runsaasti. Tilintarkastaja B ihmetteli, miten yhtiö on kuitenkin saanut lisää lainaa kun pitkäaikaisessa vieraassa pääomassa näkyvät lainat rahoituslaitoksilta ovat kasvaneet. Yrityksen lainansaanti huonosta tilanteesta huolimatta voi tilintarkastaja B:n mukaan johtua esimerkiksi, siitä, jos yhtiö on jonkin pienemmän pankin suuri asiakas tai, että pankki uskoo selviytymiseen ja haluaa rahoittaa Z Oy:ta tai katsoo, että ei saisi hyötyä konkurssistakaan. Tilintarkastaja B arvioi, että lainoihin rahoituslaitoksilta voi olla kirjattuna jatkuvassa käytössä oleva luottolimitti, sellaisen tilintarkastaja saattaa vaatia esittämään pitkäaikaisen vieraan pääoman eränä, sillä jos limitin käyttö on jatkuvaa, ei ole todennäköistä, että se tultaisiin maksamaan pois vuoden sisällä. Tilintarkastaja B:n mukaan rahoituksen saamisen voi mahdollisesti selittää myös taustalla olevat omistajien antamat vakuudet. Jos taustalla on vakavaraisempi toimija, voi rahoittaja antaa yhtiön mennä miinuksella kun on riittävät vakuudet. Tilintarkastajan on kuitenkin raportoitava, että yhtiö ei ole kunnossa, vaikka omistajien varallisuuden turvin tappiollista toimintaa voitaisiinkin jatkaa.

Tilintarkastaja C kiinnitti huomiota erittäin vanhaan kalustoon. Hänen mielestään Z Oy:n tilanne näyttää heikolta liikevaihdon laskemisen ja negatiivisen käyttökatteen perusteella. Oman pääoman negatiivisuutta hän pitää hälyttävänä merkinä. C:n mukaan Z Oy:n toiminnassa on tunnistettavissa olosuhteita ja seikkoja, jotka saattavat vaarantaa

yhtiön toiminnan jatkumisen, joten going concern -oletuksen sovellettavuuteen on kiinnitettävä huomiota. Ostovelat ovat suuremmat kuin myyntisaamiset ja rahat ja oma pääoma on negatiivinen, mutta tilintarkastaja C:n mukaan Z Oy:n toiminta pitäisi ”penkoa ihan täysin”, jotta tilintarkastaja voisi lausua toiminnan jatkumisen edellytyksistä. Z Oy:n johdon tulevaisuuden arvio ja erääntyvien velkojen määrän selvittäminen, esimerkiksi pitkäaikaisiin velkoihin merkityn 315 tuhannen euron kohdalla, on C:n mukaan tässä tapauksessa olennaista, jotta toiminnan jatkuvuutta voidaan arvioida.

Tällaisissa tapauksissa tilintarkastaja B:n mukaan korostuu, että tilinpäätöksen on oltava oikein laadittu. B:n mukaan on erityisen tärkeää, että tilinpäätöksessä on kaikki vastuut mitä yhtiöllä todellisuudessa on, kun yhtiön toiminnan jatkuminen on epävarmaa. Tilintarkastajan on oltava tarkkana, että yhtiöllä ei ole vastuuta, joita ei ole tilinpäätöksessä raportoitu, sillä jos yhtiö menisi konkurssiin ja velkojat menettäisivät, niin myös tilintarkastaja joutuisi osaltaan asiasta vastuuseen, jos ei ole kertonut siitä puutteesta mikä tilinpäätöksessä on ollut. Z Oy:n tapauksessa tilintarkastaja B raportoisi samoin kuin X Oy:n tapauksessa, että oma pääoma on menetetty. Toiminta ja sen mahdollinen jatkaminen on hallituksen vastuulla. Tilintarkastaja B arvioi, että Z Oy:llä ei näiden tietojen perusteella ole mahdollisuuksia toiminnan jatkumiseen.

Tilintarkastajat pitivät siis Z Oy:n kannalta huolestuttavana, sitä että sen kalusto on hyvin vanhaa ja sen määrä on pienentynyt ja sitä, että liiketoiminnan tulos ja kokonaistulos ovat olleet tappiolliset jo kolme vuotta peräkkäin. Näiden seikkojen lisäksi tilintarkastajat kiinnittivät huomiota siihen, että 2011 tilinpäätöstä ei oltu edes toimitettu kaupparekisteriin. Tilintarkastaja C arvioi, että yhtiö saattaa olla jo poistunut markkinoilta. Myös tilintarkastaja B mietti, onkohan yhtiö enää toiminnassa, sillä sen toimintaedellytykset vaikuttavat hyvin heikoilta. Liikevaihdon kasvu ja tappion pienentyminen eivät tilintarkastaja B:n mukaan ennakoineet Z Oy:lle parempaa tulevaisuutta, sillä tappiota tulee koko ajan lisää: ”Kauheesti tehään hommia, mutta tappioo tulee... On kannattavampaa laittaa auto seisoksiin ku ajaa tappiolla. Se on ihan yksinkertainen totuus.” Tilintarkastaja C arvioi, että näillä tiedoilla voidaan arvioida vain, että tarkastelluissa yhtiöissä on hyvin paljon sellaisia piirteitä, jotka voivat johtaa siihen, että tilintarkastuskertomuksessa olisi otettava kantaa going concern -olettamaan. Hänen mukaansa tilintarkastusevidenssiä olisi vielä hankittava lisää ja arvioitava muun muassa johdon tulevaisuuden näkymiä ja selvitettävä millaisia rahoitusjärjestelyjä yhtiöllä on.

Z Oy:lle annetussa tilintarkastuskertomuksessa vuodelta 2010 KHT-tilintarkastaja on antanut lausunnossaan sitä mukauttamatta lisätiedon, että yhtiön rahoitustilanne on kertyneistä tappioista johtuen tiukka ja että rahoitustilanteen korjaaminen ja toimintakyvyn ylläpitäminen edellyttää tuloksen merkittävää parantumista tai lisärahoitusjärjestelyitä. Tämän lisäksi tilintarkastaja on antanut kertomuksessaan

huomautuksen yhtiön negatiivisesta omasta pääomasta ja siitä, että hallitus ei ole tehnyt asiasta osakeyhtiölain edellyttämää rekisteri-ilmoitusta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kumipyöräliikenne on Suomen taloutta käynnissä pitävä voima. Kuten aikaisemmin on todettu, kuljetussuorite asukasta kohden on Suomessa moninkertainen muihin EU-maihin nähden. Vuosikymmenten kuluessa ala ei ole perusteiltaan juuri muuttunut: Kuljetustoimintaa pyritään säätelemään voimakkaasti monelta suunnalta, mutta tulokset ovat heikkoja. Tämä vaikuttaa merkilliseltä, koska ajoneuvoissa on ajopiirturit ja kuljetukset rekisteröidään sekä lähtö- että luovutuspäässä aikamerkinnällä ja tiedolla rahdin kuljettajan henkilöstä. Suurimmat asiakkaat ja logistiikkamonopolit ohjaavat toimintaansa kehittyneillä toiminnanohjausjärjestelmillä, jotka kertovat jokaisen alihankkijan tekemän työn määrän, käytetyn työajan ja palvelusta maksetun korvauksen. Kuljetusliiketoimintaa ja -työtä säätelevät lisäksi pakottavan tarkasti työaikoja, lepoaikoja ja viikkolepoa määrittävät lait, asetukset ja direktiivit ja yleissitova työehtosopimus. On siis selvää, että kuljetusliiketoiminnasta suurin osa on helposti saatettavissa selkeän kannattavuus- ja laillisuusvalvonnan piiriin, jos sitä todella halutaan.

Tutkielman tavoitteena oli tutkia kuljetusliikkeen taloudellisia toimintaedellytyksiä toiminnan jatkumisen näkökulmasta ja sitä, miten tilintarkastaja arvioi kuljetusliikkeen toiminnan jatkumisen edellytyksiä. Voidaan todeta, että yleinen edellytys liiketoiminnalle ja sen jatkumiselle on yhtiön kannattavuus. Kannattavuusnäkökulma ja tulevaisuuden kassavirtojen arviointi korostui sekä taustahaastatteluna tehdyssä kuljetusliikkeen omistajajohtajan haastattelussa että tilintarkastajien haastatteluissa. Muita edellytyksiä toiminnan jatkuvuudelle ovat vakavaraisuus ja maksuvalmius. Tapaustutkimukseen valitut kolme kuljetusliikettä ovat tyypillisiä kuljetusalan yhtiöitä joiden toiminnassa ja tilinpäätöstiedoissa on sellaisia piirteitä, joiden perusteella toiminnan jatkuvuuteen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota niiden tilintarkastuksessa.

Kuljetusliiketoiminta on hyvin yksinkertaisesti mallinnettavissa. Työvoimakustannus on aina keskeisin, koska auto ei kulje ilman kuljettajaa. Jakeluajossa työvoimakustannus on aina selkeästi suurin kustannustekijä. Pitkillä runkolinjareiteillä polttoainekustannus ja yhdistelmän ylläpito- ja pääomakustannukset nousevat työvoiman kustannuksia korkeammiksi, mutta vastaavasti pitkillä etäisyyksillä pakottavat ajoaikamääräykset nostavat henkilökulujen osuutta kun noudatetaan ajo- ja lepoaika-asetusta. Kuljetusliikkeen liiketoimintamallissa muuttuvien kustannusten hallinnalla muodostetaan mahdollisuus liiketoiminnan jatkumiselle kun toiminta tuottaa myyntikatetta. Kiinteiden kustannusten määrä on aina pidettävä mahdollisimman alhaisena ja toiminta-aste sellaisena, että toimintaan sitoutunut oma ja vieras pääoma on tuottavassa käytössä, jotta syntyy liikevoittoa toiminnan kehittämiseen ja voitonjakoon.

Keskeisinä taloudellisina toimintaedellytyksinä myyntikatteen ja liikevoiton jatkuva positiivinen taso antavat kuljetusliikkeen toiminnalle jatkuvuuden mahdollisuuden.

Näihin vaikuttavina tekijöinä nousevat esille henkilöresurssien käytön tehokkuus ja ehdoton työehtosopimuksen mukainen toiminta. Matalakatteisella alalla ylityöt vievät hetkessä vähäisen katteen, joten kaikki ylityöt ja juhlapyhäkorvaukset on pystyttävä siirtämään asiakkaan maksettavaksi, muuten kuljetusliikkeen toiminnan jatkuvuus kärsii pahasti. Henkilöresurssi vaikuttaa merkittävästi myös muuttuvien kustannusten osalta polttoaineen kulutukseen, rengaskulutukseen ja autojen huolto- ja korjauskuluihin. Johto ja ajojärjestely suunnittelevat kuljettajien ja kaluston käytön tiukkojen rajoitteiden sisällä kuljettamaan tavarat juuri oikeaan paikkaan ehjinä ja turvallisesti ja käyttämään kalustoa mahdollisimman tehokkaasti ja säästeliäästi.

Hinnoittelu on alalla usein monimutkaista ja hintaan vaikuttavat sellaiset asiat, joihin kuljetusliikkeellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa pudotusten määrä ja lavametrit jakeluajossa. Kuljetusten hinnoittelu on hyvin yksinkertainen ja selkeä asia kun hinnoitellaan kuljetuspalvelu kuljetusliikkeen kannalta. Voitaisiin sanoa, että kuljetusliikkeen näkökulmasta ainut oikea hinta on tuntihinta laskettuna käytetyn työajan, lain vaatimien taukojen ja kuormauksen ja kuorman purun osalta ja arvioitu kilometrisuorite ja keskituntinopeus vaikuttamassa ajoaikaan ja käytetyn polttoaineen määrään. Aikojen kuluessa näyttää tämä selkeä ajatusmalli lähes täysin hämärtyneen kuljetusliikkeitään johtavien pienyrittäjien mielistä. Monessa tapauksessa näyttää siltä, että on unohdettu kuljetusliiketoiminnan olevan yritystoimintaa, jolla tavoitellaan voittoa ja elantoa. Asiakkaiden ja alan suurten toimijoiden laskentajärjestelmät laskevat hyvin tarkasti kuljetuskustannuksia, mutta näkökulma on tietysti aivan toinen kuin pienellä kuljetusliikkeellä. Asiakas minimoi kuljetus- ja logistiikkakustannuksiaan kaikin keinoin, mikä on tietysti asiakkaan etu johonkin rajaan saakka.

Kuljetusalan kilpailutilannetta ja maantiekuljetuspalvelujen hinnoittelua vääristävät ainakin vaihtelevin perustein toteutetut yrityssaneeraukset, suuri yhden auton ammattinharjoittajien määrä ja harmaaksi taloudeksi kutsuttu rikollistalous, jonka ilmentymiä voivat olla maksettujen palkkojen ilmoittamatta jättäminen verotuksessa ja ketjukonkurssit. Koska laissa ja työehtosopimuksessa vaaditaan jo nykyisellään suuri määrä seuranta- ja dokumentointia, näitä dokumentteja voitaisiin helposti käyttää laillisuusvalvonnan tukena. Esimerkiksi työntekijällä ajossa mukana oleva työsopimus ja palkkatodistus tai rakennusalan tapaan veronumerollinen kuvallinen tunnustekortti helpottaisivat viranomaisen tekemää työsuhteiden laillisuuden valvomista. Alihinnoitteluongelmaa ja siitä johtuvia ongelmia esimerkiksi palkanmaksussa ja työaika- ja noudattamisessa pyritään ratkaisemaan niin sanotulla tilaajavastuulaililla. Huhtikuussa 2013 voimaan tulleen lain valvominen käytännössä voi kuitenkin muodostua ongelmaksi. Jos asiakas olisi vastuussa siitä, että lastatun kuorman lähtiessä terminaalilta asiakkaalla olisi tieto siitä, että kuljettaja pystyy laillisen ajoajan puitteissa viemään lastin perille, niin useat asiakkaat joutuisivat paneutumaan ajojärjestelyyn

paljon tarkemmin. Monet kuljetusliikkeet joutuisivat myös palkkaamaan lisää kuljettajia jotta reitit pystyttäisi ajamaan laillisesti. Tämä nostaisi tietysti kustannuksia, mutta kaiken toiminnanhan pitää lähtökohtaisesti olla laillista.

Kuljetusliikkeen ei pidä ottaa riskiä siitä, että ensi viikolla sataa eikä virvoitusjuomia mene tietyllä myyntialueella kaupaksi, jolloin kuljetusliike joutuu maksamaan kuljettajille palkan mutta tuloja ei tule. Vastaavasti kuljetusliikkeen ei pidä ajaa kuljetusoperaattorille ajoa, jossa auto ja kuljettaja ovat koko viikon töissä jossain päin Suomea mutta tietoa siitä, paljonko ajo tuottaa ei ole. Kiinteitä sopimuksia tehtäessä kuljetusliikkeen olisi olennaista arvioida mahdolliset kustannusten nousut ja neuvotella sopimusvaiheessa hinnankorotusklausuulit esimerkiksi polttoaineen hinnan varalta. Huonojen sopimusten vuoksi kuljetusliikkeitä on joutunut taloudellisiin vaikeuksiin ja kannattamattomat sopimukset ovat aiheuttaneet alalla konkursseja. On useita esimerkkejä siitä, että asiakkaat ovat yksipuolisesti laskeneet hintoja vaikka palvelun tuottamisen kustannukset ovat samaan aikaan jatkuvasti nousseet. Sopimusten tekemisessä on huomioitava lisäksi kilpailurajoitukset ja että ei sitouduta sellaiseen sopimukseen joka ainoastaan velvoittaa, mutta ei turvaa ajon määrää. Jos toiminta-aste heittelee ja ajojen saaminen on epävarmaa, ei ole mahdollista esimerkiksi antaa työntekijöille tiedoksi seuraavan kaksiviikkoisjakson työn alkamisaikoja ja vapaapäiviä vähintään viikkoa ennen jakson alkamista, kuten yleissitova työehtosopimus edellyttää.

Kuljetusliikkeen toiminnan päiväkohtainen, asiakaskohtainen ja kuljettajakohtainen tulosseuranta on keskeinen edellytys sille, että toiminta saadaan pysymään kannattavana kun se sellaiseksi on tarjousvaiheessa suunniteltu. Selkeä ja nopea tarjouslaskenta on välttämätön taito, jotta kuljetusliike voi ennalta suunnitella toimintansa kannattavuuden ja sitten päivän kuluessa, vähintään viikkotasolla, katsoa miten suunnitelma on toteutunut. Tästä suunnittelu-seuranta kytköksestä on oltava suora yhteys ulkoiseen laskentaan ja kirjanpitoon jonka kautta yrityksen omistaja ja tilintarkastaja käyvät keskustelua yrityksen toiminnan tuloksellisuudesta ja jatkuvuuden edellytyksistä.

Tilintarkastajan tehtävä on perinteisesti ollut tilinpäätöksen oikeellisuuden arviointi. Tulevaisuuden ennakointi, johon toiminnan jatkuvuudesta lausuminen liittyy, on aina ongelmallista. Erityisen vaikea tilanne voi olla, jos toiminnan seurannan ja budjetoinnin dokumentteja ei ole saatavilla. Tilintarkastuskertomuksessa oleva maininta olennaisesta epävarmuudesta toiminnan jatkuvuuteen liittyen voi aiheuttaa rahoittajien ja velkojien reagoimisen. Riskinä on siis toisaalta se, että going concern -olettamaan otetaan kantaa ikään kuin turhaan, joka pahentaa tilintarkastusasiakkaan tilannetta ja toisaalta se, että jätetään kannanotto tekemättä ja sitten asiakasyritys ajautuu hyvin nopeasti taloudellisiin vaikeuksiin sellaisten seikkojen tai olosuhteiden takia jotka ovat olleet tilintarkastajan tiedossa tilintarkastuskertomusta annettaessa. Tilintarkastajien arvioinnissa keskeistä on johdon tulevaisuuden näkymien kriittinen arviointi. Tilintarkastuksessa johdon arvio voidaan pyytää kassavirtabudjetin muodossa ja

budjetista edetään arvioimaan johdon esittämien tuottojen ja kustannusten toteutumisen realistisuutta esimerkiksi edellisvuoden toteutumia apuna käyttäen. Pitkällä tähtäimellä kannattavuus vaikuttaa maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen ja sitä voidaankin pitää tärkeimpänä taloudellisena tavoitteena sillä jos kassavirtaa ei muodostu niin yhtiö tarvitsee toimiakseen lisärahoitusta. Tämän vuoksi kassavirrat ovat eräs toiminnan jatkuvuuden olennainen mittari. Kun toiminnan jatkuvuus on vaarantunut, tilintarkastuksessa korostuvat toiminnan kannattavuuden ja rahoituksen riittävyyden analysointi ja päätöksenteon ja toimivan johdon toimenpiteiden riittävyyden ja kontrollien toimivuuden arviointi yhtiössä.

Pienten ja keskisuurten kuljetusliikkeiden tilintarkastus ja toiminnan jatkuvuuden arviointi voi olla ongelmallista, koska toiminta riippuu hyvin usein yhdestä henkilöstä, dokumentaatio on yleensä puutteellista ja toiminta voi lakata hyvinkin nopeasti. Going concern -ongelmat liittyvätkin kuljetusalan pk-yrityksissä vakavaraisuuden ongelmien ja kassavirta- tai kannattavuusongelmien lisäksi usein yllättäviin tilanteisiin, kuten merkittävän sopimuksen päättymiseen tai kustannusten nousuun jota ei saada siirrettyä hintoihin. Vakavaraisuuden ongelmat ovat tasepohjaisia ongelmia, jotka vaikuttavat maksuvalmiuteen ja tulospohjaiset kannattavuuden ongelmat voivat liittyä muun muassa kassavirran vähäisyyteen, liian pieneen toiminta-asteeseen tai huonoihin sopimuksiin. Kuljetusalan yhtiöille on tyypillistä, että taloudellisten vaikeuksien kohtaaminen heijastuu hyvin nopeasti yhtiön kykyyn jatkaa toimintaansa. Yhdessä alan kovan kilpailutilanteen ja pienten katteiden kanssa tämä johtaa siihen, että toiminnan jatkuvuuden arviointiin pitää usein kuljetusalan yhtiöiden tilintarkastuksessa kiinnittää erityistä huomiota.

Kuljetusalalla toimivien henkilöiden puheenvuorojen perusteella sisäisen laskennan merkitys on tiedostettu monella tasolla, sen tärkeydestä ovat puhuneet niin SKAL ry:n edustajat kuin yksittäiset kuljetusyrittäjätkin. Liikennelupakoulutuksessa käsitellään kuljetusliikkeen taloutta ja kustannusten laskentaa ja SKAL tarjoaa yrityksen talouteen liittyvää koulutusta ja jäsensivuillaan esimerkiksi laskentapohjan ajoneuvokohtaisille kustannuksille (Liite 2). Toisaalta hyvin suuressa osassa esimerkiksi liikennelupakurssin materiaalia käy ilmi taustaoletus kuljetusliiketoimijasta ammatinharjoittajana. Perinteinen ja yleinen tapa toimia kuljetusyrittäjänä tai yrittäjäkuljettajana, joka hoitaa ajamisen rinnalla talouden suunnittelun ja rahoituksen hankinnan, ei välttämättä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta ole paras tapa järjestää toimintaa. Yrittäjyyteen liittyy muitakin arvoja, päämääriä ja toimintaa ohjaavia tekijöitä, kuin voiton tuottaminen. Näitä voivat olla esimerkiksi kutsumus tai itsenäisyyden tavoittelu. Tässä tutkielmassa lähdetään kuitenkin siitä, että tarkastellaan kuljetusyrittäjyyttä liiketoimintana, jonka tehtävä on tuottaa voittoa, kuten osakeyhtiölakikin määrittelee. Huhtikuussa 2013 voimaan astunut tiukennus työaikadirektiivin soveltamisesta omistajakuljettajien osalta voidaan tällaisen ajattelun valossa nähdä mahdollisuutena

parantaa omistajakuljettajien asemaa palkansaajiin verrattuna. Käytäntö on osoittanut, että jos omistajajohtaja ajamisen lisäksi pitää itsellään sisäiseen laskentaan liittyvät tehtävät ja operatiivisen suunnittelun, talouden ja toiminnan suunnittelu kärsii ajanpuutteesta, vaikka kiinnostusta näihin asioihin olisikin. Tällöin lyhyen tähtäimen suunnittelu ja toteuttaminen menee ohi pitkän tähtäimen kannattavuuden ja toiminnan suunnittelusta, joka on kriittistä liiketoiminnan jatkuvuudelle.

*Mä oon rekkamies, keikalla alas
Tonneja takana, rautaa alla
Jo poikana päätin, mä oon rekkamies
Vaikka moni saa puuronsa helpommalla*

*Mä oon rekkamies, oon hitto soikoon
Ei tullu poliisii, ei virkamiestä
Kulkeva konttori on rekkamiehen hotelli
Ja pennit revittävä irti tiestä*

*Tuhansia töitä, valvottuja öitä
Viikkoja tiellä, saan asfalttia niellä
Silmiä painaa, ei uni anna lainaa
Hei rekkamies, mikä pitää miehen tiellä*

*Mä oon rekkamies, aina tien päällä
Joskus ylikuormaa en kiellä
Kiusana kiire ja virkavalta
Ja tullimiesten oikut pakko niellä*

Rekkamies (Nieminen – Tapaninen – Samuli 1986)

LÄHTEET

- ALT ry & AKT ry. (2012) Kuorma-autoalan työehtosopimus 2012-2014.
 <http://www.akt.fi/easydata/customers/akt/files/1_Tessit_ja_palkkatau/tes_2012/kuorma-autoalan_tes_2012-2013_id_7229.pdf> haettu 26.11.2012
- Anttila, Anne – Ristola, Kirsi (2012) Tavaraliikenneluvan haltijat. artikkeli julkaisussa ”*Harmaan talouden tilannekuva*”. Harmaan talouden selvitysyksikkö, verkkojulkaisu.
 <http://www.lvm.fi/web/fi/lakihankkeet?p_p_id=lvmmahtiportlet_WAR_lvmmahtiportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&lvmmahtiportlet_WAR_lvmmahtiportlet_action=getdoc&lvmmahtiportlet_WAR_lvmmahtiportlet_did=75660> haettu 22.12.2012
- Autoliitto (2012) Aja fiksusti, säästä jopa 12%
 <<http://www.autoliitto.fi/tietopankki/koulutus/taloudellinen-ajotapa/>>
 haettu 3.12.2012
- Blomberg, Olli, *toimittanut* (2002) *Suomen kuorma-autoliikenteen historia IV: Kehittyvä kuljetuselinkeino – keikasta logistiikkaan*. SKAL Kustannus Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Blummé, Nils – Kaarenoja, Ahti – Suontausta, Seppo (2007) *Maksukyky ja osakeyhtiön varojen jakaminen*. WS Bookwell Oy, Helsinki.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK – Finanssialan Keskusliitto – Finnvera Oyj - Suomen Pankki – Suomen Yrittäjät – Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) *Yritysrahoituskysely 2012*. <<http://www.yrittajat.fi/File/9633018e-eee5-4a69-a4a2-18166a30c910/Yritysrahoituskysely%202012%20raportti.pdf>>
 haettu: 29.11.2012
- Eskelinen, Ulla (2011) Asiakaskontaktit ja hinnoittelu järjestykseen. Kuljetusyrittäjä. Suomen kuljetus ja logistiikka SKAL ry:n jäsenlehti 9/2011 s.24-26
- Gullkvist, Benita – Jokipii, Annukka (2012) Väärinkäytösten riskitekijät Suomessa – mihin tarkastajat kiinnittävät huomiota? *Tilintarkastus 2/2012*.
- Hakamies, Kaarlo (2005) *Maksukyvyttömyys rikoslaissa, Velallisen epärehellisyys, verorikkomus ja legaliteettiperiaate*. OTL-tutkielma, Helsingin yliopisto, Oikeustieteellinen tiedekunta.
- Handelberg, Jari – Talvela, Juhani (2009) *Logistiikka-alan pk-yrityksen versus globaalit suuoperaattorit*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Nro 53. Kotka.
- HE 114/2011 *Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä annetun lain muuttamisesta*.
 <<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2011/20110114.pdf>>
 haettu:12.12.2012

- HE 193/2012 *Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä annetun lain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta sekä harmaan talouden selvitysyksiköstä annetun lain 6 §:n muuttamisesta* <<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120193>> haettu:12.4.2013
- HE 193/2012 luonnos 15.6.2012. Laki kaupallisista tavarankuljetuksista annetun lain muuttamisesta ja harmaan talouden selvitysyksiköstä annetun lain 6 §:n muuttamisesta. *Luonnos hallituksen esitykseksi kaupallisista tavarankuljetuksista annetun lain muuttamisesta.* <http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1985456&name=DLFE-16393.pdf&title=Luonnos%20hallituksen%20esitykseksi%20kaupallisista%20tavarankuljetuksista%20annetun%20lain%20muuttamisesta> haettu:27.12.2012
- Hedman, Pär (1992) *Maksuvalmius hallintaan*. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Horsmanheimo, Pasi – Steiner, Maj-Lis (2008) *Tilintarkastus – Asiakkaan opas*. WsoyPro, WS Bookwell Oy, Juva.
- Huuskonen, Matti (2013a) Verottaja joutumassa Brysselin syyniin kuljetusyrityksen ”llemmisestä”. Kilpailijat kimmastuivat kuljetusyrityksen veroleikkauksista. *Helsingin sanomat* 4.2.2013.
- Huuskonen, Matti (2013b) Tutkija: Verottaja päättää yrityssaneerauksista mielivaltaisesti. *Helsingin sanomat* 4.2.2013.
- Huuskonen, Matti (2013c) Kärkkäisen saneerausta verottaja vastusti loppuun asti. *Helsingin sanomat* 4.2.2013.
- IFAC (2010) *Kansainväliset tilintarkastusalan standardit 2010*. suom. KHT-yhdistys. KHT-Media Oy, Helsinki.
- Ilveskero, Mika – Johansson, Marian (2012) Tilintarkastajan rooli yrityssaneerausmenettelyssä. *Tilintarkastus 2/2012*.
- Jyrkkiö, Esa – Riistama, Veijo (1972) *Laskentatoimi ja päätöksenteko. 1. osa*. Weilin + Göös. Helsinki.
- Kallio, Jukka (2002) Pienyrityksen kehittymisen tiet. Tietosanoma Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki (2004) *Uusi tilinpäätösanalyysi*. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Karjalainen, Mari (2012) Pahimmat ylityöt kuljetusalalla. Rärkeimmissä tapauksissa laittomia ylityitä on tehty parikin tuhatta tuntia vuodessa. *Helsingin sanomat*. 2.7.2012
- Karlsson, Mikko (2012) Stenvallin kuljettajat vaativat sopimuksen mukaista palkkaa ja kirjallisia työsopimuksia. *Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliiton jäsenlehti*. Nro 12. 17.10.2012. s.19 <www.digipaper.fi/akt/100604/> haettu 18.10.2012

- Karttunen, Jouko (2009) Jatkuvuusperiaatteen soveltuminen tilinpäätöstä laadittaessa. *Tilisanomat*, <<http://www.tilisanomat.fi/node/565>> Julkaistu 25.8.2009 haettu: 20.2.2013
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. No:5 s.243-264
- Kervinen, Elina (2012) Alihankkijat arvostelevat VR:n kuljetusyhtiötä. *Helsingin sanomat*. 23.3.2012
- Keskitalo, Juha – Rönnqvist Tero (2003) *Tiekuljetusjärjestelmien kilpailukyky –JÄRKI-hanke*. Liikenne- ja viestintäministeriön mietintöjä ja muistioita B6/2003. Liikenne- ja viestintäministeriö, Helsinki.
- KHT-yhdistys (2012) *ISA-standardien soveltaminen pk-yhteisöjen tilintarkastuksessa*. KHT-Media Oy, Helsinki.
- KHT-yhdistys (2011) *Tilintarkastajan raportointi 2011. Kertomukset, lausunnot ja muut asiakirjat*. KHT-Media Oy, Helsinki.
- KHT-yhdistys (2010) *Tilintarkastajan rooli asiakasyrityksen taloudellisissa vaikeuksissa*. KHT-Media Oy, Helsinki.
- Kihn, Lili-Anne – Ihantola, Eeva-Mari (2008) Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa: *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä: Professori Salme Näsi 60 vuotta*, toim. Hyvönen, Timo – Laine, Matias – Mäkelä, Hannele, 81-95. Juvenes Print, Tampere.
- Kilpailuvirasto d:o 317/68/96 18.6.1998. *Combitrans Oy:n aikaansaama haitallinen kilpailun rajoittaminen kuljetusalalla*. <<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=ratk/r-1996-68-0317>> haettu: 16.2.2013
- Kilpailuvirasto d:o 272/61/98 7.6.2000. *Movere Oy:n epäilty määrävän markkina-aseman väärinkäyttö kuljetusalalla*. <<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=ratk/r-1998-61-0272>> haettu: 16.2.2013
- Kilpijärvi, Anna-Mari (2013) *Yrittäjä: Kuljetusala kärsii vanhasta leimasta*. Yle uutiset. <http://yle.fi/uutiset/yrittaja_kuljetusala_karsii_vanhasta_leimasta/6542711> julkaistu: 27.3.2013 haettu: 4.5.2013
- Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339 2:7.2 §
- Kirjanpitolaki 1336 / 1997
- KTK – Kuljetuskeskusten Liitto ry:n internet-sivut www.ktk.fi www.ktk.fi/kkl.htm haettu 17.11.2012

- KRP, Keskusrikospoliisin tiedusteluosasto (2012) Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden teematilannekuva 2012: kuljetusala. KRP 2400/2011/1146.
<[http://www.poliisi.fi/poliisi/krp/home.nsf/files/85AC369EBB0321B8C2257A1C00394B62/\\$file/Yritysrrik_kuljetus_tiku_kev%C3%A4t2012.pdf](http://www.poliisi.fi/poliisi/krp/home.nsf/files/85AC369EBB0321B8C2257A1C00394B62/$file/Yritysrrik_kuljetus_tiku_kev%C3%A4t2012.pdf)>
haettu:19.9.2012
- Korhonen, Seppo (2012) Huijarit ja pimeiden palkkojen maksajat saatava kuljetusalalta pois. *Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliiton jäsenlehti*. Nro 12. 17.10.2012. s.17 <www.digipaper.fi/akt/100604/> haettu 18.10.2012
- KP24.fi (2010) J.Kärkkäisen yrityssaneeraus vahvistettiin. KP24.fi Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj:n verkkopalvelu. 23.12.2010.
<<http://www.kp24.fi/uutiset/258715/J.-Kärkkäisen-yrityssaneeraus-vahvistettiin>> haettu 16.4.2013
- Kähkönen, Ilpo (1998) *Velallisen epärehellisyyden mallintaminen: Ongelmina esitutkintaan valikointi ja tunnusmerkistön taloudelliset käsitteet*. Keskusrikospoliisi, Vantaa.
- Laakso, Tapio (2013) Yrityssaneeraus voisi toimia vielä paremmin. *Talouselämä*. 28.5.2010.
- Lafontaine, Francine – Masten, Scott E. (2002) Contracting in the absence of specific investments and moral hazard : understanding carrier-driver relations in the U.S. trucking. *NBER Working paper series. Working Paper 8859*. National Bureau of Economic Research. April 2002. Cambridge.
- Laki kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä 21.7.2006/693
- Laki kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä 273/2007
- Laitila, Erkki (1992) Yrityksen tuotannollisen yhteistyön käsitteestä. *Proceedings of the University of Vaasa. Discussion Papers 143*.
- Laitinen, Erkki K (1989) *Yrityksen talouden mittarit*. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.
- Laitinen, Erkki K (1991) Turvaa yrityksesi toimintaedellytykset. *Vältä vaaralliset karikat*. Vaasan yritysinformaatio Oy, Vaasa.
- Laitinen, Erkki K (1998) *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki K (2001) Maksuhäiriöyritykselle löytyi viisi varmaa tunnusmerkkiä. *Luottolista* 20/2001.
<<http://www.asiakastieto.fi/servlet/Ajankohtaista?T=nll&A=358&v=2001&a=Luottotiedot+ja+luotonhallinta>> haettu 20.2.2013
- Laitinen, Erkki K. (2007) Yrityssaneerauksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. *Tilisanomat* 14.8.2007. <<http://www.tilisanomat.fi/node/293>>
haettu:12.3.2013

- Laitinen, Erkki K – Laitinen, Teija (2004) *Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen*. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki K – Laitinen, Teija (2006) Mukautetun tilintarkastuskertomuksen merkitys maksuhäiriön ennustamisessa. *Tilintarkastus - laskentatoimi*. 5. 2006. 42-48.
- Lehtonen, Iiro (2012) Panostetaan liiketoimintaosaamiseen. *Kuljetusyrittäjä*. SKAL ry:n jäsenlehti. 7/12
- Lepistö, Kari (2007) Kovenantit osana pk-yritysten rahoitusta. *Tampereen Kauppakamarilehti*. Numero 3 huhtikuu 2007. <http://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/Arkisto/Lehtiarkisto/2007/3_07/lakipalsta.php> haettu:15.3.2013
- Leppiniemi, Jarmo (2011) Saako pk-yrityksen kannattavuuden selville analysoimalla tilinpäätöstietoja? *Tilisanomat*. 1/2011.
- Leppiniemi, Jarmo (2012) Osakeyhtiön oman pääoman riittävyys. *Tilisanomat*. 1/2012.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (2006) *Tilinpäätöksen tulkinta*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Leppiniemi, Jarmo – Walden, Risto (2006) *Tilinpäätös- ja verosuunnittelu*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Leppiniemi, Jarmo – Kyykkänen, Tapio (2010) *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. WSOYpro, Juva.
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2010) Ehdotus Suomen logistiikkastrategiaksi. <<http://www.lvm.fi/web/fi/julkaisu/-/view/1165485>> haettu 20.12.2012
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2012) Luonnos laiksi kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä annetun lain muuttamisesta <http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1985455&name=DLFE-16395.pdf&title=Luonnos%20hallituksen%20esitykseksi%20kaupallisista%20tavarankuljetuksista%20annetun%20lain%20muuttamisesta> haettu 12.12.2012
- Lith, Pekka (2003a) *Harmaa tavara haukkaa tieliikenteen kuormasta* <http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_02_03_harmaa_tavara.html> Päivitetty 16.2.2003, Haettu 10.12.2012
- Lith, Pekka (2003b) *Kilpailu on kovaa ja kovenee vain* <http://www.stat.fi/tup/tietoaika/ta_10_03_kuljetukset.html> Päivitetty 9.10.2003, Haettu 22.12.2012
- Lukka, Kari (1986) Taloustieteen metodologiset suuntaukset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. Teoksessa *Liiketaloudellinen aikakauskirja 2-1986* (toimittanut Jaakko Honko ym.). Vammalan kirjapaino Oy, Vammala. s.133-148.

- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija: Professori Reino Majala 65 vuotta* (toimittanut Heli Hookana-Turunen). Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja (Sarja C-1:1999) s.129-143.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. Teoksessa *Liiketaloudellinen aikakauskirja 4-1993* (toimittanut Jaakko Honko ym.). Vammalan kirjapaino Oy, Vammala. s.348-379.
- Maukonen, Markku (2010a) *Tavaraliikenteen markkinat ja yritysraenteet Suomessa*. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssin materiaalia. SKAL
- Maukonen, Markku (2010b) *Kuljetusyrityksen toimintojen organisointi, osa2: ajoneuvojen huollot*. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssin materiaalia. SKAL
- Mähönen, Jukka (2001) *Tulo- ja pääoma, kirjanpidon merkitys osakeyhtiön sääntelyssä*. Edita, Helsinki.
- Mähönen, Jukka – Villa, Seppo (2006) *Osakeyhtiö II Pääomarakenne ja rahoitus*. WS Bookwell Oy, Porvoo. Edita Prima Oy.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampere.
- Neilimo, Kari – Uusi-Rauva, Erkki (2005) *Johdon laskentatoimi*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Nieminen, Esa (säv, san) – Tapaninen, Juha (säv, san) – Samuli, Veikko (sov) (1986) *Rekkamies*. Alkuperäinen esittäjä Matti Esko.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (1999) *Covenants in Finnish Small and Medium Sized Firms' Loans: Firm level examination of their commonness, types and determinants*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos, Series A3, Working Papers 31. Tampere.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (2002) *Yritysrahoitus*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Oksanen, Reijo (2004) *Kuljetustuotannon toimintolaskenta. Kuljetustalouden perusteista moderniin toimintolaskentaan*. Ekodata Oy, Hyvinkää.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
- Pirkanniemi, Lassi (1994) Yrityssaneerausmenettelyn hakeminen ja erityisesti sitä koskeva tilintarkastajan lausunto. *Lakimies 6/1994* s. 796-806.
- Porter, Michael E. (2008) The Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January 2008. s.79-93
- Prihti, Aatto (1980) *Yrityksen saneeraus ja toiminnan uudelleensuuntaus*. Weilin + Göös, Espoo.
- Pöllänen, Markus – Mäntynen, Jorma (2002) *Tieliikenne*. Tampereen teknillinen korkeakoulu, liikenne- ja kuljetustekniikka, julkaisu 32, Tampere.

- Ryan, Bob – Scapens, Robert W. – Theobold, Michael (2002) *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. Second Edition. Thomson Learning. Australia.
- Rytilä, Pekka (1998) *Suomen KTK – Kuljetuskeskusten Liiton Puolivuosisata 1948-1998*. Tammer-Paino Oy, Tampere
- Saarikko, Jukka (2009) *A multi-method empirical study of the Finnish SME restructurings*. Väitöskirja. University of Manchester.
- Salanne, Ilkka – Rantala, Jarkko (2008) *Logistiikkajärjestelmä, tiekuljetusten turvallisuus ja alan kehittyminen. Logistiikkajärjestelmän vaikutukset tiekuljetusten toimintamalleihin, liikenneturvallisuuteen ja alan houkuttelevuuteen sekä kehittymiseen. Ajoneuvohallintokeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 14/2007*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Similä, Anneli (2012) Ajankohtaista: Pääministeri Katainen vieraili Kiitosimeonilla. *Kuljetusyrittäjä*. SKAL ry:n jäsenlehti 5/12
- Sintonen, Heikki (2010) *Kuljetusyrittäjien tulos- ja rahoitussuunnittelu*. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssin materiaalia. SKAL
- SKAL (2009) Tilastotietoa kuljetus- ja logistiikka-alalta <http://www.skal.fi/files/6039/tilastoeseite_2009_net-1.pdf> haettu:5.10.2012
- SKAL:n logistiikkaseminaari (2012a) Lindholm, Timo: *Talous velkakriisin oloissa*. Esitelmä tapahtumassa: SKAL:n logistiikkaseminaari 2012 - Kilpailukyvyn palauttaminen. 1.11.2012 Musiikkitalo, Helsinki. Esitysmateriaali haettu lähteestä <http://www.skal.fi/files/12286/Timo_Lindholm.pdf> haettu:2.2.2013
- SKAL:n logistiikkaseminaari (2012b) Satonen, Arto: *Kuljetusala ja Suomen kilpailukyky*. Esitelmä tapahtumassa: SKAL:n logistiikkaseminaari 2012 - Kilpailukyvyn palauttaminen. 1.11.2012 Musiikkitalo, Helsinki. Esitysmateriaali haettu lähteestä <http://www.skal.fi/ajankohtaista/esitelmat/logistiikkaseminaari_1.11.2012> haettu: 2.2.2013
- Soisalo, Antti (2005) *Tavarakuljetusten työnjako Suomessa*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) *Pk-yritysbarometri – syksy 2012*. Haettu <http://www.yrittajat.fi/File/74ed062d-6e66-4296-8338-6e17532fd014/SY_pkyritysbarometri_syksy2012.pdf> haettu: 29.11.2012
- Tilastokeskus (2011) Suomen virallinen tilasto (SVT): *Liikenteen tilinpäätöstilasto* [verkkójulkaisu]. ISSN=1797-5352. Helsinki: Tilastokeskus <<http://www.stat.fi/til/litipa/index.html>> haettu 28.11.2012

Tilastokeskus (2010) Suomen virallinen tilasto (SVT): Liikenteen tilinpäätöstilasto [verkkojulkaisu].
ISSN=1797-5352. 2010, Liikenne 2010 . Helsinki: Tilastokeskus
<http://www.stat.fi/til/litipa/2010/litipa_2010_2012-02-22_kat_001_fi.html> haettu: 10.12.2012

Tilastokeskus (2012) Suomen virallinen tilasto (SVT): Rahoitusleasing [verkkojulkaisu].
ISSN=1797-5808. Helsinki: Tilastokeskus
<<http://www.stat.fi/til/rlea/index.html>> haettu: 22.12.2012

Tilastokeskus: Kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi [verkkojulkaisu].
ISSN=1796-3745. Helsinki: Tilastokeskus
<<http://www.stat.fi/til/kalki/index.html>> haettu: 28.11.2012

Tilastokeskus PX-Web –tietokannat:

Yritykset/Yritysrekisterin vuositilasto/Yritysrekisterin vuositilasto - 1. Yritystiedot, TOL 2008
<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=060_syr_tau_106_fi&path=../database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/&lang=3&multilang=fi>
haettu:22.12.2012

Oikeus/Konkurssit
<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=010_konk_tau_101_fi&ti=Konkurssit+alueittain+%28TOL+2008%29&path=../Database/StatFin/oik/konk/&lang=3&multilang=fi> haettu:22.12.2012

Yrityssaneeraukset alueittain (TOL 2008)
<http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/oik/ysan/ysan_fi.asp>
haettu:22.12.2012

Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459

Tikkanen, Elisa (toim.) (2013) *45 minuuttia: Verottajan toimista valitettiin ensi kertaa EU-komissioon.* Esitetty 3.4.2013 MTV 3.

Tenhunen, Jarkko (2006) *Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa. Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet.* Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Trafi (2012) Kuorma- ja linja-autonkuljettajan ammattipätevyys
<http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/kuorma-ja_linja-autonkuljettajien_ammattipatevyys/kuljettaja> haettu: 12.12.2012

Työ- ja elinkeinotoimisto (2012) Ammattinetti: Tieliikenteen työmarkkinatiedot
<http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/5/7/434_ammatti> haettu 4.5.2013

Vehmanen, Petri – Koskinen, Kai (1997) *Tehokas kustannushallinta.* WSOY, Porvoo.

- Vilkkumaa, Matti (2005) *Talouden apuvälineet johdolle*. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä.
- Walden, Risto (2009) Taloudellisten ongelmien havaitseminen. *Tilisanomat* 10.3.2009.
<<http://www.tilisanomat.fi/node/527>> haettu: 12.3.2013
- Walden, Risto – Sandelin, Mikko (2012) Kassavirtojen merkitys suhdanteissa.
Tilisanomat. 1/2012.
- Yin, Robert K. (1993) *Applications of Case Study Research*. Sage Publications.
Newbury Park. London. New Delhi.

Haastattelut

27.12.2012 Kuljetusliikkeen A toimitusjohtaja

teemarunko liitteessä 6

Kesto 2 h 45 min

5.4.2013 KHT-tilintarkastaja B

teemarunko liitteessä 5

Kesto 3 h 15 min

25.4.2013 KHT-tilintarkastaja C

teemarunko liitteessä 5

Kesto 1 h 30 min

LIITTEET

Liite 1 Kustannusmuutokset kuorma- ja pakettiautoliikenteessä vuoden 2010 indeksiin perusteella, viitattujen tilastojen osalta

http://www.skal.fi/jasensivusto/yrittaminen/yritystalous_ja_kustannuslaskenta/kustannusindeksi/kustannusindeksi_2010_100 haettu 13.10.2012

C. KESKIMÄÄRÄINEN KUSTANNUSMUUTOS JOULUKUUSTA 2011 HEINÄKUUHUN 2012

Kustannustekijä	Osuus kokonais- kustannuksista	Muutos	Vaikutus kokonais- kustannuksiin
	%	%	%
Kuljettajan palkkakustannukset	27,2	2,3	0,6
Väiilliset palkkakustannukset	17,1	3,7	0,6
Päivärahat	1,1	3,5	0,1
Kuljettajan työkustann. yhteensä	45,4	2,9	1,3
Polttoainekustannukset	23,1	15,0	3,5
Korjaus- ja huoltokustannukset	6,1	2,2	0,1
Rengaskustannukset	3,3	0,9	0,0
Muuttuvat kustannukset yhteensä	32,5	11,2	3,6
Pääoman poisto	10,3	0,9	0,1
Korkokustannukset	1,5	-25,9	-0,4
Vakuutusmaksut	4,3	7,4	0,3
Liikennöimismaksut	1,3	-31,0	-0,4
Hallintokustannukset	3,2	1,0	0,0
Ylläpitokustannukset	1,5	3,0	0,1
Kiinteät kustannukset yhteensä	22,1	-1,3	-0,3
Kokonaiskustannukset yhteensä	100	4,6	4,6

B. KESKIMÄÄRÄINEN KUSTANNUSMUUTOS ELOKUUSTA 2011 ELOKUUHUN 2012

Kustannustekijä	Osuus kokonais- kustannuksista	Muutos	Vaikutus kokonais- kustannuksiin
	%	%	%
Kuljettajan palkkakustannukset	27,4	3,9	1,1
Väiilliset palkkakustannukset	17,2	5,3	0,9
Päivärahat	1,1	3,5	0,0
Kuljettajan työkustann. yhteensä	45,7	4,4	2,0
Polttoainekustannukset	22,4	21,3	4,8
Korjaus- ja huoltokustannukset	6,1	2,9	0,2
Rengaskustannukset	3,4	1,9	0,0
Muuttuvat kustannukset yhteensä	31,9	15,7	5,0
Pääoman poisto	10,5	1,1	0,1
Korkokustannukset	1,5	-27,6	-0,4
Vakuutusmaksut	4,4	7,4	0,3
Liikennöimismaksut	1,3	- 31,0	-0,4
Hallintokustannukset	3,2	2,7	0,1
Ylläpitokustannukset	1,6	4,4	0,1
Kiinteät kustannukset yhteensä	22,5	-1,0	-0,2
Kokonaiskustannukset yhteensä	100	6,8	6,8

Liite 2 Ajoneuvokohtainen esimerkkilaskelma

http://www.skal.fi/jasensivusto/yrittaminen/yritystalous_ja_kustannuslaskenta/kustannuslaskenta

haettu 13.10.2012

Ajoneuvokohtaisen esimerkkilaskelman täyttöohje:						
Laskelman tummennetut kohdat täytetään yrityksen omilla kuljetuskalusto- ja tehtäväkohtaisilla laskentatiedoilla. Lopputulokseen vaikuttavat numeroarvot on lisäksi "laatikoitu".						
Laskelman tiedot ja sen antamat tulokset ovat laskelman tekijän omalla vastuulla.						
SKAL Jäsenyryitys				KUSTANNUSLASKELMA	N:o	Esim. 1
Kuljetusliike N.N				29.1.2009		
Kuljetuslaji: Jakeluliikenne				<u>Uushankintahinnat</u>		alv = 0 %
Ajoneuvo: 2-akselinen kuorma-auto				Auton alusta	€	75000
Perävaunu:				Kuormatila tai vastaava	€	25000
Lisälaitteet: Takalaitanostin				Perävaunu	€	0
				Lisälaitteet ja varusteet	€	8300
Kokonaismassa	18	tonnia	Auton renkaat	6 a-hinta	550	€ -3300
Kantavuus	9	tonnia	Pv:n renkaat	0	0	€ 0
Hyötykuorma	6	tonnia	Hinta renkaista			€ 105000
Ajosuorite (kuljetustehtävien vaatimat ajokilometrit vuodessa)					km/a	60000
Muu ajo (huolto-, kotimatka- ym. ajot)					km/a	3000
Ajokilometrit yhteensä vuodessa					km/a	63000
Auton käyttömatka koko pitoaikana					km	315000
Auton alustan pitoaika vuosina					a	5,0
Auton kuormatilan pitoaika vuosina					a	10,0
Perävaunun pitoaika vuosina					a	0,0
Lisälaitteiden ja varusteiden pitoaika vuosin					a	10,0
Polttoaineen kulutus keskimäärin					l/100 km	30
Lisäaineen (AdBlue) kulutus keskimäärin					l/100 km	2
Renkaiden kestomatka (uusien ja pinnotettujen keskiarvo)					km	100000
Ajoneuvon käyttötunnit kuljetustehtävissä					h/a	2500
Kuljettajien palkkatunnit	10	%:n apuaikalisällä			h/a	2750
Kuljettajien keskipalkka	13,12	€/h (sisältäen ilta-, yö-, ym. lisät)			€/a	36080 30,4 %
Väälliset palkkakustannukset	70	% (mm. sosiaalikulut ja lomarahat)			€/a	25256 21,3 %
Päivärahat ja majoituskulut	2800	€/vuosi			€/a	2800 2,4 %
Työkustannukset yhteensä					€/a	64136 54,1 %
Työkustannukset käyttötuntia kohti					€/h	25,65
Polttoainekustannukset, hinta	0,830	€/litra			€/km	0,249 13,2 %
Lisäainekustannukset (AdBlue)	0,800	€/litra			€/km	0,016 0,9 %
Korjaus- ja huoltokustannukset	6500	€/vuosi (pitoaikana keskim.)			€/km	0,103 5,5 %
Rengaskulut, pinnoitekustannus	275	€/kpl, pinnoituskerrat	1	kpl	€/km	0,025 1,3 %
Muuttuvat kustannukset yhteensä					€/km	0,393 20,9 %
					€/a	24759
Poistot						
Arvonaleneminen alusta	23	% vuosittain			€/a	10458 8,8 %
Arvonaleneminen kuormatila	21	% vuosittain			€/a	2263 1,9 %
Arvonaleneminen perävaunu	0	% vuosittain			€/a	0 0,0 %
Arvonaleneminen lisälaitteet	19	% vuosittain			€/a	729 0,6 %
Arvonaleneminen yhteensä					€/a	13450 11,3 %
Pääoman korko (kuluineen)	6	%			€/a	3605 3,0 %
Käyttöpääoman korkokulut	10	% edellisestä			€/a	361 0,3 %
Vakuutusmaksut (liikenne-, auto-, kuljetus- ym. vakuutusmaksut)					€/a	5500 4,6 %
Liikennöimismaksut (ajoneuvoverot ja katsastusmaksut)					€/a	1300 1,1 %
Hallintokustannukset (kirjanpito, atk, puhelinkulut, jäsenmaksut ym.)					€/a	3700 3,1 %
Ylläpitokustannukset (säilytys, puhtaanapito ja pienvarustekulut)					€/a	1700 1,4 %
Kiinteät kustannukset yhteensä					€/a	29616 25,0 %
					€/kk	2468
Kustannukset yhteensä ennen yrittäjäriskin lisäystä					€/a	118511 100,0 %
Yrittäjäriski	10	% kokonaiskustannuksista			€/a	13168
					€/km	0,219
Kokonaiskustannukset vuodessa yhteensä					€/a	131679
Tuntikustannukset käyttötuntia kohti keskimäärin					€/h	52,67
Kilometrikustannukset ajosuoritetta kohti keskimäärin					€/km	2,195
Yhdistetty kustannus (esimerkki): työkustannukset + kiinteät kustannukset					€/h	37,50
					€/km	+0,632
HUOM! Kustannukset eivät sisällä arvonlisäveroa						

SKAL:n Kuljetusbarometri 3/2012

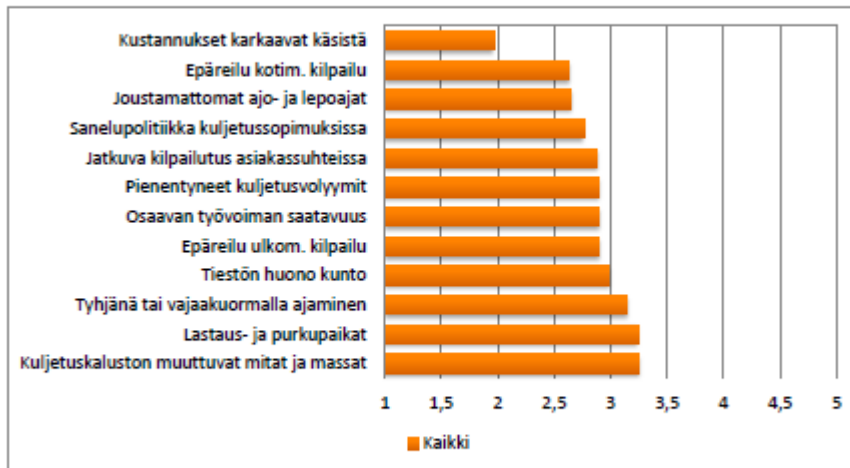
SKAL:n vuoden 2012 kolmanteen kuljetusbarometriin vastasi 810 jäsenyritystä. Vastajat edustavat kaikkia SKAL:n alue- ja erikoisjärjestöjä sekä toimialoja.

SKAL:n Kuljetusbarometri toteutetaan kolme kertaa vuodessa, neljän kuukauden välein. Sähköinen kysely lähetetään noin 4900 jäsenyrittäjälle. Barometrikyselyllä selvitetään kuljetusyritysten taloudellista tilannetta ja lähitulevaisuuden näkymiä.

Kysely toteutettiin 6.-18.9.2012 välisenä aikana.

Ajankohtaiskysymykset

14. Tämän hetken suurimmat haasteet kuljetusyrittämisessä - valitse viisi keskeisintä ja aseta numerojärjestykseen:



Eniten 1. sijoja:



Liite 4 Kuorma-autonkuljettajan välilliset palkkakustannukset 2012

Lähde:http://www.skal.fi/jasensivusto/yrittaminen/yritystalous_ja_kustannuslaskenta/valilliset_palkkakustannukset

Kuorma-autonkuljettajan välilliset palkkakustannukset 2012

Nimike	%
Työajan palkka 2020 h/vuosi	100
Lomapalkka (222,4+37,8) ¹⁾	12,88
Lomaltapaluu-raha 50 % ed.	6,44
Sairausajan palkka keskim. (11 päivää)	4,36
Palkalliset vapaapäivät keskim. (25) ¹⁾	9,90
Palkat ja korvaukset yhteensä	133,58
Sosiaaliturvamaksut	2,12
Työeläkemaksut (TyEL) ²⁾	16,30...17,65
Tapaturmavakuutus	4,29
Työttömyysvakuutus ³⁾	0,80
Ryhmähenkivakuutus	0,07
Vapaa-ajan ryhmävakuutus	0,37
Sosiaalimenot palkoista yhteensä	23,95...25,30
Sosiaalimenot palkoista ja korvauksista	31,99...33,80
Työterveyshuolto keskimäärin	0,40...1,20
Palkkakustannukset yhteensä	165,97...168,58
Välilliset palkkakustannukset	66,0...68,6 %

¹⁾ Laskelmassa on otettu huomioon ns. tuuraajan vastaavat kulut sekä yksi lakisääteinen koulutuspäivä.

²⁾ TyEL-maksu vaihtelee hieman yrityksen työntekijöiden iän sekä yrityksen palkkasumman mukaan.

³⁾ Palkkasumman 1 936 500 euroa ylittävältä osalta työnantajan työttömyysvakuutusmaksu on 3,2 %

Maksuissa voi olla pieniä eroja yritys- ja vakuutusyhtiökohtaisesti. Myös sairausajan palkat ja ns. tuuraajien palkkakulut voivat vaihdella yritys-kohtaisesti esimerkkilaskelman tiedoista.

Liite 5 Toiminnan jatkuvuuden arviointi kuljetusalan yritysten tilintarkastuksessa -
Tilintarkastajien haastatteluissa käytetty teemarunko

Mitkä ovat tilintarkastajan mahdollisuudet ja työkalut toiminnan jatkumisen edellytyksestä lausumiseen.

Millainen on tyypillisesti tilintarkastajan rooli kuljetusalan keskisuuren yrityksen tarkastajana (lakisääteinen tarkastus / neuvontarooli)

Mikä voi olla kuljetusalan pk-yritysten (ja perheyritysten) kannalta ongelmallista

- toiminnan jatkuvuuden arvioinnissa
- kuljetusliikkeen tilintarkastuksessa yleisellä tasolla

Millaista tilintarkastusevidenssiä kuljetusyryksistä tyypillisesti hankitaan toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi ja minkä tyyppisiä ovat tilintarkastuksen painopistealueet

Mitkä tunnusluvut ovat olennaisia kuljetusyrytyksen toiminnan jatkuvuuden edellytysten arvioinnissa

Kolmen case-yrityksen tuloslaskelma, tase ja tunnusluvut:

- ovatko kuljetusalalla tavanomaisia keskisuuria yrityksiä
- näiden tietojen pohjalta, mitkä seikat voivat vaarantaa tai jo vaarantavat toiminnan jatkuvuuden

Liite 6 Liiketaloudellinen ajattelu ja talouden suunnittelu kuljetusliikkeessä - Keskisuuren kuljetusliikkeen taustahaastattelun teemarunko

Taustatiedot yhtiöstä

-mitä osa-alueita liiketoiminta kattaa, miten tehtävät on jaettu yhtiössä

Keskisuuren kuljetusyrityksen suurimmat haasteet käytännön hinnoittelussa

-kustannusten ennakoiminen, mitä tietoa on sopimusta allekirjoitettaessa?

-kustannusten seuranta ja mittaaminen?

-millaista kustannuslaskentaa ja kannattavuuden suunnittelua yrityksessä käytetään ja kuka tekee laskelmat (esim. katetuottoanalyysi, toimintolaskenta, investointien tuottoasteet?)

-sovittu, että käydään läpi sisäisen laskennan materiaalia toteutuneiden ajojen osalta ja haastateltava kommentoi tutkijan valitsemaa esimerkkejä aineistosta

-neuvotteluvara hinnoissa, miten hinnat on perusteltu

-miten haastateltava kuvaa alan hinnoittelua (onko hinnoittelu esim. läpinäkyvää, monimutkaista..)

Toiminta alan verkostoissa, kuljetusten tilauskeskukset liikennöitsijän näkökulmasta

-onko yritys KTK:iden osakas, ”villi toimija”, miksi näin? entä suorat sopimukset, onko?

-alihankintaketjujen pituus

-tuoko KTK:n jäsenyys lisäarvoa yritykselle (esim. neuvotteluvoima, alennuksia, yhteistyömahdollisuuksia?)

-millaisia kuljetussopimukset ovat haastateltavan mielestä yleisimmin, onko kyse normaalista ostajan ja myyjän välisestä suhteesta vai voidaanko puhua verkostomaisesta yhteistyöstä alihankinnassa

Liite 7 Tilintarkastajalle ennen haastattelua lähetetyt tiedot eli case-yritysten taustatiedot, tunnusluvut ja skaalatut tuloslaskelmat ja taseet

X Oy: 1990-luvun puolivälissä toimintansa aloittanut kuljetusliike on erikoistunut kaupan alan ja elintarviketeollisuuden kuljetuksiin ja tarjoaa myös varastointipalveluja. Omistaja-toimitusjohtaja ja yhtiön perustaja on taustaltaan kuorma-auton kuljettaja. Yrityksen käytössä oleva vuokrattu terminaali sijaitsee Etelä-Suomessa, jossa suurin osa yrityksen liikenteestä ajetaan. Yrityksen omalla palkkalistalla on noin 30 henkilöä ja kalusto on pääasiassa rahoitusleasingillä rahoitettu ja arviolta kuudesosa on saatu maksettua. Kalustoa on arviolta 20 kuorma-autoa, 15 perävaunua ja kolme pakettiautoa, joiden lisäksi käytössä on trukkeja ja lavansiirtovaunuja. Yrityksellä on oma ajojärjestely. Pyrkimyksenä on päästä tuottamaan asiakkaalle kokonaisratkaisuja, jolloin X Oy tuottaisi kaikki asiakkaan tarvitsemat kuljetus- ja varastointipalvelut. Kuljetusliike toimii pääosin suorien sopimusten kautta mutta hoitaa myös suuren kansainvälisen huolintaorganisaation jakelua omalla talousalueellaan. Yhtiön toimintaa pyrittiin kasvattamaan nopeasti ostamalla liiketoimintaa kesällä 2011 ja laajentamalla samalla muihin pohjoismaihin.

Y Oy: Kuljetus- ja terminaalipalveluja tuottava kuljetusliike on perustettu ja aloittanut toimintansa 1990-luvun alkuvuosina. Pääasiallinen toiminta-alue on Kaakkois-Suomi, jossa yrityksen kaksi terminaalia sijaitsevat. Kuljetusliike tarjoaa pääasiassa elintarvikukuljetuksia ja lisäksi sekä kontti, että kappaletavarakuljetuksia. Perheyrityksen toimitusjohtaja omistaa suurimman osan yhtiöstä. Ylintä johtoa edustaa toimitusjohtajan lisäksi varatoimitusjohtaja. Yrityksellä on oma ajojärjestely, jossa on noin viisi henkilöä ja taloushallinnossa työskentelee kolme ihmistä, korjaamopäällikkö johtaa korjaamon toimintaa. Yritys työllistää yhteensä noin 100 henkilöä, josta 10 prosenttia on vuokratyövoimaa. Kalusto on arvion mukaan puoliksi omaa ja puoliksi rahoitusyhtiön. Kalustoa on vajaat 30 kuorma-autoa joista 15 on yhdistelmiä ja loput jakoautoja, pääasiassa autot ovat arviolta noin 1 000 000 kilometriä ajettuja. Yritys pyrkii ajamaan suorilla sopimuksilla mutta on osakkaana ainakin toimintaansa aloittelevassa valtakunnallisessa terminaaliyhtiössä. Yrityksellä on keskeneräinen oikeusprosessi, josta voi aiheutua maksettavaksi 2,4 miljoonaa euroa viiden vuoden korkoineen.

Z Oy: Z Oy aloitti kuljetusliiketoimintansa 90-luvun alussa. Yhtiö on erikoistunut elintarvikukuljetuksiin ja muihin kaupan kuljetuksiin. Henkilöstöä on perheyrityksen palveluksessa noin 30 henkilöä. Toimitusjohtaja on yrityksen pääomistaja. Kalustoa on noin 15 kuorma-autoa joista kahdeksan on yhdistelmäajoneuvoja ja loput jakoautoja. Kalustoa voisi luonnehtia erittäin vanhaksi, arvion mukaan pääosalla ajoneuvoista on ajettu noin 2 000 000 kilometriä. Yhtiöllä on suoria sopimuksia ja se käyttää osin alihankintaa elintarvikukuljetuksissaan. Yritys on lisäksi osakkaana ainakin toimintaansa aloittelevassa valtakunnallisessa terminaaliyhtiössä. Vuonna 2008 liiketoiminnan supistaminen aiheutti työsuhteiden päättämiskuluja arviolta 300 000 euroa kun suunniteltu yhteistyöhanke kariutui. Z Oy:n kohdalla tarkastelukausi on 2007-2010, sillä vuoden 2011 tilinpäätöstä ei ollut saatavilla.

Toimialan tunnusluvut
Toimialalla yrityksiä

Toimiala 49410 Tieliikenteen tavarakuljetus
5905 5950 5762 5404
31.12.2008 31.12.2009 31.12.2010 31.12.2011

Volyymi				
Liikevaihto tEUR	312,8	278	292	321,6
Liikevaihdon muutos %	7,1	-6,8	1,8	8,3
Kannattavuus				
Käyttökate %	17,3	16,7	15,1	13,7
Liikevoitto %	8,1	6,8	5,8	5
Nettotulos %	5	3,9	3,5	3,2
Sijoitetun pääoman tuotto %	15,3	11,1	9,8	9,4
Kokonaispääoman tuotto %	12,3	8,9	7,8	7,4
Maksuvalmius				
Quick ratio	1	0,9	0,9	1
Current ratio	1	1	1	1
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste %	23,4	25,2	26,7	28,1
Net gearing				
Suhteellinen velkaantuneisuus %	40,4	42,3	41,2	38,2
Käyttöpääoma				
Käyttöpääoma %	3	3,3	3,8	3,9
Myyntisaamisten kiertoaika pv	30	29	33	33
Ostovelkojen kiertoaika pv	46	44	47	43

X Oy 31.12.2008 31.12.2009 31.12.2010 31.12.2011

Volyymi				
Liikevaihto tEUR	3432	3352	2426	3348
Liikevaihdon muutos %	26,9	-2,3	-27,6	38
Kannattavuus				
Käyttökate %	10	5,2	-6,1	2,8
Liikevoitto %	8,1	3,3	-11,8	-1,4
Nettotulos %	1,5	-2,9	-25,9	-4,4
Sijoitetun pääoman tuotto %	20,6	2,4	-40,5	-3,4
Kokonaispääoman tuotto %	12,5	1,6	-28,8	-2,2
Maksuvalmius				
Quick ratio	0,7	0,7	0,5	0,3
Current ratio	0,7	0,7	0,5	0,3
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste %	10,8	2,4	-43,4	-49,6
Net gearing	4,9	27,2	-2,5	-1,7
Suhteellinen velkaantuneisuus %	42	51,8	80	66,2
Käyttöpääoma				
Käyttöpääoma %	-0,2	-4	-4,8	-16
Myyntisaamisten kiertoaika pv	30	25	29	24
Ostovelkojen kiertoaika pv	83	108	117	202

Y Oy	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Volyymi				
Liikevaihto tEUR	9623	8871	9605	10101
Liikevaihdon muutos %	-0,3	-7,8	8,3	5,2
Kannattavuus				
Käyttökate %	2,2	7,4	8,6	5,6
Liikevoitto %	-1,8	3,3	4,9	2,4
Nettotulos %	-2,9	2,3	4,2	1,4
Sijoitetun pääoman tuotto %	-8,5	17,5	29,1	15,4
Kokonaispääoman tuotto %	-5	9,4	15,9	8,1
Maksuvalmius				
Quick ratio	0,3	0,4	0,5	0,6
Current ratio	0,3	0,4	0,6	0,6
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste %	4,9	13,5	27,3	33,8
Net gearing	9,6	3,1	0,9	0,4
Suhteellinen velkaantuneisuus %	32,1	29,8	22,8	19,4
Käyttöpääoma				
Käyttöpääoma %	0,6	2,9	5,3	5,1
Myyntisaamisten kiertoaika pv	24	28	31	30
Ostovelkojen kiertoaika pv	71	76	52	46
Z Oy	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
Volyymi				
Liikevaihto tEUR	5031	5607	4695	4822
Liikevaihdon muutos %		11,5	-16,3	2,7
Kannattavuus				
Käyttökate %	5,9	-0,7	-4,3	-0,7
Liikevoitto %	3,1	-2,7	-6,4	-2,4
Nettotulos %	2,2	-3,5	-7	-3,6
Sijoitetun pääoman tuotto %	20	-220	-41,3	-12,7
Kokonaispääoman tuotto %	9,1	-8,5	-17	-6,4
Maksuvalmius				
Quick ratio	0,6	0,4	0,2	0,3
Current ratio	0,6	0,4	0,2	0,3
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste %	-24,1	-44,2	-99,3	-121,8
Net gearing	-2,3	-0,9	-1	-0,9
Suhteellinen velkaantuneisuus %	35	31,5	37,1	39,3
Käyttöpääoma				
Käyttöpääoma %	4,5	-0,4	0	-1,7
Myyntisaamisten kiertoaika pv	45	29	22	28
Ostovelkojen kiertoaika pv	85	88	61	91

X Oy

31.12.2008 31.12.2009 31.12.2010 31.12.2011

TULOSLASKELMA				
LIKEVAIHTO	3432	3352	2426	3348
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos	0	0	0	0
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut tuotot	0	7	4	0
Materiaalit ja palvelut	0	0	0	0
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	0	0	0	0
Ostot tilikauden aikana	-860	-1120	-796	-685
Varastojen muutos	0	0	0	0
Ulkopuoliset palvelut	-391	-122	-160	-677
Henkilöstökulut	0	0	0	0
Palkat ja palkkiot	-665	-739	-569	-820
Henkilöstösivukulut	0	0	0	0
Eläkekulut	-121	-144	-103	-135
Muut henkilöstösivukulut	-67	-54	-13	-55
Poistot ja arvonalentumiset	0	0	0	0
Suunnitelman mukaiset poistot	-67	-67	-138	-143
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä	0	0	0	0
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut kulut	-984	-1005	-938	-879
LIKETOIMINNAN TULOS	277	109	-287	-48
Rahoituistuotot ja -kulut	0	0	0	0
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä	0	0	0	0
Tuotot osuuksista omistusyhteisyriksissä	0	0	0	0
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista	0	0	0	0
Muut korko- ja rahoitustuotot	0	1	1	0
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista	-83	-83	-249	0
Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista	0	0	0	0
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-46	-68	-77	-95
TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	148	-41	-612	-141
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Satunnaiset tuotot	0	0	0	0
Satunnaiset kulut	0	0	0	0
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	148	-41	-612	-141
Tilinpäätössiirrot	0	0	0	0

Poistoeron muutos	0	0	0	0
Vapaaehtoisten varausten muutos	0	0	0	0
Tuloverot	-97	-58	0	0
Muut välittömät verot	0	0	-17	-7
Laskennallinen verovelan muutos	0	0	0	0
TILIKAUDEN TULOS	51	-99	-629	-148

X Oy**TASE**

31.12.2008 31.12.2009 31.12.2010 31.12.2011

VASTAAVAA				
PYSYVÄT VASTAAVAT	916	1108	722	722
Aineettomat hyödykkeet	0	155	124	94
Perustamismenot	0	0	0	0
Tutkimusmenot	0	0	0	0
Kehittämismenot	0	0	0	0
Aineettomat oikeudet	0	0	0	0
Liikearvo	0	0	0	0
Muut pitkävaikutteiset menot	0	155	124	94
Ennakkomaksut	0	0	0	0
Aineelliset hyödykkeet	583	703	598	628
Maa- ja vesialueet	0	0	0	0
Rakennukset ja rakennelmat	25	23	22	20
Koneet ja kalusto	558	680	576	558
Muut aineelliset hyödykkeet	0	0	0	50
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	0	0	0	0
Sijoitukset	333	249	0	0
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0	0	0	0
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	0	0
Osuudet omistusyhteisyriksissä	0	0	0	0
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	0	0	0	0
Muut osakkeet ja osuudet	0	0	0	0
Muut saamiset	333	249	0	0
Omat osakkeet tai osuudet	0	0	0	0
VAIHTUVAT VASTAAVAT	703	670	631	759
Vaihto-omaisuus	0	0	0	0
Aineet ja tarvikkeet	0	0	0	0
Keskeneräiset tuotteet	0	0	0	0
Valmiit tuotteet/tavarat	0	0	0	0
Muu vaihto-omaisuus	0	0	0	0
Ennakkomaksut	0	0	0	0
Saamiset	681	664	623	752
Pitkäaikaiset saamiset	0	0	0	308

Pääomalainat	0	0	0	0
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ	0	0	0	0
Poistoero	0	0	0	0
Vapaaehtoiset varaukset	0	0	0	0
PAKOLLISET VARAUKSET	0	0	0	0
Eläkevaraukset	0	0	0	0
Verovaraukset	0	0	0	0
Muut pakolliset varaukset	0	0	0	0
VIERAS PÄÄOMA	1445	1736	1941	2218
Pitkäaikainen vieras pääoma	435	740	734	593
Joukkovelkakirjalainat	0	0	0	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	0	0
Pääomalainat	0	0	0	0
Lainat rahoituslaitoksilta	435	740	734	593
Eläkelainat	0	0	0	0
Saadut ennakot	0	0	0	0
Ostovelat	0	0	0	0
Rahoitusvekselit	0	0	0	0
Velat saman konsernin yrityksille	0	0	0	0
Velat omistusyhteyksyrityksille	0	0	0	0
Laskennallinen verovelka	0	0	0	0
Muut velat	0	0	0	0
Siirtovelat	0	0	0	0
Lyhytaikainen vieras pääoma	1010	997	1207	1625
Joukkovelkakirjalainat	0	0	0	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	0	0
Pääomalainat	0	0	0	0
Lainat rahoituslaitoksilta	174	183	213	189
Eläkelainat	0	0	0	0
Saadut ennakot	5	0	0	0
Ostovelat	284	366	307	752
Rahoitusvekselit	0	0	0	0
Velat saman konsernin yrityksille	0	0	0	0
Velat intressiyhteyksyrityksille	0	0	0	0
Muut velat	268	222	509	499
Siirtovelat	279	226	179	185
TASEEN LOPPUSUMMA	1782	1809	756	737

Y Oy

31.12.2008 31.12.2009 31.12.2010 31.12.2011

TULOSLASKELMA				
LIKEVAIHTO	9623	8871	9605	10101
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos	0	0	0	0
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut tuotot	181	42	67	53
Materiaalit ja palvelut	0	0	0	0
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	0	0	0	0
Ostot tilikauden aikana	-2267	-1645	-1994	-2193
Varastojen muutos	-7	-2	11	-22
Ulkopuoliset palvelut	-1076	-662	-677	-704
Henkilöstökulut	0	0	0	0
Palkat ja palkkiot	-3892	-3664	-3867	-4041
Henkilöstösivukulut	0	0	0	0
Eläkekulut	-665	-617	-657	-694
Muut henkilöstösivukulut	-261	-366	-359	-329
Poistot ja arvonalentumiset	0	0	0	0
Suunnitelman mukaiset poistot	-395	-366	-359	-329
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä	0	0	0	0
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut kulut	-1418	-1370	-1413	-1611
LIKETOIMINNAN TULOS	-177	290	477	240
Rahoituistuotot ja -kulut	0	0	0	0
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä	8	0	0	0
Tuotot osuuksista omistusyhteisyriksissä	0	0	0	0
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista	0	0	0	0
Muut korko- ja rahoitustuotot	1	5	4	3
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista	0	0	0	0
Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista	0	0	0	0
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-116	-93	-71	-30
TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	-284	202	411	213
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Satunnaiset tuotot	48	51	0	37
Satunnaiset kulut	0	0	0	0
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-236	253	411	250
Tilinpäätössiirrot	0	0	0	0

Poistoeron muutos	0	0	0	0
Vapaaehtoisten varausten muutos	0	0	0	0
Tuloverot	0	0	0	-70
Muut välittömät verot	0	0	0	0
Laskennallinen verovelan muutos	0	0	0	0
TILIKAUDEN TULOS	-236	253	411	180

Y Oy

TASE

VASTAAVAA	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
PYSYVÄT VASTAAVAT	2420	2198	1958	1799
Aineettomat hyödykkeet	21	18	14	10
Perustamismenot	0	0	0	0
Tutkimusmenot	0	0	0	0
Kehittämismenot	0	0	0	0
Aineettomat oikeudet	0	0	0	0
Liikearvo	0	0	0	0
Muut pitkävaikutteiset menot	21	18	14	10
Ennakkomaksut	0	0	0	0
Aineelliset hyödykkeet	1489	1214	978	822
Maa- ja vesialueet	46	46	46	46
Rakennukset ja rakennelmat	161	145	130	115
Koneet ja kalusto	1280	1023	801	661
Muut aineelliset hyödykkeet	2	0	0	0
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	0	0	0	0
Sijoitukset	909	966	966	966
Osuudet saman konsernin yrityksissä	792	792	792	792
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	112	163	163	163
Osuudet omistusyhteisyriksissä	0	0	0	0
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	0	0	0	0
Muut osakkeet ja osuudet	4	11	11	11
Muut saamiset	0	0	0	0
Omat osakkeet tai osuudet	0	0	0	0
VAIHTUVAT VASTAAVAT	824	855	1055	1167
Vaihto-omaisuus	68	66	77	55
Aineet ja tarvikkeet	68	66	77	55
Keskeneräiset tuotteet	0	0	0	0
Valmiit tuotteet/tavarat	0	0	0	0
Muu vaihto-omaisuus	0	0	0	0
Ennakkomaksut	0	0	0	0
Saamiset	751	788	894	950

Pitkäaikaiset saamiset	0	0	0	0
Myyntisaamiset	0	0	0	0
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	0	0
Saamiset omistusyhteisyrittäjäryyksiltä	0	0	0	0
Lainasaamiset	0	0	0	0
Laskennallinen verosaaminen	0	0	0	0
Muut saamiset	0	0	0	0
Maksamattomat osakkeet/osuudet	0	0	0	0
Siirtosaamiset	0	0	0	0
Lyhytaikaiset saamiset	751	788	894	950
Myyntisaamiset	637	675	819	823
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	7	11	2	42
Saamiset omistusyhteisyrittäjäryyksiltä	0	0	0	0
Lainasaamiset	0	0	0	0
Laskennallinen verosaaminen	0	0	0	0
Muut saamiset	3	2	0	4
Maksamattomat osakkeet/osuudet	0	0	0	0
Siirtosaamiset	104	101	73	81
Rahoitusarvopaperit	4	1	84	162
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0	0	0	0
Omat osakkeet tai osuudet	0	0	0	0
Muut arvopaperit	0	0	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	4	1	84	162
TASEEN LOPPUSUMMA	3243	3053	3013	2966

VASTATTAVAA				
OMA PÄÄOMA	159	412	822	1002
Osake-, osuus tai muu vastaava pääoma	44	44	44	44
Ylikurssirahasto	0	0	0	0
Arvonkorotusrahasto	687	687	687	687
Käyvän arvon rahasto	0	0	0	0
Muut rahastot	-573	-320	91	270
Omien osakkeiden ja osuuksien rahasto	0	0	0	0
Vararahasto	0	0	0	0
Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot	0	0	0	0
Muut rahastot	0	0	0	0
Edellisten tilikausien tulos	-337	-573	-320	91
Tilikauden tulos	-236	253	411	180

Pääomalainat	0	0	0	0
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ	0	0	0	0
Poistoero	0	0	0	0
Vapaaehtoiset varaukset	0	0	0	0
PAKOLLISET VARAUKSET	0	0	0	0
Eläkevaraukset	0	0	0	0
Verovaraukset	0	0	0	0
Muut pakolliset varaukset	0	0	0	0
VIERAS PÄÄOMA	3085	2641	2190	1964
Pitkäaikainen vieras pääoma	613	699	319	85
Joukkovelkakirjalainat	0	0	0	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	0	0
Pääomalainat	44	44	44	0
Lainat rahoituslaitoksilta	480	589	232	85
Eläkelainat	0	0	0	0
Saadut ennakot	0	0	0	0
Ostovelat	89	67	43	0
Rahoitusvekselit	0	0	0	0
Velat saman konsernin yrityksille	0	0	0	0
Velat omistusyhteisyrityksille	0	0	0	0
Laskennallinen verovelka	0	0	0	0
Muut velat	0	0	0	0
Siirtovelat	0	0	0	0
Lyhytaikainen vieras pääoma	2472	1942	1871	1879
Joukkovelkakirjalainat	0	0	0	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	0	0
Pääomalainat	0	0	0	0
Lainat rahoituslaitoksilta	639	256	208	147
Eläkelainat	0	0	0	0
Saadut ennakot	0	0	0	0
Ostovelat	650	483	383	367
Rahoitusvekselit	0	0	0	0
Velat saman konsernin yrityksille	21	21	16	0
Velat intressiyrityksille	0	0	0	0
Muut velat	273	318	276	309
Siirtovelat	889	863	988	1057
TASEEN LOPPUSUMMA	2670	2733	3103	3236

Z Oy

31.12.2007 31.12.2008 31.12.2009 31.12.2010

TULOSLASKELMA				
LIKEVAIHTO	5031	5607	4695	4822
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos	0	0	0	0
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut tuotot	8	20	15	9
Materiaalit ja palvelut	0	0	0	0
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	0	0	0	0
Ostot tilikauden aikana	-970	-1265	-885	-820
Varastojen muutos	0	0	0	0
Ulkopuoliset palvelut	-729	-686	-802	-995
Henkilöstökulut	0	0	0	0
Palkat ja palkkiot	-2028	-2484	-2131	-2067
Henkilöstösivukulut	0	0	0	0
Eläkekulut	-336	-414	-368	-325
Muut henkilöstösivukulut	-159	-185	-125	-128
Poistot ja arvonalentumiset	0	0	0	0
Suunnitelman mukaiset poistot	-136	-111	-99	-84
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä	0	0	0	0
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut kulut	-522	-632	-600	-531
LIKETOIMINNAN TULOS	158	-152	-301	-118
Rahoituistuotot ja -kulut	0	0	0	0
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä	0	0	0	0
Tuotot osuuksista omistusyhteisyrityksissä	0	0	0	0
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista	1	3	2	1
Muut korko- ja rahoitustuotot	0	0	0	0
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista	0	0	0	0
Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista	0	0	0	0
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-46	-50	-29	-56
TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	113	-199	-327	-173
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Satunnaiset tuotot	0	0	0	0
Satunnaiset kulut	0	0	0	0
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	113	-199	-327	-173
Tilinpäätössiirrot	0	0	0	0

Poistoeron muutos	0	0	0	0
Vapaaehtoisten varausten muutos	0	0	0	0
Tuloverot	0	0	0	0
Muut välittömät verot	0	0	0	0
Laskennallinen verovelan muutos	0	0	0	0
TILIKAUDEN TULOS	113	-199	-327	-173

Z Oy**TASE**

VASTAAVAA	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
PYSYVÄT VASTAAVAT	767	643	557	469
Aineettomat hyödykkeet	18	12	6	2
Perustamismenot	0	0	0	0
Tutkimusmenot	0	0	0	0
Kehittämismenot	0	0	0	0
Aineettomat oikeudet	0	0	0	0
Liikearvo	18	12	6	0
Muut pitkävaikutteiset menot	0	0	0	2
Ennakkomaksut	0	0	0	0
Aineelliset hyödykkeet	733	609	520	436
Maa- ja vesialueet	0	0	0	0
Rakennukset ja rakennelmat	0	0	0	0
Koneet ja kalusto	729	606	520	435
Muut aineelliset hyödykkeet	4	3	1	1
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	0	0	0	0
Sijoitukset	17	22	31	31
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0	0	0	0
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	0	0
Osuudet omistusyhteisyriksissä	0	0	9	9
Saamiset omistusyhteisyriksiltä	0	22	0	0
Muut osakkeet ja osuudet	0	0	22	22
Muut saamiset	17	0	0	0
Omat osakkeet tai osuudet	0	0	0	0
VAIHTUVAT VASTAAVAT	653	586	317	386
Vaihto-omaisuus	0	0	0	0
Aineet ja tarvikkeet	0	0	0	0
Keskeneräiset tuotteet	0	0	0	0
Valmiit tuotteet/tavarat	0	0	0	0
Muu vaihto-omaisuus	0	0	0	0
Ennakkomaksut	0	0	0	0
Saamiset	650	536	317	386

Pitkäaikaiset saamiset	0	0	0	0
Myyntisaamiset	0	0	0	0
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	0	0
Saamiset omistusyhteisyrittäjäryityksiltä	0	0	0	0
Lainasaamiset	0	0	0	0
Laskennallinen verosaaminen	0	0	0	0
Muut saamiset	0	0	0	0
Maksamattomat osakkeet/osuudet	0	0	0	0
Siirtosaamiset	0	0	0	0
Lyhytaikaiset saamiset	650	536	317	386
Myyntisaamiset	623	445	283	370
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	0	0
Saamiset omistusyhteisyrittäjäryityksiltä	0	0	0	0
Lainasaamiset	0	0	0	0
Laskennallinen verosaaminen	0	0	0	0
Muut saamiset	1	0	0	0
Maksamattomat osakkeet/osuudet	0	0	0	0
Siirtosaamiset	26	91	33	16
Rahoitusarvopaperit	3	50	1	0
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0	0	0	0
Omat osakkeet tai osuudet	0	0	0	0
Muut arvopaperit	0	0	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	3	50	1	0
TASEEN LOPPUSUMMA	1420	1229	875	855
VASTATTAVAA				
OMA PÄÄOMA	-341	-541	-869	-1041
Osake-, osuus tai muu vastaava pääoma	11	11	11	11
Ylikurssirahasto	0	0	0	0
Arvonkorotusrahasto	0	0	0	0
Käyvän arvon rahasto	0	0	0	0
Muut rahastot	-352	-552	-880	-1052
Omien osakkeiden ja osuukien rahasto	0	0	0	0
Vararahasto	0	0	0	0
Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot	0	0	0	0
Muut rahastot	0	0	0	0
Edellisten tilikausien tulos	-465	-352	-552	-880
Tilikauden tulos	113	-199	-327	-173

Pääomalainat	0	0	0	0
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ	0	0	0	0
Poistoero	0	0	0	0
Vapaaehtoiset varaukset	0	0	0	0
PAKOLLISET VARAUKSET	0	0	0	0
Eläkevaraukset	0	0	0	0
Verovaraukset	0	0	0	0
Muut pakolliset varaukset	0	0	0	0
VIERAS PÄÄOMA	1761	1769	1743	1897
Pitkäaikainen vieras pääoma	606	397	405	556
Joukkovelkakirjalainat	0	0	0	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	0	0
Pääomalainat	99	231	231	231
Lainat rahoituslaitoksilta	494	132	163	315
Eläkelainat	13	12	11	10
Saadut ennakot	0	1	0	0
Ostovelat	0	21	0	0
Rahoitusvekselit	0	0	0	0
Velat saman konsernin yrityksille	0	0	0	0
Velat omistusyhteisyrityksille	0	0	0	0
Laskennallinen verovelka	0	0	0	0
Muut velat	0	0	0	0
Siirtovelat	0	0	0	0
Lyhytaikainen vieras pääoma	1155	1371	1339	1340
Joukkovelkakirjalainat	0	0	0	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	136	0	0
Pääomalainat	0	0	0	0
Lainat rahoituslaitoksilta	171	0	62	52
Eläkelainat	1	1	1	1
Saadut ennakot	0	0	0	0
Ostovelat	394	469	284	452
Rahoitusvekselit	0	0	0	0
Velat saman konsernin yrityksille	0	0	0	0
Velat intressiyrityksille	0	0	0	0
Muut velat	20	26	419	348
Siirtovelat	569	739	574	488
TASEEN LOPPUSUMMA	1067	676	-5	-197