



## **Hinnoittelu yrityksen tukena**

Anne Honkanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Anne Honkanen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hinnoittelu yrityksen menestyksen tukena
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 21 + 1
<p>Hinnoittelu on yksi tärkein tekijä yrityksen menestyksessä. Hinnoiteltavia tuotteita on yrityksillä erilaisia. On palvelutuotteita, tuotteita joita yritys valmistaa ja tuotteita joita yritys hankkii muualta ja myy sellaisenaan eteenpäin.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käydään läpi hinnoittelun erilaisia periaatteita ja tapoja hinnoitella tuotteita. Tutkimusosiossa perehdytään Yritys X:n yhden tuoteryhmän hinnoitteluun. Yritys X hankkii ulkomailta tuotteita ja myy niitä Suomessa. Tutkimusosiossa perehdyttiin Yritys X:n nykyiseen hinnoittelumalliin ja mietittiin siihen uudistusta. Tutkimuksen aikana käytiin läpi Yritys X:n vuosine 2020-2022 maahantuotujen tuotteiden kuljetuskustannukset, haastateltiin yrityksen Business Controlleria ja ostajia ja heidän näkemyksiään tuotteiden hinnoitteluun.</p> <p>Tutkimusosion tarkoituksena oli uudistaa Yritys X:n hinnoittelukalkyyliä ja tehdä siitä läpinäkyvämpi ja dynaamisempi.</p>
<b>Asiasanat</b> Hinnoittelu, kustannuslaskenta, katetuotto, tuoteryhmä

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Rajaukset .....	2
2	Teoria.....	3
2.1	Kannattavuus ja kustannukset.....	3
2.1.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset .....	4
2.1.2	Välilliset ja välittömät kustannukset.....	5
2.1.3	Muut kustannusluokat .....	5
2.1.4	Kustannuslaskennan haasteet .....	6
2.2	Katetuottolaskenta.....	6
2.2.1	Muut laskentatavat.....	8
2.3	Hinnoittelu .....	9
2.3.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu .....	10
2.3.1.1.	Katetuottohinnoittelu .....	10
2.3.1.2.	Voittolisähinnoittelu .....	11
2.4.	Hinnoittelukalkyyli.....	11
2.4.1.	Hinnoittelukerroin .....	11
2.4.2.	Minimikalkyyli.....	12
2.4.3.	Keskimääräiskalkyyli.....	12
2.4.4.	Normaalikalkyyli.....	13
3.	Tutkimus.....	14
3.3.	Yritys X:n hinnoittelu.....	14
3.4.	Yritys X:n toimittajat ja kuljetuskustannukset .....	15
3.5.	Nykyinen hinnoittelukalkyyli.....	16
3.5.1.	Varastointi.....	16
3.5.2.	Hallinto.....	16
3.5.3.	Kuljetuskustannukset .....	17
3.5.4.	Kateprosentti.....	17
3.6.	Uudistettu kalkyyli .....	18
4	Johtopäätökset.....	20
4.	Lähteet .....	21
	Liitteet .....	22

# 1 Johdanto

Kustannuslaskenta on yrityksen tärkeä työkalu, jolla tunnistetaan kaikki yrityksen kustannukset sekä määritellään miten kustannukset jaetaan yrityksen sisällä ja kuinka eri kustannukset jaotellaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluun.

Katetuottolaskenta on kannattavuuslaskennan yksinkertaisin laskentamuoto. Sen keskiössä on tuotteen tai palvelun tuoma kate yritykselle, jossa myyntihinnasta on vähennetty tuotteeseen kohdistuvat muuttuvat kustannukset, jotka ovat yksinkertaisimmillaan tuotteen hankintaan liittyvät suorat kustannukset. Katetuottolaskenta ei ota huomioon yrityksen muita kustannuksia, niin sanottuja kiinteitä kustannuksia. Tätä varten on olemassa muita laskentamalleja hinnoittelun tueksi.

Hinnoittelua voidaan tehdä monen eri laskentatavan avulla. Hinnoittelukalkyyliit ovat tärkeä työkalu yrityksen hinnoittelussa tuotteitaan. Hinnoittelukalkyyleita voidaan varioida yrityksen tarpeiden mukaan. Yleisimmin hinnoittelussa otetaan laskentaan mukaan muuttuvat kustannukset (ostohinta tai valmistushinta) sekä kiinteät kustannukset (mm. hallinto ja varastointikustannukset). Yleisimmin yrityksissä käytetään ns. keskiarvon mukaan laskettua hinnoittelukalkyyliä, jossa mm. kiinteät kustannukset lasketaan esimerkiksi vuosittaisen toteuman mukaisesti. Hinta voidaan laskea myös puhtaasti katteen tai voiton näkökulmasta.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käydä läpi kustannuslaskentaa, katetuottolaskentaa ja hinnoittelua. Teoriaosuudessa käydään läpi termit ja käydään läpi erilaisia hinnoittelutapoja. Tutkimusosiossa mietitään tutkimuskohteena olevan Yritys X:n hinnoittelua. Tutkimus on suoritettu analysoimalla yrityksen dataa sekä haastatteleamalla yrityksen Business Controlleria ja ostajaa. Yritys X:n hinnoittelutapa on tällä hetkellä vahvasti keskiarvoon perustuvaa ja yrityksen muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia ei ole tarkasteltu moniin vuosiin. Viimeisten muutaman vuoden aikana kiinteät kustannukset ovat muuttuneet mm. pandemian, Ukrainan sodan ja siitä johtuneen energiakriisin sekä maailmanlaajuisen inflaation myötä.

Opinnäytetyössä käydään läpi erilaisia hinnoittelun laskentamalleja. Opinnäytetyössä tarkastellaan keskiarvon mukaan lasketun hinnoittelukalkyylin vaikutusta todellisiin kustannuksiin. Avataan Yritys X:n nykyinen hinnoittelukalkyyli ja lopuksi pohditaan, mikä on Yritys X:lle sopivin malli ja luodaan heille muutama vaihtoehtoinen hinnoittelukalkyyli Excel-taulukkona.

Opinnäytetyössä analysoitiin Yritys X:n muuttuvia kustannuksia eli hankintakustannuksia ja sekä yhtä suurimmista kiinteistä kustannuksista eli kuljetuskustannuksia vuosien 2020-2022 aikana. Analysoitavat vuodet ovat ns. Covid-pandemia vuosia, jotka ovat vaikuttaneet monen toimialan liiketoimintaan. Yritys X:n liiketoimintaan pandemia ei juurikaan vaikuttanut. Opinnäytetyöhön haastateltiin yrityksen Business Controlleria sekä ostajaa. Business Controllerin haastattelussa käytiin läpi yrityksen hinnoittelun strategiaa ja ostajien kanssa eri toimittajien työllistävyyden vaikutusta työaikaan ja mietittiin onko tapaa mitata työllistävyyttä.

Esimerkkilaskelmissa käytetään Yritys X:n lukuja, mutta luvut ovat muokattu vakion avulla niin ettei todelliset luvut ole näkyvissä. Yritys X hankkii jälleenmyytäviä tuotteitaan pääasiassa ETA-alueeseen kuuluvista maista, mutta myös jonkin verran Suomesta sekä ETA-alueen ulkopuolelta. Yritys X:n valikoima on runsas, n. 2000 tuotenimikettä. Tällä hetkellä Yritys X käyttää kulujen keskiarvoon perustuvaa hinnoittelukalkyyliä ja nyt on tarkoitus tarkastella kuinka kalkyyli muuttuisi, jos hinnoittelu tapahtuisi todellisten kustannusten mukaisesti. Hinnoittelun todellisten kustannusten laskeminen perustuu toimittajakohtaiseen arvioon. Minkälaisia kuluja mistäkin maasta tuleville tuotteille tulee, kuten huolintakustannukset, yleiset kuljetuskustannukset, mahdolliset kuljetusten tai varastoinnin erikoisjärjestelyt. Lisäksi toimittaja-arvioinnissa on tarkoitus ottaa huomioon toimittajan työllisyys eli kuinka paljon työntekijän työaika menee toimittajan kanssa asiointiin.

## **1.2 Rajaukset**

Operatiivinen laskentatoimi on laaja aihealue ja tässä opinnäytetyössä keskitytään yksittäisen tuoteryhmän kustannuslaskentaan liittyviin asioihin. Samankaltaisia laskentamalleja käytetään yleisesti niin koko yrityksen liikevaihdon laskentaan kuin yksittäisen tuotteen laskentaan. Vaikka tässä työssä puhutaan tuotteesta tai tuoteryhmästä, samoja menetelmiä pystytään käyttämään myös yrityksen kokonaisuuden laskennan tueksi.

Opinnäytetyössä käytetään esimerkkinä yhtä yritystä ja sen yhtä tuoteryhmää, jossa tuotteiden hankinta tapa ns. suora hankinta eli tuotteet hankitaan suoraan valmistajalta tai toisen toimittajan kautta. Tuotteet myydään Suomessa joko sellaisenaan tai uudelleenpakattuina kuluttajille. Tällaisessa suora hankinnassa on laskentamallit yksinkertaisempia kuin yrityksessä, jossa valmistetaan tuotteita raaka-aineista koneita ja henkilötyövoimaa käyttäen.

## 2 Teoria

Operatiivinen laskentoimi on laskentatoimen osa-alue, yrityksen tukitoimi, joka pureutuu yrityksen sisäisiin tunnuslukuihin, tukee yrityksen johtoa sen pyrkimyksissä hyvään taloudelliseen johtamiseen sekä tuottaa erilaisia laskelmia yrityksen päätöksen tueksi (Jormakka ym. 2021, 161; Laitinen 2007, 16). Kokonaiskustannusten hallinta sekä tuotteiden ja palveluiden oikeanlainen hinnoittelu on minkä tahansa yrityksen kulmakivi. Osakeyhtiölain 1 luvun 4 pykälän mukaan yritysten tulee tehdä voittoa, joten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun tulee kattaa kaikki kustannukset mitä yrityksellä on.

Kustannuslaskenta on keino antaa yritykselle tietoa mm. kannattavuuden seurantaan ja apua hinnoitteluun. Kustannuslaskenta voidaan jaotella kolmeen pääalueeseen; kustannuslajilaskentaan, kustannuspaikkalaskentaan ja suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan (Tomperi 2015, 181). Kustannuslajilaskennassa selvitetään mitä erilaisia kustannuksia yritykselle syntyy. Näitä on esimerkiksi ainekustannukset, työkustannukset ja myös pääomakustannukset. Kustannuspaikkalaskennassa kustannukset kohdistetaan eri kustannuspaikoille. Kustannuspaikkoja voi olla yrityksestä riippuen olla esimerkiksi varasto, hallinto ja myynti. Kolmas pääalue on suoritekohtainen kustannuslaskenta, johon tässä opinnäytetyössä pureudutaan. Suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa selvitetään mitkä asiat vaikuttavat yksittäisen tuotteen hinnan muodostukseen. Suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan vaikuttavat erilaiset kustannustyytit, joita seuraavaksi käsitellään (Tomperi 2015, 192; Laitinen 2007, 18).

### 2.1 Kannattavuus ja kustannukset

Kannattavuus on toimivan yrityksen pohja ja yksinkertaisin kannattavuuden mittari on yrityksen koonkaistulos. Koonkaistulos saadaan laskettua, kun yrityksen kaikista tuotoista yhteenlaskettuna (myyntituotot, käyttöomaisuuden myynti ja muut tuotot) vähennetään kaikki kustannukset. Muita kannattavuuden mittareita ovat muun muassa liike-tulos (EBIT), käyttökate (EBITDA) ja katetuotto eli myyntikate (gross margin) (Eklund & Kekkonen 2014, 72-73).

Tuotteeseen ja koko yrityksen toimintaan liittyvät kustannukset ovat tärkeitä ymmärtää kehittyvässä liiketoiminnassa. Koonkaishankintakustannukset ymmärtäminen on operatiivisen laskentatoimen yksi tärkeimmistä työkaluista. Yrityksen kustannuksia voi jaotella moneen eri kategoriaan. Yksinkertaistetussa mallissa kustannukset jaotellaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, mutta kustannusten alalajeja on myös muita. On tärkeää tunnistaa eri kustannustyyppien eroa, kun yritys

tarkastelee omaa tuotevalikoimaansa ja hinnanmuodostusta. Kustannustyyppien avulla yritys ymmärtää paremmin mitkä kustannukset vaikuttavat milläkin tavoin eri suoritteisiin, kustannuksiin tai tulonlähteisiin (Eklund & Kekkonen 2014, 8-12). Seuraavissa kappaleissa esitellään tärkeimmät kustannustyyppit ja kuvassa 1 esitellään miten kokonaiskustannukset jakautuvat eri kustannuksiin.



Kuva 1. Kustannustyyppit (Jormakka ym. 2021, 161)

### 2.1.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannuksia on monia erilaisia ja yksinkertaistettuna ne jaotellaan muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset liittyvät yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuotannon ja hankinnan määrään. Muuttuvia kustannuksia on mm. raaka-ainekustannukset, valmistukseen kuluva työaika ja mahdollisten koneiden käyttö sekä muut suoriin hankintoihin liittyvät kustannukset. Muuttuvat kustannukset kasvavat ja laskevat tuotannon tai hankintojen määrän seurauksena. Kiinteät kustannukset ovat yrityksen ns. yleisiä kustannuksia kuten vuokrat, vakuutukset, ja hallinnon palkat. Kiinteät kustannukset eivät muutu tuotantojen tai hankintojen määrän muuttuessa (Jormakka ym. 2021, 162; Järvenpää ym. 2014, 55). Jos yrityksessä on useita osastoja, joilla on omat budjettinsa, kiinteät kustannukset vyörytetään osastojen kuluiksi esimerkiksi henkilökunnan määrän tai osastojen käyttämien tilojen mukaisesti laskettuna. Esimerkkinä veden ja sähkönkulutus voidaan luokitella ns. puolimuuttuviin kustannuksiin, joissa osa kuluista on kiinteitä ja osa muuttuvia. Sähkön ja veden hinnoittelussa osa maksuista ovat kiinteitä kuukausiperusteisia maksuja ja osa puolestaan käyttömäärään perustuvia maksuja (Järvenpää ym. 2014, 55).

### 2.1.2 Välilliset ja välittömät kustannukset

Kustannuksia voidaan myös jaotella välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan helposti kohdistaa tuotteelle tai palvelulle. Näitä ovat esimerkiksi suorat hankintakustannukset tai raaka-ainekustannukset. Välilliset kustannukset puolestaan ovat yrityksen toiminnan kuluja, joita on hankala kohdistaa suoraan tuotteisiin tai palveluihin. Välilliset kustannukset voivat olla muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Yleensä välillisiin kustannuksiin jaotellaan esimerkiksi puhelinkulut tai vuokratkustannuksia, jos samassa tilassa valmistetaan eri tuotteita tai samassa tilassa toimii useampi eri yrityksen toiminto. Jakoa välillisiin ja välittömiin kustannuksiin tarvitaan mm. suoritekohtaisten kustannusten laskennassa (Järvenpää ym. 2017, 58-61).

### 2.1.3 Muut kustannusluokat

Järvenpää ja kollegat (2018, 61-64) esittelevät kirjassaan muuttuvien, kiinteiden, välittömien ja välillisten kustannusten lisäksi erilliskustannukset sekä yhteiskustannukset. Näiden lisäksi muita kustannuksia voivat olla raja- ja lisäkustannukset, yksikkö- ja kokonaiskustannukset sekä uponneet ja vaihtoehtoiskustannukset.

Erilliskustannukset ovat kustannuksia, joita aiheutuu ainoastaan tietyn tuotteen valmistamisesta ja toimittamisesta. Jos tuotanto lopetetaan, erilliskustannuksia ei myöskään aiheudu. Yleiskustannukset puolestaan ovat mm. markkinointi ja hallinnointikustannukset, jotka eivät muutu, vaikka tuotevalikoimaa muutettaisiin. Erillis- ja yleiskustannukset ovat samalla muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia sekä välillisiä ja välittömiä kustannuksia.

Rajakustannukset ja lisäkustannukset liittyvät tuotannon kasvattamiseen. Rajakustannus on kustannuksen lisäystä, joka tapahtuu, kun tuotantoa lisätään yhdellä yksiköllä ja lisäkustannus on lisäys, joka tapahtuu, kun tuotantoa kasvatetaan enemmän kuin yhden yksikön verran. Rajakustannusta voidaan ajatella lisäksi ns. minimikustannuksena eli alimpana mahdollisena kustannuksena, kun tarkastellaan myyntiä lyhyellä aikavälillä.

Kokonaiskustannus tarkoittaa kaikkia toiminnasta aiheutuneita kustannuksia. Nämä kokonaiskustannukset näkyvät yrityksen tuloslaskelmasta. Yksikkökustannukset puolestaan ovat kokonaiskustannus jaettuna valmistus- tai hankintamäärällä.

Uponneet kustannukset tarkoittavat tuotteen valmistamiseen sitoutuneita kustannuksia, joita muodostuu vaikkei tuotetta valmistettaisikaan. Vaihtoehtoiskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia,



jotka aiheutuvat muun vaihtoehdon valitsemisesta. Näitä ovat mm. investoinnit, joilla pyritään muuttamaan tai parantamaan yrityksen toimintaa.

#### **2.1.4 Kustannuslaskennan haasteet**

Kustannuslaskentaan liittyy myös haasteita, joita yrityksen tulee määritellä. Haasteita ovat muun muassa laskentaan mukaan otettavien kohteiden laajuus ja kustannusten kohdentaminen. Osa kiinteistä kustannuksista muuttuu lyhyellä aikavälillä, joten on tärkeää pohtia tilanteita, joissa muutoksia tehdään nopealla aikavälillä ja tilanteita, joissa ei haittaa vaikka tietoa ei olisi täysin ajantasaista. Yrityksen on mietittävä käytetäänkö kustannuksia ns. jälkilaskentana (retrospective), jossa todelliset kustannukset selvitetään kohteittain määrätyn ajanjakson välein vai reaaliaikaisena laskentana (contemporary), jossa todellisia kustannuksia päivitetään koko ajan (Laitinen 21-27).

## **2.2 Katetuottolaskenta**

Katetuottolaskelma on yksinkertainen laskentamalli yrityksen tuloksen suunnitteluun ja kannattavuuden arviointiin lyhyellä aikavälillä (Eklund & Kekkonen 2014, 77). Sen keskiössä on katetuotto, jonka avulla voidaan analysoida muuttuvien kustannusten ja volyymin suhdetta (Järvenpää ym 2017, 101). Katetuotto lasketaan yksinkertaistettuna niin että tuotosta vähennetään muuttuvat kustannukset. Tulos puolestaan saadaan, kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset. Katetuottolaskelman perusmalli kuvataan taulukossa 1, jossa tuotto on koko yrityksen osalta liikevaihto tai yksittäisen tuotteen kohdalla tuotteen hinta. Muuttuvat kustannukset ovat suoria tuotteen hankintaan kohdistuvia kustannuksia ja kiinteät kustannukset ovat yrityksen kustannuksia, jotka voidaan vyöryttämällä laskea kustannukseksi ihan yksittäisen tuotteen kuluksi asti. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa tilavuokrat, henkilöstökulut, sähkö- ja vesikustannukset. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten eroa on selvitetty kappaleessa 2.1.1.

On muistettava, että katetuotto ei kerro koko yrityksen kannattavuutta vaan yrityksen myymien tuotteiden kannattavuutta, koska katetuottolaskennassa ei huomioida yrityksen kiinteitä kustannuksia. Katetuottolaskenta toimii hyvin palvelun tai jopa yksittäisen tuotteen kannattavuuden laskentaan sekä apuvälineenä tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun.

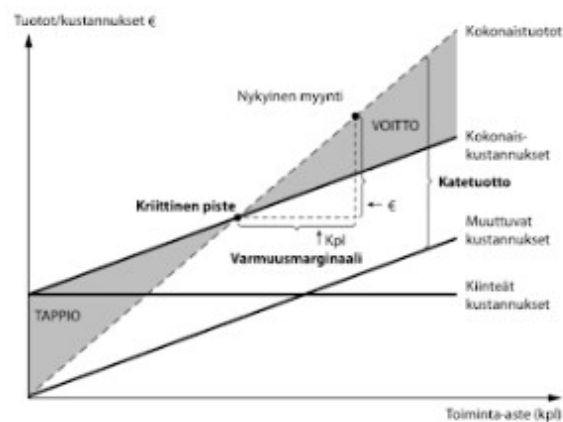
Tuotto	aa €
- Muuttuvat kustannukset	bb €
= Katetuotto	cc €
- Kiinteät kustannukset	dd €
Tulos	ee €

Taulukko 1. Katetuottolaskelman perusmalli

Tämän yksinkertaistetun laskentamallin avulla voidaan laskea yrityksen lukuja monelta eri kantilta. Sen avulla voidaan muun muassa määrittää kuinka suuri katteen tai tuloksen tulee olla rahamäärällisesti tai prosenttiosuuksilla laskettuna (katetuottoprosentti). Katetuottolaskennan avulla voidaan muun muassa laskea kuinka paljon yrityksen tulos paranee, kun myyntihintaa nostetaan tai miten katteeseen vaikuttaa hyvin neuvoteltu sopimus toimittajan kanssa tuotteen hankintakustannuksista (Jormakka ym 2021, 163).

Tuloksessa positiivinen tulos tarkoittaa voittoa ja negatiivinen tulos tappiota. Kuvassa 2 kuvataan kaikki katetuottolaskennan käsitteet yhdessä kuvassa ns. katetuottoanalyysinä. Katetuottoanalyysi kuvataan kiinteiden kustannusten ja tuotot/kustannukset suhteena.

Jos tulos on nolla, on kyseessä ns. kriittinen piste (KRP), joka tarkoittaa, että myynnillä saadaan katettua kustannukset, mutta yritys ei saa tuotteesta voittoa tai tappiota. Varmuusmarginaali (VM) puolestaan tarkoittaa nykyisen myyntituoton ja kriittisen pisteen väliä. Positiivinen varmuusmarginaali tarkoittaa summaa kuinka paljon myynti voi laskea ennen kuin toiminta on tappiollista (ohittaa kriittisen pisteen), negatiivinen varmuusmarginaali puolestaan kertoo kuinka paljon myynnin on noustava, jotta saavutetaan kriittinen piste ja nollatulostulos. (Saaranen ym 2022, 50; Eklund 2014, 83; Järvenpää ym 2017, 101-104).



Kuva 2. Katetuottoanalyysi (Järvenpää ym. 2017, 103)

### 2.2.1 Muut laskentatavat

Katetuottolaskennan lisäksi muita suoritekohtaisia laskentatapoja ovat jakolaskenta, lisäyslaskenta ja toimintolaskenta.

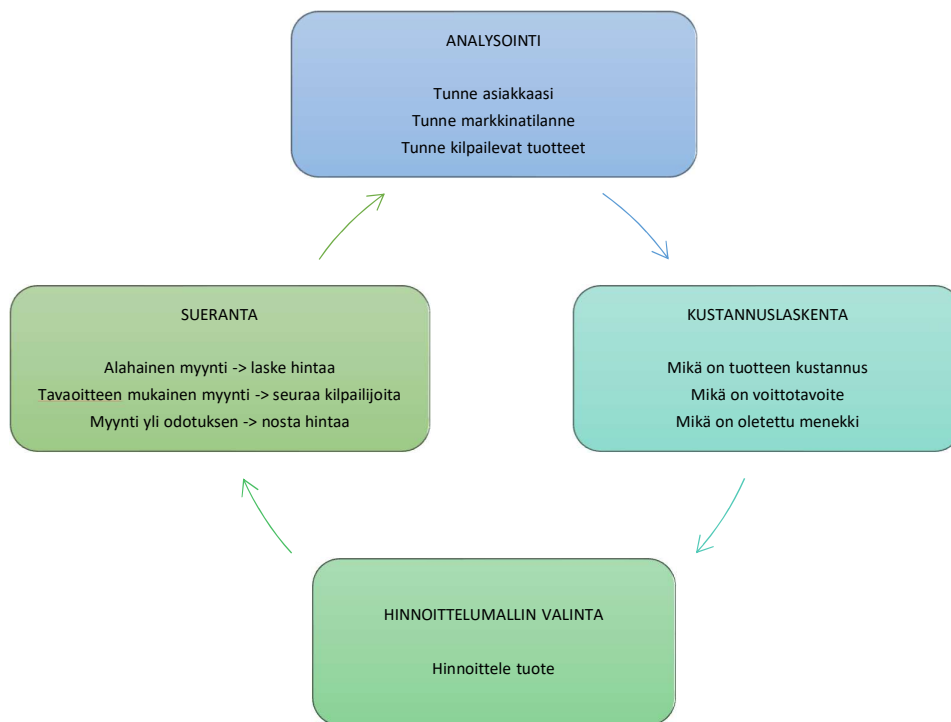
Jakolaskennassa suoritemäärä jaetaan kaikkien kustannusten määrällä. Jakolaskenta soveltuu valmistaville yrityksille ja varsinkin sellaisille valmistaville yrityksille, jotka valmistavat samanlaisia tuotteita massatuotantona. Jakolaskenta vaikeutuu, jos tuote valmistetaan useassa vaiheessa.

Lisäyslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan niille tuotteille, jotka nämä kustannukset ovat aiheuttaneet. Välilliset kustannukset jaetaan ensin yrityksen eri kustannuspaikoille ja sitten kohdistetaan erilaisten lisien muodossa tuotteille. Lisäyslaskentaa käytetään valmistavissa yrityksissä, joissa valmistetaan useita erilaisia tuotteita (Tomperi 2015, 194).

Toimintolaskenta on kehittynyttä lisäyslaskentaa, jossa toimintoanalyysin avulla selvitetään miten yrityksen resurssit muodostuvat ja kuluvat. Lasketut resurssien kustannukset kohdistetaan kohdistimien (ajurien) avulla sen mukaan paljonko eri toiminnot käyttävät resursseja. Välilliset kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja toimintojen kustannukset kohdistetaan niille tuotteille, joiden valmistamiseen kyseisiä toimintoja käytetään (Tomperi 2015, 206-209).

## 2.3 Hinnoittelu

Yritys voi hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa vapaasti. Hinnoittelun taito on yksi avain yrityksen menestykseen. Hinnoitteluun vaikuttaa mm. tuotteen status yrityksen tuotekatalogissa (perustuote vai erikoistuote), tuotteen elinkaari, tuotteen volyymi ja mikä on yrityksen ja tuotteen tilanne markkinassa. Kuitenkin loppupeleissä markkinat määräävät tuotteen hinnan. Oikea hinta on se, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta (Eklund & Kekkonen 2014 102-103). Kuvassa 3. on hyvin kuvattu hinnanasetannan kiertokulku. Tuotteen kysyntä, kilpailu ja asiakkaat täytyy tuntea ja tunnistaa. Tuotteen kustannusprofiili ja hinnoittelu on osattava laskea, jotta tuotteesta saadaan ka-tetta ja yrityksellä on tulevaisuuden mahdollisuuksia. Seuranta on todella tärkeää. Markkina voi muuttua, kilpailuasetelmat voivat muuttua ja myös yritys itse ja sen tuoteprofiili voi muuttua. On tärkeää ymmärtää, että hinnoittelumalli, katetuottolaskelmat ja voittotavoitteet saavat ja voivat muuttua ajan myötä.



Kuva 3. Hinnanasetanta (Eklund & Kekkonen 2014, 120)

### 2.3.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu (cost-based pricing) tuotteen kustannukset ovat pääosassa. Kustannusperusteisen hinnoittelun kulmakivi on, että yritys pystyy tunnistamaan ja selvittämään luotettavasti kaikki kustannuksensa ja pohtia keino kohdistaa kustannukset yksittäisille tuotteille (Eklund & Kekkonen 2014,105). Kustannusperusteinen hinnoittelu kuitenkin vaatii tarkkaa laskentaa, sillä laskennassa tehdyt virheet heijastuvat välittömästi hintaan ja kannattavuuteen (Laitinen 2007, 157). Kustannusperusteista hinnoittelua ovat katetuotto- ja voittolisähinnoittelu.

#### 2.3.1.1. Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelussa selvitetään hankintahinnan lisäksi tuotteeseen liittyviä muita muuttuvia kustannuksia, kuten kuljetuskustannukset ja lisätään näihin kustannuksiin haluttu katetuottotavoite. Katetuottotavoite on yleisimmin prosenttiosuus, mutta voi olla myös kiinteä euromääräinen määrä. Taulukossa 2 esitetään katetuottohinnoittelun yksinkertainen laskentamalli, jossa otetaan huomioon ainoastaan halutut muuttuvat kustannukset ja lisätään näihin haluttu katetuotto (Eklund & Kekkonen 2014,105-106).

Hankintahinta	aa
Muut muuttuvat kustannukset	bb
<b>Katetuottotavoite</b>	<b>+ xx %</b>
Tuotteen hinta	HH

Taulukko 2 Katetuottohinnoittelu

### 2.3.1.2. Voittolisähinnoittelu

Voittolisähinnoittelussa kohdennetaan tuotteelle kaikki kustannukset – muuttuvat ja kiinteät kustannukset, jolloin saadaan laskettua tuotteelle omakustannusarvo. Omakustannusarvoon lisätään voittoa, joka perustuu yrityksen asettamaan voittotavoitteeseen. Voittolisä voi olla euromääräinen tai prosentuaalinen. (Eklund & Kekkonen 2014, 108-109). Taulukossa 3 esitetään voittolisähinnoittelun yksinkertainen laskentamalli.

Hankintahinta	aa
Muut muuttuvat kustannukset	bb
Kiinteät kustannukset	cc
Omakustannusarvo	OKA
Voittolisä	+ xx % / €
Tuotteen hinta	HH

Taulukko 3. Voittolisähinnoittelu

## 2.4. Hinnoittelukalkyyli

Hinnoittelukalkyyli on yrityksen työkalu hinnoitteluun. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, hinnoitteluun vaikuttaa monta eri tekijää. Iso vaikutus on sillä, onko kyse tuotteiden vai palveluiden myynnistä ja onko tuotteet valmistettavia vai hankittavia tuotteita. Yritys valitsee tuotteidensa ja palveluidensa luonteen perusteella minkälaista hinnoittelutapaa heidän on parasta käyttää. Seuraavaksi esitellään neljä yleisintä laskentatyyppiä, joita käytetään yleisesti tuotteita valmistavan yrityksen hinnoittelussa, mutta näistä saadaan viittauksia myös suoraan hankittavien tuotteiden hinnoitteluun.

### 2.4.1. Hinnoittelukerroin

Hinnoittelukerroin on yritykselle helppo tapa hinnoitella tuotteita. Hinnoittelukertoimen avulla saadaan helposti laskettua tuotteen hinta halutun katetuottoprosentin avulla. Itse hinnoittelukerroin ei ota kantaa mihin hintaan kerroin lisätään. Yleensä sitä käytetään yhdessä sisäänostohinnan kanssa. Muut muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset jäävät tällöin hinnoittelumallin ulkopuolelle. Tuotteille määritellään prosentuaalinen katetuottotavoite ja sen perusteella lasketaan hinnoittelukerroin (Eklund & Kekkonen 2014, 113).

$$\frac{100}{100 - \text{katetuotto prosentti}}$$

Esimerkiksi katetuottoprosentiksi määritellään 40% ja tuotteen sisäänostohinta on 20€. Sijoittamalla 40% yllä olevaan kaavaan, saadaan hinnoittelukertoimeksi 1,67 ja kertomalla sisäänostohinta hinnoittelukertoimella, saadaan tuotteen myyntihinnaksi 33,33€.

#### 2.4.2. Minimikalkyyli

Minimikalkyylin ajatustapa on, että hinnoittelussa otetaan huomioon ainoastaan muuttuvia kustannuksia. Minimikalkyyllissa yrityksen kiinteitä kustannuksia ei siis oteta lainkaan huomioon (Tomperi 2015, 172). Minimikalkyylistä käytetään myös nimitystä katetuottokalkyyli.

$$\frac{\text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Tuotemäärä}}$$

Minimikalkyyliä voidaan käyttää ns. lyhyen aikavälin hinnan tarkastelussa, mutta yrityksen ei pidä käyttää minimikalkyyliä normaalina hinnoittelumenetelmänään, koska kiinteät kustannukset jäävät tällöin kokonaan laskematta hintaan ja yritys tekisi todennäköisesti tappiota tällaisella hinnoittelumenetelmällä. Minimikalkyyliä voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi tuotteen minimihinnan laske-  
misessa.

#### 2.4.3. Keskimääräiskalkyyli

Keskimääräiskalkyyllissa kaikki kustannukset, muuttuvat ja kiinteät jaetaan todellisella tuotemäärällä. Tämä kalkyyli sopii pitkän aikaväliin laskelmiin, mutta ei lyhyen aikavälin muutoksiin. Varsinkin jos todellinen määrä on laskentaa pienempi, voi yritys hinnoitella tuotteensa liian korkeaksi ja menettää markkinaa (Tomperi 2015, 173-174)

$$\frac{\text{Muuttuvat + kiinteät kustannukset}}{\text{Todellinen määrä}}$$

#### 2.4.4. Normaalikalkyyli

Normaalikalkyyllissa tuotteen hintaan otetaan huomioon kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia suhteessa todellisiin tuotantomääriin. Normaalikalkyyli on siis päivitetty laskentamalli keskimääräiskalkyylistä, jossa ollaan saatu toimintasuhteen muutos mukaan laskelmaan.

Muuttuvat kustannukset jaetaan todellisella tuotemäärällä, mutta kiinteät kustannukset jaetaan ns. normaalimäärällä.

$$\frac{\textit{Muuttuvat kustannukset}}{\textit{Todellinen määrä}} + \frac{\textit{Kiinteät kustannukset}}{\textit{Normaali määrä}}$$

Normaalikalkyyllissa kiinteät kustannukset siis jaetaan koko tuotannon mukaisesti (Tomperi 2015, 175). Normaalikalkyyliä ajatellaan pitkän tähtäimen hinnoittelumallina (vs. minimikalkyyli lyhyen aikavälin), mutta nopeita alan muutoksia kiinteisiin kustannuksiin ei huomioida.



### 3. Tutkimus

Tutkimusosion tarkoituksena on arvioida Yritys X:n toimittajat niiden kustannusten ja työllistävyyden mukaan. Tarkoituksena on lisäksi arvioida nykyistä hinnoittelukalkyyliä ja miettiä voisiko hinnoittelua muuttaa dynaamisemmaksi niin että se mukailee todellisia kuluja. Tällä hetkellä kalkyyli laskee keskiarvoisesti hinnan tuotteille eikä huomioi erilaisia kuljetuskustannuksia tai työllistävyyttä. Hinnoittelu on yksi Yrityksen X:n myyntivalteista ja dynaamisemmalla hinnoittelulla voidaan saavuttaa kilpailuetua.

Nykyisessä kalkyyliassa koetaan haasteeksi hinnoittelun keskiarvoisuus eli voi olla tilanne, että tuote, jonka hankintamenot ja työllistävyys ovat pienet, hinnoitellaan reilulla katteella ja puolestaan tuote, jonka hankinta on hankalaa, myydään pienemmällä katteella. Yritys X on pohtinut voisiko hinnoittelua muokata enemmän suuntaan, jossa työllistävyys ja kuljetuskustannukset otetaan huomioon ja miten tällainen hinnoittelumalli vaikuttaisi yrityksen kokonaistulokseen. Myös katteen merkitys ja jopa kateprosenttiin perustuva hinnoittelu on tutkimisen arvoinen.

Tutkimuksen aikana tutkittiin kolmen vuoden aikajaksolla (2020-2022) Yritys X:n ostot ja rahtikulut sekä käydään läpi nykyisen hinnoittelukalkyylin laskentamallit muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osalta ja tutkitaan onko laskentamallit edelleen ajankohtaiset. Tutkimukseen haastateltiin Yritys X:n ostajaa sekä Business Controlleria. Ostojen ja rahtikulujen läpikäynti antaa yritykselle myös muuta arvokasta tietoa kuin tähän opinnäytetyöhön liittyvä hinnoittelukalkyylin uudistaminen.

Tutkimuksen hypoteesina on siis selvittää suoriin hankintakustannuksiin ja työllistävyyteen liittyvä vaikutus hinnoitteluun versus keskiarvokalkyyli ja arvioida sen vaikutusta yrityksen liikevaihtoon. Voi olla hyvinkin mahdollista, että tutkimuksen jälkeen yritys toteaa nykyisen hinnoittelumallin olevan yritykselle edelleen sopiva.

#### 3.3. Yritys X:n hinnoittelu

Yritys X on käyttänyt hinnoittelussaan vakiomuotoista kalkyyliä, jossa otetaan huomioon kiinteänä kuluna logistiikkakulu ja muuttuvina kuluina varastointikustannus sekä hallinnointikustannus. Varastointikustannus ja hallinnointikustannus lasketaan nykyisessä kalkyyliässä laskentakaavan mukaan, johon on otettu huomioon mm. varastotilan käyttöä, eri osastojen henkilöstökustannuksia Controllerin kanssa tunnistettiin, että laskentamallit eivät pidä enää paikkansa nykypäivänä ja kustannuksia olisi hyvä tarkastella yksityiskohtaisemmin (BC 18.1.2024)..

Nykyisessä kalkyyllissa koetaan haasteeksi hinnoittelun keskiarvoisuus eli voi olla tilanne, että tuote, jonka hankintamenot ja työllistävyys ovat pienet, hinnoitellaan reilulla katteella ja puolestaan tuote, jonka hankinta on hankalaa, myydään pienemmällä katteella. Yritys X on pohtinut voisiko hinnoittelua muokata enemmän suuntaan, jossa työllistävyys ja kuljetuskustannukset otetaan huomioon ja miten tällainen hinnoittelumalli vaikuttaisi yrityksen kokonaistulokseen.

Yritys X:n ostajan kanssa käydyssä haastattelussa tunnistettiin että Yritys X:n toimittajat ovat hyvinkin erilaisia ja käytiin keskustelua tulisiko hinnoittelukalkyyliin myös lisätä jonkinlainen työllistävyyslisä (OO 23.1.2024).

### **3.4. Yritys X:n toimittajat ja kuljetuskustannukset**

Yritys X:n 36 ulkomaisen toimittajan ostot, lähetykset ja niihin liittyvät kustannukset käytiin läpi vuosin 2020-2022 ajalta. Toimittajavalikoima oli pysynyt samana näiden kolmen tarkasteltavan vuoden ajan, paitsi vuonna 2021 oli tullut yksi uusi toimittaja mukaan. Laskelmista jätettiin pois 11 toimittajaa, joilta tilataan ainoastaan yksittäisiä tuotteita tai toimittajat eivät ole merkittäviä kokonaiskustannusten laskennan kantilta.

Liitteessä 1 on taulukko toimittajista, ostoista ja rahdeista. Toimittajien oikeat nimet on piilotettu ja euromääräiset summat on muokattu valitun vakion mukaisesti, jotta oikeita summia ja toimittajia ei paljasteta Yritys X:n salassapitosopimusten takia. Rahtikustannuksien ja saapuneiden pakkausten lukumäärän (ei liitteessä) avulla laskettiin toimittajan tuotteille määre rahdit / pakkaus, jota pystytään hyödyntämään hinnoittelukalkyyllissä.

Tarkoituksena oli jaotella Yritys X:n toimittajia A, B, C luokkiin niiden työllistävyden, kiinteiden kulujen (rahdit/pakkaus) mukaisesti. Työllistävyden arvioiminen ja luokittelu käytiin läpi Yritys X:n ostajien kanssa ja kriteereinä oli yhteydenpidon helppous, kuljetusten järjestämisen helppous, tilausten ja toimitusten oikeellisuus ja yleinen kommunikaatio ja yhteistyö toimittajan kanssa. A-luokan toimittajat ovat helppoja toimittajia, joiden tuotteiden tilaamiseen, tilausten hoitamiseen ja yleiseen yhteistyöhön kuluu hyvin vähän aikaa. B-luokkaan kuuluva toimittaja on joko Yritys X:n näkökulmasta työllistävä ja/tai sen tuotteisiin kuuluu varastoinnin kannalta työllistäviä tuotteita. C-luokan toimittaja on yhteistyön kantilta hyvin työllistävä ja/tai tuotteet ovat kuljetuksen ja varastoinnin kantilta hyvin työllistäviä. C-luokkaan kuuluvat mm. ETA-alueen ulkopuolelta tulevat tuotteet, joille lankeutuu tullaus- ja huolintakuluja sekä muut erityisen työllistävät toimittajat.

Kriteeristö määriteltiin yhdessä ostajien kanssa haastattelun jälkeen, mutta myöhemmin päädyttiin, ettei luokitusta tässä kohtaa tehdä vaan keskitytään rahtikuluihin ja niiden analysoimiseen ja pyritään käymään kuljetusyhtiöiden kanssa neuvotteluja parempien toimitusehtojen saamiseksi sekä hintojen tarkistusta.

### 3.5. Nykyinen hinnoittelukalkyyli

Taulukossa 4 on esitetty Yritys X:n nykyinen hinnoittelukalkyyli.

Valuutta
Hankintahinta (valitussa valuutassa)
Arvioitu varastointi kk
Muut arvioidut kustannukset
Valuuttakurssi - transaktiokust.
Varastointikustannus
Kiinteä lisä (logistiikka+tilauslisä)
Hallintokustannukset
Hankintakustannus €
<b>Myyntihinta</b>
KATE €
KATE-%

Taulukko 4. Varastointikustannus

#### 3.5.1. Varastointi

Yritys X:llä on suuret varastotilat. Jyvitetäessä varastotilojen kustannuksia tulee ottaa huomioon kuinka paljon tilaa tuotteet vievät, kuinka kauan tuotteita varastoidaan sekä minkä verran henkilöstöresurssia ja laitteistoa varasto tarvitsee.

#### 3.5.2. Hallinto

Yrityksen hallintoon lasketaan useampia tekijöitä. Pääsääntöisesti hallinto on tulosta tukevaa työtä kuten yrityksen johto, myynti, markkinointi, talous ja tietoliikenne. Hinnoittelukalkyyliin on nyt laskettu kiinteä hallintolisä, joka on hyvä tapa. On kuitenkin syytä tarkastella hallinnointilisan oikeellisuutta.

### 3.5.3. Kuljetuskustannukset

Kuljetuskustannukset ovat yksi yritysten suurimmista kuluista riippuen minkä laajuista yrityksen toiminta on. Pieni- ja keksikokoiset yritykset pääsääntöisesti ulkoistavat kuljetukset (tulo- ja menokuljetukset), koska omien paketti- kuorma- ja rekka-autojen omistaminen voi olla hankalaa ja kallista. Pandemiavuosien (2020-2022) aikaan ja jälkeen kuljetuskustannukset ovat olleet voimakkaassa nousussa. Suurin syy kuljetuskustannusten nousuun on ensin pandemian aikaiset sulkutoimet eri maissa ja heti tämän jälkeen 2022 keväällä syttyi Ukrainan sota sitä kautta Venäjän kaupan boikotoimiseseta alkanut energian hinnan voimakas nousu. Energian nousu vaikuttaa suoraan polttoainehintaan ja lisäksi sota on vienyt ulkomaalaisia kuljettajia pois markkinoilta (Suomen kuljetus ja logistiikka ry SKAL 2023, Tilastokeskus 2024)

Vuosien 2020-2022 rahtikustannuksia vertailtaessa, huomattiin kuljetuskustannusten nousseen selkeästi vuosin 2020-2021 välillä, mutta tasaantuneen vuoteen 2022. Rahdin prosentuaalinen osuus ostoista oli vuonna 2020 2,91% ja vuonna 2021 6,95% (liite 1). Ero on merkittävä, mutta selitty jonkin verran pandemiavuosilla ja siitä johtuneilla rajojen sulkemisella ja kuljetushenkilökunnan ja -kaluston puutteilla.

Nousseet kuljetuskustannukset vaikuttavat suoraan katteeseen ja yritysten on täytynyt kiinnittää uudella tavalla huomiota kuljetuksiin. Kuljetusyhtiöksiä on ollut syytä kilpailuttaa, sopimuksia uudistaa sekä miettiä kerralla toimitettavia määriä. Yksi säästökeino on ollut vähentää kuljetusten määriä, joka vaikuttaa suoraan toimitusaikoihin ja varastointiin. Toimitusajat asiakkaille saattavat pidentyä ja toisaalta yritykset ostavat kerralla enemmän, jolloin käyttö pääoman määrä nousee ja myös varastointimäärät ja -kustannukset nousevat.

### 3.5.4. Kateprosentti

Nykyisen hinnoittelukalkyylin mukaan kateprosentti riippuu tuotteen hankintahinnasta. Kateprosentti on suurimmillaan hankintahinnaltaan pienillä tuotteilla ja pienimmillään hankintahinnaltaan korkeilla tuotteilla. Yritys X:n mielestä on lähtökohtaisesti ihan perusteltua, että kalliilla tuotteilla kateprosentti on pieni, koska euromääräinen kate on kuitenkin suhteellisen suuri (viittaus Controllerin haastatteluun). Yritys X kokee ongelmaksi, että kalliilla tuotteilla kuljetusvakuutukset ovat myös arvokkaampia, jolloin kate ei aina ole riittävä ja yritys toivookin, että hinnoittelua tarkistellaan myös näiden kalliiden tuotteiden osalta.

### 3.6. Uudistettu kalkyyli

Uudistettu kalkyyli on esitetty taulukkona 5.

Toimittaja
Tuoteryhmä
Hankintahinta
Varastointikustannus
Kuljetuskustannukset
Hallintokustannukset
Muut lisäkustannukset
<b>Kiinteät kulut yhteensä</b>
Hävikki
<b>Hankintakustannus €</b>
<b>MYNTIHINTA</b>
KATE €
KATE-%

Taulukko 5. Uusi hinnoittelukalkyyli

Uudistunut kalkyyli haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi ja taulukossa X nähdään sen raaka-versio. Excelillä tehtiin useita mallinnuksia, jossa käytetään listauksia ja IF-toimintoa. Valikosta valitaan toimittaja, joiden mukaan on listattu kuljetuskustannukset ja niiden hinnat. Controllerin haastattelun myötä saatiin selkeämpää kuvaa varastointi- ja hallintokuluihin ja päädyttiin laskemaan niitä uudistettuun kalkyyliin kiinteällä lisällä. Kuitenkin muutamalla tuoteryhmällä on erityishinnat. Tämän takia tehtiin kalkyyliin kohta tuoteryhmä, jonka valitsemalla kohtaan muut lisäkustannukset tulee arvoa.

Controllerit ovat kehittäneet edellisenä vuonna kannattavuusmatriisin, jolla saadaan kiinteitä kuluja seurattua osastotasoisesti. Yrityksessä sovittiin, että kiinteitä lisiä tarkastellaan vuosittain, jotta mahdolliset muutokset mm. henkilöstö ja muiden tukitoimien jyvityksissä tulee paremmin esille.

Hävikki on yrityksen perusmenoja, joita ei voi välttää, mutta niihin pystyy ostotoiminnassa vaikuttamaan. Ostajien haastattelussa ehdotettiin hävikin lisäämistä kalkyyliin. Hävikki lisätään prosenttiosuutena edellisen vuoden hävikkiprosentin mukaan.

Myyntihinta lasketaan kiinteiden kulujen ja hintakustannuksen summana, joka kerrotaan yrityksessä sovitulla hinnoittelukertoimella.

Vanhassa kalkyyliissä ollut valuuttamuunnin päätettiin poistaa, koska toimittajien kanssa on saatu neuvoteltua sopimuksiin ehto, että kaikki laskutus tapahtuu euroissa.

Ostajien kanssa keskusteltu työllistävyyslisä koettiin tässä hetkessä tarpeettomaksi, mutta päätettiin pitää ajatus mielessä varsinkin, jos ajankäytölliset haasteet toimittajien kanssa tehdyssä yhteistyössä muuttuisivat merkittävästi. Tämän hetkinen tilanne eri toimittajien kanssa on suhteellisen hyvä eikä työllistävydessä ole merkittäviä eroja toimittajittain.

Kuljetuslisän lisääminen kalkyyliin toi toivottavaa läpinäkyvyyttä hinnoitteluun. Sovittiin että kuljetuslisää päivitetään vuosittain tehtävän toimittaja-arvioinnin yhteydessä. Tilikauden päätöksen jälkeen saadaan tietoon edellisen vuoden toteutuneet kuljetuskustannukset sekä vuotuiset ostomäärät. Näiden tietojen perusteella lasketaan kuljetuskustannus / pakkaus toimittajittain ja päivitetään hinnoittelukalkyyliä edellisen vuoden tietojen mukaan. Kalkyyliä voidaan myös päivittää kesken tilikauden, jos tapahtuu merkittäviä muutoksia missä tahansa kalkyyliin liittyvässä osiossa. Muutoksista keskustellaan ja päätökset tehdään aina hankintatiimin kesken.

## 4 Johtopäätökset

Perehtyminen hinnoitteluun ja sen erilaisiin variaatioihin on ollut mielenkiintoista. Hinnoittelu itsessään kuitenkin yksinkertaista kunhan vain otetaan huomioon kaikki kustannukset. Hinnoittelumallit riippuvat paljon tuotteesta jota hinnoitellaan.

Yritys X:n datan analysoiminen on ollut antoisaa ja lukujen läpikäyminen on tuonut useamman kohdan ilmi mitä on tarkasteltu enemmän. Esimerkkinä toimitusehtoneuvottelut kuljetusyritysten kanssa ovat tuottaneet tulosta ja analysoiduilla luvuilla on ollut neuvotteluihin merkitystä. Kiinteiden kustannusten tarkasta tarkastelusta on ollut hyötyä ja hinnoittelun läpinäkyvyys koetaan Yritys X:ssä pelkästään myönteisenä. Jatkossa hinnoittelua tekee useampi henkilö ja kalkyyliä on jatkossa helpompi päivittää ja muuttaa myös muiden tuoteryhmien tarpeisiin.

#### 4. Lähteet

Eklund I &, Kekkonen H. 2014 Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos Sanoma Pro

Jormakka R., Koivusalo K., Lappalainen J., Niskanen M. 2021. Laskentatoimi 7. painos. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu 25.3.2023

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V., Pellinen J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta 2.4. painos. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Luettu 25.3.2023

Laitinen E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum Media Oy.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Saaranen P., Kolttola E., Pösö J. 2022. Liike-elämän matematiikka 13. painos. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu 25.3.2023

Suomen kuljetus ja logistiikka ry SKAL – Kuljetusbarometri 02/2022 Luettavissa: <https://skal.fi/tiedotteet/julkaisut-skal-kuljetusbarometri-22022-kustannusnousu-vaikuttanut-rajusti-kuljetusyritysten/> Luettu 25.8.2023

Tilastokeskus – tavaroiden ja palveluiden ulkomaankauppa. Luettavissa <https://www.stat.fi/ti-lasto/tpulk#pastPublications>. Luettu 16.3.2024

Tomperi S. 2015. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta 9.-10. painos. Edita Publishing oy

Haastattelut (liite 2 ja 3)

Yritys X Business Controller (BC) 18.1.2024

Yritys X Ostaja (OO) 23.1.2024



## Liitteet

Liite 1. Ostot ja rahdit toimittajittain vuosilta 2020-2022

Toimittaja	OSTOT			RAHDIT		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
1	202 873 €	401 510 €	203 441 €	13 727 €	14 268 €	5 792 €
2	8 837 €	5 625 €	23 653 €	963 €	570 €	2 140 €
3	126 827 €	104 286 €	126 341 €	30 070 €	11 492 €	6 681 €
4	2 633 192 €	2 409 634 €	2 271 312 €	234 311 €	179 485 €	83 786 €
5	573 170 €	502 103 €	467 384 €	21 827 €	31 340 €	10 983 €
6	371 581 €	247 089 €	276 080 €	43 699 €	49 264 €	31 100 €
7	233 669 €	560 880 €	567 720 €	28 577 €	11 078 €	5 161 €
8	895 399 €	990 108 €	1 267 456 €	45 665 €	62 928 €	16 508 €
9	139 776 €	147 467 €	125 457 €	2 256 €	3 436 €	2 036 €
10	156 628 €	136 515 €	123 283 €	2 425 €	4 973 €	735 €
11	65 399 €	76 062 €	86 078 €	5 024 €	3 605 €	- €
12	159 671 €	232 135 €	186 809 €	23 594 €	14 311 €	5 004 €
13	224 163 €	301 821 €	634 090 €	15 866 €	19 893 €	9 926 €
14	767 865 €	685 692 €	1 072 620 €	37 811 €	34 082 €	24 172 €
15	39 517 €	53 201 €	52 511 €	816 €	1 158 €	719 €
16	11 129 €	30 291 €	24 648 €	1 223 €	1 525 €	763 €
17	3 074 €	2 272 €	5 598 €	1 722 €	1 370 €	578 €
18	127 354 €	113 579 €	158 142 €	10 113 €	13 937 €	7 037 €
19	1 684 212 €	751 315 €	574 550 €	96 473 €	98 856 €	22 704 €
20	654 718 €	187 237 €	- €	21 721 €	6 596 €	28 775 €
21	1 607 107 €	1 263 303 €	1 274 447 €	72 535 €	71 087 €	- €
22	61 532 €	32 830 €	45 779 €	5 130 €	4 120 €	2 152 €
23	2 338 930 €	2 410 103 €	1 754 022 €	108 640 €	114 945 €	41 447 €
24	444 492 €	388 937 €	175 694 €	49 513 €	75 256 €	24 160 €
25	37 343 €	26 067 €	76 417 €	3 868 €	4 886 €	955 €
<b>Yhteensä</b>	<b>13 570 481 €</b>	<b>12 062 083 €</b>	<b>11 575 552 €</b>	<b>879 590 €</b>	<b>836 483 €</b>	<b>335 332 €</b>
<b>Rahdin osuus ostoista</b>	<b>6,48 %</b>	<b>6,93 %</b>	<b>2,90 %</b>			