

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS, KUOPIO

**KUSTANNUSLASKENTA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA**

Heidi Karhunen  
Tradenomin opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Huhtikuu 2010

<b>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b> <b>LIIKETALOUS, KUOPIO</b> Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Liiketalouden koulutusohjelma								
Tekijä(t) Heidi Karhunen								
Työn nimi Kustannuslaskenta päivittäistavarakaupassa								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Työn laji</th> <th>Päiväys</th> <th>Sivumäärä</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Opinnäytetyö</td> <td>10.4.2010</td> <td>58 + 1</td> </tr> </tbody> </table>	Työn laji	Päiväys	Sivumäärä	Opinnäytetyö	10.4.2010	58 + 1		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä						
Opinnäytetyö	10.4.2010	58 + 1						
Työn ohjaaja(t) Liisa Kuopusjärvi		Toimeksiantaja						
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsitellään kustannuslaskennan toteutusta päivittäistavarakaupassa käytännönläheisesti ja alan kirjallisuutta hyväksikäyttäen. Opinnäytetyön tarkoituksena on esitellä toimialan kustannuslaskennan erityispiirteitä yleisesti eikä se ole varsinaisesti liitoksissa mihinkään tiettyyn kauppaketjuun. Opinnäytetyö on tehty kirjoituspöytätyönä.</p> <p>Yleinen laskentatoimi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä ja sen tärkein raportti on tilinpäätös. Sisäinen laskentatoimi auttaa kaupan toimintojen johtamisessa eikä se ole normisidonnaista. Sisäisen laskennan pääasiallisena tarkastelun kohteena on kustannuspaikkalaskenta eli osastoseuranta. Päivittäistavarakauppa on jaettu osastoihin. Osastoseurannassa kaupan kustannukset ja tuotot kohdistetaan osastoille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Varastokirjanpidon tärkeys korostuu osastoseurannan toteutuksessa. Sisäiseen laskentaan kuuluu myös budjetointi.</p> <p>Kustannuslaskennan toteuttaminen päivittäistavarakaupoissa on monivaiheinen prosessi, joka vaatii tarkkuutta ja huolellisuutta. Kustannuslaskennan onnistumisessa kauppiaalla sekä kaupan henkilökunnalla on suuri merkitys prosessien toimivuudessa. Kaupan järjestelmistä saatavien raporttien on oltava luotettavia ja selkeitä.</p> <p>Myyntikatetta pidetään yrityksen kannattavuuden tunnuslukuna. Kannattavuutta voidaan parantaa hillitsemällä muuttuvia kustannuksia ja alentamalla kiinteitä kustannuksia. Myös oikeanlaisella varastonhallinnalla on kannattavuutta parantava vaikutus.</p>								
Asiasanat päivittäistavarakauppa, kustannuslaskenta, kannattavuus								
Huomioitavaa								

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO  
Degree Programme, option

Degree Programme in Business and Administration

Author(s)

Heidi Karhunen

Title of study

Cost accounting in grocery trade

Type of project

Date

Pages

Thesis

10.4.2010

58 + 1

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Liisa Kuopusjärvi

Abstract

This thesis deals with practices of cost accounting in grocery trade. This thesis introduces the features of grocery trade in general and is not connected into a specific store chain. The thesis is based on literature and the author's knowledge and experience of working in a convenience store.

Financial accounting can be divided into external and internal accounting. External accounting is based on legislation and its main report is financial statements. Internal accounting helps managing all the convenience store's functions and it is more consensual than external accounting. The main focus in internal accounting is on cost pool accounting, which is also referred to as a section follow-up. As a convenience store is divided into sections, in this follow-up method all the costs and profits must be allocated by using matching principle. The importance of a good inventory bookkeeping system is vital for the follow-up of grocery store operations by sections. Budgeting is also part of internal accounting.

Using cost accounting in grocery trade is a multi-phased process which must be done carefully and accurately. The store holder and staff are of significant importance for the well functional processes and success of cost accounting. All the reports generated by the convenience store systems must be reliable and clear.

Gross margin on sales is the main figure to describe a store's profitability. To enhance profitability the growth of variable costs must be restrained and fixed costs must be decreased. In addition, a proper storage handling system improves profitability.

Keywords

convenience store, cost accounting, profitability

Note

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA.....	8
2.1	S-ryhmä.....	10
2.2	K-ryhmä.....	11
2.3	Suomen lähikauppa Oy.....	13
2.4	Lidl.....	13
2.5	Päivittäistavarakaupan haasteet.....	13
2.6	Päivittäistavarakaupan kustannuspaikkalaskennan erityispiirteitä.....	16
2.6.1	Päivittäistavarakaupan kustannuspaikkalaskennan toteutus.....	17
2.6.2	Kustannusten kohdistuminen.....	18
2.6.3	Bruttotuoton osatekijät.....	20
2.6.4	Bruttotuoton hallinta.....	21
2.7	Kauppan kannattavuus.....	22
2.8	Kannattavuuden parantaminen.....	24
2.9	Kustannuslaskennan syyt.....	25
3	SISÄISEN LASKENNAN MERKITYS PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LASKENNASSA.....	26
3.1	Kiinteät ja muuttuvat kustannukset.....	28
3.2	Välittömät ja välilliset kustannukset.....	30
3.3	Erillis- ja yhteiskustannukset.....	31
3.4	Varastokirjanpito.....	31
3.4.1	Vaihto-omaisuuden arvostaminen.....	33
3.4.2	Hävikki.....	35
3.5	Työkustannukset.....	38
3.6	Budjetointi.....	40
3.6.1	Budjettijärjestelmät.....	41
3.6.2	Budjetin laatiminen.....	43
4	ULKOINEN LASKENTA JA RAPORTOINTI.....	44
4.1	Yrityksen sidosryhmät.....	45
4.2	Lakisääteinen raportointi.....	48
4.3	Tunnuslukujohtaminen.....	48
4.4	Raportointi.....	53
5	YHTEENVETO.....	55

LÄHTEET .....	57
LIITE 1 Erään päivittäistavara-kaupan osastojako .....	59

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni käsittelen laskentatoimen kustannuslaskentaa päivittäistavarakaupassa. Päivittäistavarakauppa on jaettu osastoihin, joiden perusteella kustannukset kaupassa jakaantuvat. Kauppa on jaettu liha-, kala-, lihajaloste-, leipä-, hedelmä- ja vihannes-, maito-, juusto-, pakaste-, teollinen ruoka-, valmisruoka-, hallinto-, käyttötavara- ja kodintarvikeosastoihin. Osastoseurannan tarkoituksena on antaa kauppiaille tai myymälänhoitajalle tietoa kaupan kannattavuuden parantamiseen ja työn tehokkuuden lisäämiseen. Opinnäytetyö on yleiskuvausta kustannuslaskennasta ja se ei varsinaisesti ole liitoksissa mihinkään tiettyyn kauppaketjuun. Kauppias-nimitystä käytetään itsenäisesti toimivasta elinkeinonharjoittajasta ja myymälänhoitajaksi tässä opinnäytetyössä on kutsuttu ketjun omistuksessa olevan kaupan myymälästä vastaavaa henkilöä. Tähän opinnäytetyöhön on kerätty kustannuslaskennan ominaispiirteitä ja kuinka ne soveltuvat päivittäistavarakauppaan.

Olen työskennellyt muutaman ruokakaupan kirjanpitäjänä, jonka perusteella aiheeni valitsin. Osastoseuranta otettiin näissä ruokakaupoissa ihan uutena asiana käyttöön. Yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä itäisen Suomen alueelta. Niiden nimillä ja tarkemmilla sijaintipaikoilla ei tässä opinnäytetyössä ole merkitystä. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli koota osastoseurannan vaiheet ja huomioonotettavat seikat niin sanotusti yksien kansien alle. Kustannuslaskenta otettiin uutena asiana ruokakauppojen käyttöön porrastetusti vuosien 2008 - 2009 aikana. Käynnistysvaiheessa tieto oli hajanaista ja sitä miksi asioita tehtiin niin kuin tehtiin, ei ollut kunnolla selitelty. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös esitellä, mitä osa-alueita kustannuslaskenta päivittäistavarakaupan alalla käsittää. Opinnäytetyöni toimii jossain määrin ohjeena sekä kirjanpitäjälle että myös kauppiaille. Siinä on käytetty lähinnä kirjanpitäjän näkökulmaa ohjeita antavaan sävyyn.

Opinnäytetyöni on tehty niin sanottuna kirjoituspöytätyönä. Kirjoituspöytätyöt perustuvat valmiin tietomateriaalin hyväksikäyttöön tutkimusta tehdessä. Käsittelen työssäni asioita myös omien kokemusteni ja havaintojeni pohjalta, jonka vuoksi lähteitä ei jokaisessa kohdassa ole. Lisäksi

käytännön kokemuksen ruokakaupassa työskentelystä on ollut yhtenä lähteenä, joka on vaikuttanut työni tekemiseen. Muina lähteinä toimivat liiketalouden alan kirjallisuus ja verkkolähteet.

Opinnäytetyössä esitellään Suomen päivittäistavaramarkkinoita ja sitä, mitä erityispiirteitä kustannuslaskennasta löytyy. Siinä esitellään sisäisen laskentatoimen erityispiirteitä aina varastonhallinnasta kustannuksien jaotteluun. Ulkoista laskentaa käydään läpi muun muassa esittelemällä eri sidosryhmiä. Opinnäytetyö päättyy yhteenveto-osioon.

Yleensä yrityksen johdon keskeisen tehtäväalueen muodostaa yrityksen toiminnan ohjaaminen. Toisin sanoen se tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita kauppias tai myymälänhoitaja tarvitsee varmistuakseen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Kauppiaan on myös saatava henkilökunta ja sidosryhmät toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tavanomaisesti juuri päämäärien ja tavoitteiden asettaminen voi olla toiminnan ohjauksessa kaikkein hankalinta. Yrityksellä tai kauppialla itsellään on useita tavoitteita. Taloudelliset tavoitteet, jotka liittyvät kannattavuuteen, taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja rahoitukseen ovat yrityksessä usein keskeisellä sijalla. Näiden lisäksi yrityksellä voi olla muita tavoitteita liittyen muun muassa yrityksen kasvuun, toiminnan laatuun, henkilöstön kehittämiseen ja ympäristön suojeluun. Toiminnan ohjauksessa kauppias tarvitsee informaatiota sekä yrityksestä että sen ympäristöstä, minkä tärkeimmän lähteen laskentatoimi muodostaa. Laskentatoimen tärkeimpänä tehtävänä on kerätä yrityksen toimintaa ja taloutta koskevaa informaatiota ja laatia sen perusteella laskelmia ja raportteja päätöksenteon tueksi. Laskentatoimi jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen tämän informaation hyväksikäytön perusteella. Sisäisen laskennan tehtävänä on avustaa kaupan johtoa sen toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteossa. Sisäinen laskenta laatii siis kauppiaan käyttöön erilaisia suunnittelu- ja valvontalaskelmia. Keskeisimmät laskelmat ja raportit kauppias saa itse kaupan omasta kassapäätejärjestelmästä, mutta niitä voidaan tehdä myös kirjanpitäjän toimesta asiakkaan pyynnöstä. Yleensä tärkeimpänä tarkkailun kohteena on kaupan varaston koko. Raporttien avulla voidaan myös valvoa ja ohjeistaa kaupan henkilökuntaa toimimaan oikein. Sisäinen laskentatoimi on vapaamuotoista ja pääasiallisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa ja usein ennusteisiin perustuvaa laskentaa.

Ulkoisen laskentatoimi palvelee enimmäkseen yrityksen ulkoisten sidosryhmien tarpeita. Näitä ovat muun muassa pankit, tavarantoimittajat, tilitarkastajat ja yhteiskunta. Ulkoisen laskentatoimen informaatio on lakisääteistä ja menneeseen aikaan sidottua laskentaa. Sen tärkeimpänä laskelmana ja raporttina pidetään yrityksen tilinpäätöstä. Laskentatoimen painopiste on yleensä rahamääräisen informaation tuottamisessa ja sitä kautta talouden ohjauksessa. Keskeisenä mittarina talouden ohjauksessa käytetään voittoa, joka on yrityksen kannattavuuden mittari. Voitto koostuu suoritteiden myynistä eli tuotoista ja kauppatoiminnasta aiheutuneista kustannuksista.

## 2 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

Päivittäistavarakauppayhdistyksen (PTY) mukaan pohjoismaisella termillä päivittäistavara tarkoitetaan paitsi ruokatarvikkeita myös päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita asiakkaalla on tapana hankkia elintarvikeostojen yhteydessä. Päivittäistavaroihin luetaan yleisesti ruoka, juoma, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet (muun muassa puhdistusaineet), kodin paperi, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavarakauppa on siis yleisesti näiden edellä mainittujen päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvä, pääasiallisesti itsepalveluperiaatteella toimiva markettimyymälä. Ruuan osuus kokonaisymyynistä näissä päivittäistavarakaupoissa on noin 80 prosenttia.

Päivittäistavaroihin kuulumattomia muita kulutustavaroita sanotaan erikoistavaroiksi tai käyttötavaroiksi. Erikoistavaratermi on yleisesti käytössä erikoisliikkeiden keskuudessa ja käyttötavaratermi hypermarkettien ja tavaratalojen yhteydessä. (PTY:n vuositiedote 2009 - 2010.).

Suomen päivittäistavaramarkkinoita kuvataan yleensä päivittäistavaroiden vähittäismyynnin perusteella. Päivittäistavaroiden vähittäismyyntiin katsotaan kuuluvan perinteisen kauppatoiminnan lisäksi elintarvikkeiden erikoismyymälöiden, kioskien, huoltamoiden, halpahallien ja torikaupan myynnin.



Päivittäistavaramarkkinoita täydentävät myös julkisten laitosten päivittäinen ruokahuolto sekä yksityissektorin ravintoloiden, kahviloiden ja henkilöstöravintoloiden myynti. EU-tilastoinnissa tähän kategoriaan luetaan myös alkoholijuomien vähittäismyynti. Tällöin vuonna 2008 Suomen päivittäistavarakaupan arvo oli noin 23,5 miljardia euroa (vuonna 2007 se oli 22 miljardia euroa). Itse marketkauppojen toiminnan arvo oli noin 14 miljardia euroa. (Päivittäistavarakaupanyhdistys PTY vuositiedote 2009 - 2010.).

Päivittäistavarakauppayhdistyksen keräämien tietojen mukaan kaupan ala työllisti vuonna 2008 keskimäärin 273 800 työntekijää (vuonna 2007 luku oli 267 600). Heistä vähittäiskaupan alalla työskenteli 137 800 palkansaajaa (137 400 vuonna 2007), tukkukaupan parissa heitä oli 91 700 (86 600 vuonna 2007), autokaupassa 21 600 (18 900 vuonna 2007) ja bensinikaupassa 4 400 (5 700 vuonna 2007). Päivittäistavaroiden vähittäiskaupassa työskenteli Kaupan liiton mukaan vuonna 2008 runsaat 50 000 palkansaajaa ja tavaratalokaupassa 22 000 palkansaajaa. Lisäksi vuonna 2008 tapahtui merkittävä muutos, kun 30 – 34 tuntia viikossa tekevät työntekijät luokiteltiin kokoaikaisiksi.

Kaupan alalla toimivien palkansaajien yleisimpinä tutkintoina ovat merkonomin, tradenomin ja kauppatieteen maisterin tutkinnot. Kaupan alan työntekijöiltä vaaditaan hyvää asiakaspalvelu- ja myyntitaitoa, palveluhenkisyttä, hyvää tuotetuntemusta, kielitaitoja sekä tietoteknisiä kykyjä. Lisäksi logistiikan ja tavararyhmähallinnan perusteiden tunteminen on useasti eduksi.

Päivittäistavarakaupalle on ominaista muun muassa kaupan ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Kolmen suurimman kaupparyhmittymän hallussa on noin 87,4 prosenttia päivittäistavaroiden vähittäismyynnistä (2008). Markkinaosuuksia mitattaessa K-ryhmän hallussa on noin 33,7 % koko osuuksista, S-ryhmällä on 42,4 % ja Tradekalla on 11,3 prosentin osuus (2008). Muista toimijoista suurimpana voidaan mainita saksalainen Lidl-ketju 5,1 % markkinaosuudellaan. Suomen päivittäistavarakaupan ryhmittymien kokonaismyynti on noin 14 097 miljoonaa euroa (2008). (PTY vuositiedote.).

**Taulukko 1. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2008 (Pty:n vuositiedote 2009-2010)**

<b>Kaupparyhmä</b>	<b>Markkinaosuus 2008, %</b>
S-ryhmä	42,4
K-ryhmä	33,7
Suomen Lähikauppa Oy	11,3
Lidl	5,1
Muut	7,5
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0</b>

## 2.1 S-ryhmä

S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK), jotka yhdessä tuottavat palveluita ja etuja asiakasomistajille ja muille asiakkaille. Näiden lisäksi S-ryhmään kuuluu 10 paikallisuosuuskauppaa. Osuuskauppaverkosto on koko maan kattava ja siinä on suuri alueellinen painotus.

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla.

S-ryhmän toimialana ovat market-kauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Lisäksi S-ryhmän toiminnan yhtenä osa-alueena on pankkitoiminta, jonka asiakaskunnan muodostavat pääasiallisesti asiakasomistajat. S-ryhmään kuuluvat myös hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy (päivittäistavarakauppa), Intrade Partners Oy (käyttötavarakauppa) ja polttonesteiden hankintayhtiö North European Oil Trade Oy. Liiketoimintaa on myös Baltian alueella ja Venäjällä.

S-ryhmä työllisti vuoden 2008 lopussa 37 735 henkeä. Toimipaikkoja S-ryhmällä oli yhteensä yli 1 566, joista seitsemän Baltiassa ja viisi Venäjällä.

Asiakasomistajajäseniä vuonna 2008 S-ryhmällä oli noin 1,8 miljoonaa. S-ryhmän vähittäismyynti oli 11 821 miljoonaa euroa vuonna 2008.

S-ryhmän valtakunnallisia ketjubrändejä ovat marketkaupassa Prisma, S-market, Sale ja Alepa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa ABC sekä tavaratalo- ja erikoisliikekaupassa Sokos ja Emotion. Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjubrändejä ovat Sokos Hotels, Radisson SAS Hotels, Holiday Club Spa Hotels, Rosso, Rosso Express, Fransmanni, Amarillo, Sevilla, Memphis, Night, Corner, Coffee House, Presso, Buffa, Fiesta! ja Wok Up. Maatalouskaupan osalta tärkeimmät ketjut ovat Agrimarket, S-Rautamarket, Multasormi ja Kodin Terra. (SOK Internet-sivut.).

## 2.2 K-ryhmä

Kesko Oyj on suomalainen vähittäiskaupan osaaja, jonka ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Kesko johtaa vähittäiskauppaketjuja sekä kehittää kaupan konsepteja, toimintamalleja, tiedonhallintaa ja logistiikkapalveluita. Kesko toimii ruoka-, rauta-, auto-, tavaratalo-, maatalous-, käyttötavara- ja konekaupassa. Vuonna 2008 konsernin liikevaihto oli 9 600 milj. euroa ja liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 217 milj. euroa. Konsernin henkilöstö on painottunut enimmäkseen vähittäiskauppaan, sillä konsernin henkilöstöstä noin kolme neljäsosaa työskentelee vähittäiskaupan piirissä. Yhteensä konsernissa työskentelee noin 24 668 henkilöä (2008). Suomessa heitä työskentelee 13 651 ja ulkomailla 11 017 henkilöä. Koko K-ryhmässä kauppiaiden henkilökunta mukaan luettuna, henkilöstöä on noin 50 000.

Kesko-konserniin kuuluu myös Ruokakesko Oy, joka johtaa K-ruokakauppaketjuja. Se yhdistää niiden ostovoiman, järjestää tehokkaan logistiikan, hankkii kauppapaikat ja takaa K-ruokakaupoille vahvan markkinointi- ja kehitystuen. Ruokakeskon ja K-kauppiaan yhteistoiminta perustuu ketjusopimuksessa määriteltyyn ketjutoimintaan, jolla varmistetaan parempi kilpailukyky koko ketjulle. Keskeisimmät kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ketjutoiminnassa ovat asiakaslähtöisyys ja operatiivinen tehokkuus. Tärkeimmät tehtävät ovat tavaroiden keskitetty hankinta ja logistiikka, ketjukonseptit ja niiden kehittäminen, ketjun yhteisen valikoiman muodostaminen, ketjujen markkinointi, tiedonhallinta ja kauppapaikkatoiminta sekä johtaminen.

K-ruokakauppias vastaa K-ryhmän asiakaslupauksen lunastamisesta K-kaupassaan Keskon periaatteiden mukaisesti. K-ruokakaupat ovat yrittäjävetoisia ja jokaisessa K-ruokakaupassa on K-kauppias. Paikallisesti toimiva K-kauppias vastaa oman kauppansa asiakkaiden palvelusta, henkilökunnan osaamisesta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-ruokakauppoja oli vuoden 2008 lopussa 1055 kpl. Niissä käy päivittäin lähes 840 000 asiakasta. Vuonna 2008 asiakaskäyntejä oli yhteensä lähes 310 miljoonaa.

Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy tarjoaa toimitusmyynti- ja tukkukauppapalveluja yritysasiakkaille. Kespro Oy on hotelli-, ravintola-, ja cateringtoimialan (HoReCa-toimialan) johtava tukkukauppa Suomessa. Sen asiakkaita ovat hotellit, ravintolat, catering-yhtiöt, liikennemyymälät, kioskit, leipomot, teollisuus ja jälleenmyyjät.

K-ruokakaupoilla on myös oma laatujärjestelmänsä, jolla ne valvovat omaa toimintaansa. Sen tavoitteena on varmistaa kaupan ja koko ketjun toiminnan jatkuva, systemaattinen kehittäminen asiakkaita parhaiten palvelevaksi. Laatujärjestelmä koostuu muun muassa asiakastyytyväisyyden mittaamisesta, kaupan kunnan mittaamisesta, hintahallinnan arvioinnista sekä johtamisen arvioinnista. Kauppioiden vähittäiskauppaosaamista ylläpidetään jatkuvalla valmentamisella yhteistyössä K-ryhmän valmennuskeskuksen K-instituutin kanssa.

Keskoon liittyy olennaisesti myös K-kauppiasliitto. K-kauppiasliitto on K-kauppioiden edunvalvonta- ja yhteistoimintajärjestö, johon kuuluvat kaikki noin 1300 K-kauppiasta. K-kauppiasliiton perustehtävänä on K-kauppiasyrittäjyyden kehittäminen ja vahvistaminen sekä jäsentensä yhteisten etujen ajaminen.

K-ryhmän valtakunnallisia brändejä ovat ruokakauppojen puolella K-citymarket, K-supermarket, K-market, K-market Liikenne ja K-extra. Käyttötavarakaupassa taasen Anttila, Kodin Ykkönen ja Netanttila sekä urheiluliikkeet Intersport, Budget Sport ja Kesport. Huonekalu- ja sisustuskaupassa kauppaketjuja ovat Asko ja Sotka, kodinkonekaupassa Mustapörssi ja Konebox.fi ja kenkäkaupassa K-kenkä ja Andiamo. Rauta- ja maatalouskaupassa K-ryhmällä on oma K-maatalous-ketjunsä

sekä koneisiin erikoistunut Konekesko ja henkilöautoihin keskittynyt VV-Auto. (Keskon Internet-sivut.).

### 2.3 Suomen lähikauppa Oy

Suomen lähikauppa Oy on valtakunnallinen ketjuyritys, jonka myymäläbrändejä ovat Valintatalo, Siwa sekä Euromarket. Suomen lähikauppa Oy tunnettiin aikaisemmin nimellä Tradeka. Vuoden 2009 alussa Tradeka vaihtoi nimensä Suomen lähikauppa Oy:ksi. Vuoden 2008 lopussa ketjulla oli 759 myymälää, joista kolme sijaitsi Venäjällä. Henkilöstön määrä kokoaikaisiksi muutettuna oli vuonna 2008 keskimäärin noin 5000 henkilöä ja työsuhteessa olevia oli noin 7000 henkilöä. Vuoden 2008 liikevaihto oli noin 1400 miljoonaa euroa. (Suomen lähikauppa Oy:n Internet-sivut.).

### 2.4 Lidl

Lidl on saksalainen päivittäistavarakauppaketju. Sen omistaa saksalainen Schwarz Holding Group. Tällä kansainvälisesti toimivalla kauppaketjulla on itsenäisiä tytäryhtiöitä useassa Euroopan maassa. Lidlin pääomistaja on saksalainen Dieter Schwarz ja sen omistusta hallinnoi säätiö. Saksassa säätiön ei tarvitse julkaista taloustietoja, minkä johdosta Lidl ei juuri tiedota omia myynti- ja kannattavuuslukujaan. Suomessa Lidl toimii itsenäisenä tytäryhtiönä, Lidl Suomi KY:nä. Tämän kommandiittiyhtiön pääkonttori sijaitsee Vantaalla. Suomeen ketju tuli vuonna 2002. Viime vuonna myymälöitä oli ympäri Suomen 132 kappaletta. Työntekijöitä Lidlillä on Suomessa noin 2000 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 0,5 miljardia euroa (vuonna 2008). (Lidlin Internet-sivut.).

### 2.5 Päivittäistavarakaupan haasteet

Nyky-yhteiskunnassa kaupalla on useita haasteita. Yhtenä haasteena on kaupan hyvä sijaintipaikka. Tätä kautta korostuu silloin huomattavasti hyvän kuntayhteistyön merkitys. Hyvän kauppapaikan edellytyksinä on kaupan sijoittuminen liikenteellisesti

hyvälle paikalle. Kuntien olisi tällöin kaavoituspolitiikassaan annettava päivittäistavarakaupoille riittävästi hyviä kauppapaikkoja, sillä päivittäistavarakaupalla on suuri työllistävä merkitys sekä oma vastuunsa ilmastollisten muutoksien vähentämisessä. Esimerkkinä näistä ilmastollisista haitoista tai muutoksista on se, jos kauppa sijaitsee tärkeiden asukaskeskittymien ulkopuolella, sinne ajaessa tulee polttoainepäästöjä sekä kuluttajien ja tavarantoimittajien toimesta.

Muuttoliike, väestön ikääntyminen sekä kulutustottumuksien muutokset tuovat kaupan alalle omat haasteensa, jolloin kaupan ketjujen on vastattava muutoksiin kehittämällä toimintojaan niin kaupungeissa, muissa taajamissa kuin myös haja-asutusalueella. Sen tulee tarjota eri asiakaskunnille niiden tarpeita tyydyttävät vaihtoehdot ja tavaravalikoimat. Harvoin kaupungeissa sijaitsevassa kaupassa tarvitsee myydä maitotonkkia tai maaseudulla sijaitsevassa kaupassa kengurun lihaa.

Arvoista eettisyys ja vastuullisuus ovat tulleet kuluttajille entistä tärkeämmäksi. Päivittäistavarakaupan ympäristövaikutukset syntyvät pääasiallisesti jakelu- ja myymälälogistiikasta. Osan ympäristövaikutuksista kauppa aiheuttaa välillisesti luomalla muun muassa toimintaedellytyksiä toimitusketjun muille osapuolille kuten tavarantoimittajille, palvelun tarjoajille ja kuluttajille. Kaupan toimitusketjun eli jakelu- ja myymälälogistiikan tehostaminen voisivat yhdessä vähentää energian käyttöä, päästöjä ja kaupan ympäristövaikutuksia. Ketjun toimintaa voidaan tehostaa muun muassa parantamalla kierrätysjärjestelmien toimintaa ja toimivuutta sekä myymälöiden energiatehokkuutta, vähentämällä jätteen syntymistä ja lisäämällä yhdistetyn jakelun osuutta kuljetuksissa. Esimerkkinä tämän päivän energiatehokkaasta rakentamisesta sekä kaupankäynnistä on Päivärannan vuonna 2008 valmistunut K-citymarket.

Vastuullisen toiminnan kehittämisessä eri kauppaketjujen yhteistyön merkitys korostuu, sillä toimialan tekemät yhteiset toimenpiteet ovat tehokkaampia kuin kaupparyhmien erikseen tekemät toimenpiteet. Tämän vuoksi Päivittäistavarakauppayhdistyksellä on oma roolinsa tämän yhteistyön lisäämiseen ja se myös toimii jäsenyrityksiensä edunvalvojana elinkeino- ja yhteiskuntapoliittisessa päätöksenteossa. Toimialan yhteisten käytäntöjen sopiminen lisää kuluttajien kannalta kaupankäynnin selkeyttä. Myös kuluttajien valinnoilla on keskeinen osa

ympäristövaikutuksien vähentämisessä. Kuluttajan on yleensä saatava tietää asioista tarpeeksi voidakseen valita, jolloin kaupan tehtävänä on tarjota kuluttajille laaja valikoima, sopivassa määrin valinnanmahdollisuuksia sekä oikeaa tietoa valintojen vaikutuksista. Tähän tuo oman parannuksensa muun muassa pakkausmerkintöjen ja elintarvikkeiden jäljitettävyyden kehittyminen.

Ikärajavaltavien tuotteiden myynnin omavalvonnan kehittäminen päivittäistavaraupoissa on esimerkkinä yhteisestä vastuullisesta toiminnasta. Se tuo kaupolle yhteiset käytännöt ikärajatarkistuksissa ja ikärajavaltavien tuotteiden omavalvonnassa. Muutenkin omavalvonnan merkitys korostuu viranomaisyhteistyössä. Kassahenkilöstöä myös koulutetaan yhteisellä ikärajavaltavikoulutuksella. (PTY:n vuositiedote 2009 - 2010.).

Suurimmat haasteet kaupan alalle ovat tuoneet viime vuoden loppupuolella tapahtuneet muutokset sunnuntiaukioloajoissa (lakiuudistus voimaan 1.12.2009) sekä arvonlisäverotuksessa (1.10.2009 alkaen). Sunnuntiaukiolojen vapauttaminen on vastannut kuluttajien palvelutarpeiden muutokseen. Nykyisellä kiireisellä elämänrytmillä pääpaino ruokaostosten tekemiseen on siirtynyt ilt- ja viikonloppu-aikaan, mikä tuo kuluttajille oman vapautensa. Kaupalle tämä taas tuo omat paineensa kustannustehokkaaseen kaupanpitoon sekä esimerkiksi aukioloaikojen pidentymisen myötä muutoksiin henkilökunnan kuormituksessa.

Tulevaisuuden haasteina päivittäistavara kaupassa ovat Päivittäistavara kauppa Ry:n mukaan itsehoitolääkkeiden sekä mietojen alkoholi juomien saaminen kaupan tuotevalikoimaan. Muissa Pohjoismaissa lääke markkinoita on vapautettu viime vuosina vähitellen ja viimeisimpänä uudistuksen lähti mukaan Ruotsi vapauttaessaan reseptivapaiden lääkkeiden myynnin marraskuun alussa voimaan tulleen päätöksen mukaan. Päivittäistavara kauppiat ovat puhuneet jo vuosia itsehoitolääkkeiden lisäämisestä valikoimiin perustaen mielipiteensä muun muassa kilpailun lisäämisen aiheuttamaan hintojen laskuun (16.2.2010 PTY:n tiedote). Nähtäväksi jää noudattaako Suomi Ruotsin esimerkkiä lääke markkinoiden vapauttamiseen, toistaiseksi ministeritasolla vastaanotto on ollut aika heikohkoa (HS verkkouutinen 13.11.2009).

## 2.6 Päivittäistavarakaupan kustannuspaikkalaskennan erityispiirteitä

Kustannuspaikkalaskennan tavoitteena on auttaa suorite- ja hankekohtaisten kustannusten selvittämisessä sekä selvittää vastuualueittaiset kustannukset, jotta yrityksen toiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta voidaan tarkkailla. Kustannuspaikka on siis pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamat kustannukset selvitetään erikseen. Kustannuspaikka voi olla osasto, jonka vuoksi siitä käytetään nimitystä osastokohtainen laskenta. (Jyrkkiö & Riistama 2004.). Päivittäistavarakaupassa nimityksenä käytetään nimenomaan tätä osastokohtaista laskentaa. Kaupan osastot ovat joskus jaettu useampaan kustannus- tai laskentapaikkaan.

Kustannuspaikkoja voidaan myös ryhmitellä pääkustannuspaikkoihin ja apukustannuspaikkoihin. Pääkustannuspaikoissa tapahtuva toiminta kohdistuu suoraan lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen ja näiden kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille. Apukustannuspaikkojen tarkoituksena on pääasiallisesti avustaa pääkustannuspaikkoja ja niiden kustannukset kohdistetaan lopullisesti pääkustannuspaikoille. Päivittäistavarakaupassa pääkustannuspaikkoja ovat esimerkiksi lihaosasto tai hedelmä- ja vihannesosasto ja apukustannuspaikkana voidaan pitää esimerkiksi Hevi-osastolla kukkaosastoa. Erään päivittäistavarakauppaketjun osastojaottelu voisi mennä liitteen 1 mukaisesti. Joskus tosin päivittäistavarakaupoilla voi olla omia sivutoimintojaan, joista esimerkkinä on postin palveluiden järjestäminen kaupan sijaintipaikkakunnan asukkaille. Tämä tuo yleensä omat haasteensa sekä kaupanpitoon kuin myös osastoseurantaan. Näiden suhteen pitää olla tarkkana, että nämä sivutoimintojen kulut kohdistuvat osastoilleen oikein. Useimmissa kaupoissa kuitenkin postin palvelut toimivat onneksi oman kassajärjestelmän kautta eivätkä ne aiheuta päänvaivaa, mutta silloin tällöin lipsahduksiakin voi sattua. Tämä riippuu suuresti kaupan henkilökunnan osaamisesta ja viitseliäisyydestä.



### 2.6.1 Päivittäistavarakaupan kustannuspaikkalaskennan toteutus

Monissa pienissä yrityksissä kustannuksia seurataan liikekirjanpidon pohjalta. Kirjanpito on yleensä ulkoistettu asiaan perehtyneelle tilitoimistolle tai yrittäjällä on käytössään kirjanpitoon sopiva atk-ohjelma, joka tulostaa kuukausittain tuloslaskelman ja taseen. Vakuutusmaksut, lomapalkat ja monia muita menoja saatetaan maksaa yrittäjistä riippuen vain kerran pari vuodessa. Nämä erät on silloin yleensä jaksotettava kuukausieriksi atk-ohjelmaa hyväksikäyttäen oikean tuloksen saamiseksi. Samoin yrityksen kalustosta ja koneista syntyvät poistot on syytä jaksottaa kuukausittain. Tällöin voidaan tulostaa laskennallinen tuloslaskelma, jonka avulla kuukausittaista kannattavuutta voidaan seurata ja analysoida sekä tarkastella tulosta myös osastotasoisena kirjanpitoa. Päivittäistavarakaupan kannattavuuden analysoimiseksi on syytä ottaa huomioon, että myyntituotot ryhmitellään tavararyhmittäin ja lajeittain osastoille kaupan oman kassapäätejärjestelmän kautta. Tavaroiden myynti rekisteröidään kassalla tuotteen viivakoodin mukaisesti ja asiakas saa myyntitapahtumasta kuitin. Kaupan järjestelmään sisältyy yleensä useita maksutapamahdollisuuksia kuten käteismaksu, pankkikortti-, luottokortti- ja tilimyynti. Järjestelmästä voidaan tulostaa muun muassa seuraavanlaisia raportteja tukemaan kauppiaan tai myymälänhoitajan toimia:

- Myyntiraportti antaa tietoja myynnistä ja bruttotuotosta tuoteryhmätasolla ja se voidaan tulostaa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Tämä raportti on tehokas myynnin tarkkailun ja suunnittelun apuväline.
- Tuotetasoisesta myyntiraportista selviää tiettyjen, valittujen tavaroiden tai tavararyhmien myynti ja se on hyvä myynninseurannan apuna. Siitä saadaan selville muun muassa mikä oli myynniltään paras ja mikä oli huonoin tuote tai millä tuotteella oli parhain ja heikoin kannattavuus. Tämän raportin avulla kaupassa voidaan tutkailla esimerkiksi kuukauden veikkausmyyntiä ja tarkistaa, että veikkauksen tekemät veloitukset menevät oikein.
- Kampanjaraportteilta seurataan muun muassa erikoistarjoustuotteiden vaikutusta osaston tai koko myymälän myyntiin.

- Kassaraportti näyttää kassojen rahaliikenteen ja se sisältää myyjäkohtaiset tilitystiedot maksutavoittain.
- Tilimyyntiraportti kertoo tilimyyntiasiakkaiden ostoja, maksuja ja velkasaldoja. (Jyrkkiö & Riistama 2004.).

Nämä raportit ovat avuksi kaupan päivittäisten rutiinien hoidossa sekä kun tehdään kaupan kuukausittaista kirjanpitoa. Niiden avulla osastoseurannan tekeminen helpottuu, kun voidaan saada selville, kuinka kaupan tuotot ja kulut ovat eri osastoille kohdistuneet. Niistä on myös apua, kun aletaan miettiä kuinka kustannuksia voisi laskennassa jaksottaa. Niistä saa selville myös, mistä kaupan myyntituotot koostuvat ja mikä tuote aiheuttaa liikaa kustannuksia. Kustannuslaskennassa on tärkeää hahmottaa koko liiketoiminnan koostumus. Osastoseuranta on hyvä ottaa käyttöön tilinpäätösten yhteydessä, jotta saadaan mahdollisimman todenperäinen ja ehjä vertailukausi jatkoa varten. Silloin myös päästään aloittamaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä ja aikaisemmalle tilikaudelle tehdyt ja kuuluvat jaksotukset on jo käsitelty. Kaupan oman kassapäätejärjestelmän merkitys on huomattava, jotta osastoseuranta voisi toimia oikein.

### 2.6.2 Kustannusten kohdistuminen

Ruokakaupassa osastolla on siis yksi tai useampi laskentapaikka. Laskentapaikka toimii tällöin yhdistävänä tekijänä kustannusten oikeassa kohdentamisessa. Kaupassa jokaisella tuotteella on sama laskentapaikka kaupan kassapäätejärjestelmässä, sähköisissä ketjuyhteistyökumppanin osto- ja kululaskuissa, varastossa sekä kaupan omalla kassapäätejärjestelmällä tehtävissä sisäisissä siirroissa koskien muun muassa kauppiaan oman käytön ja hävikin kirjaamista yrityksen kirjanpitoon. Kaupan kuukausittainen kirjanpito muodostuu näin ollen karkeasti neljästä eri osa-alueesta: myynnistä, ostoista ja kuluista ketjuyhteistyökumppanilta, niin sanotuista ulkopuolisista ostoista ja kuluista oman pankkijärjestelmän kautta sekä henkilöstökuluista. Myynnin kirjaamisessa osastoille käytetään hyväksi

kassapäätäjärjestelmässä olevaa laskentapaikkaa. Ketjutoiminnan sisäiset ostokulut kirjataan laskentapaikan mukaan sinne, minne ne kohdistuvat. Ne kulut, mitä ei pystytä suoraan kohdistamaan, vyörytetään jakoperusteiden mukaan. Jakoperusteina voidaan pitää muun muassa osastojen neliömäärää, henkilökunnan työtunteja tai kassapäätäjärjestelmän laskemaa bruttotuottoa. Tarvittavat siirrot ja korjaukset tehdään kaupan omalla sisäisellä järjestelmällä. Kauppiaan oma käyttö sekä liikkeen käyttö oikaistaan sisäisellä järjestelmällä oikein. Liikkeen käytöllä tarkoitetaan siis sitä, että kaupan valikoimista otetaan esimerkiksi astianpesuainetta henkilökunnan taukuhuoneeseen.

Ulkopuoliset kulut eli pankkitiliotteen kulut, ostot ja hyvitykset kohdistetaan pankin maksuliikenneohjelmassa sen mahdollisuuksien mukaan osastoille. Maksettavat laskut jaotellaan maksun syöttämisen yhteydessä sille osastolle, minne ne kuuluvat ja tarpeen mukaan lasku jaetaan eri osastoille, jos samalta tavarantoimittajalta on tullut tavaraa usealle erillisille osastoille. Ulkopuolisilla ostoilla tarkoitetaan sellaisia ostoja, jotka eivät tule ketjun järjestelmän kautta. Näitä ovat yleensä paikalliset viljelijät ja muut ketjutoiminnan ulkopuolelta tulevat tavarantoimittajat.

Palkat ja muut henkilökulut kirjataan vyörytysosastolle ja ne jaetaan vyörytyksellä yleensä yksinkertaisuuden vuoksi työtuntien perusteella osastoille. Palkojen ja muiden henkilösivukulujen kohdistaminen suoraan osastoilleen voisi muuten olla liian aikaa vievää ja hankalaa. Osastoseurannan tarkoituksena ei ole vaikeuttaa kauppiaan tai myymälänhoitajan työtä eikä viedä turhaan aikaa muiden töiden hoitamisen kustannuksella.

Kauppiaan ei yleensä tarvitse tehdä joka kuukausi kaupassaan inventaariota saadakseen tietää kuinka paljon esimerkiksi varastossa olevan tavaran arvo olisi kirjanpidossa vaan kassajärjestelmä laskee jokaiselle osastolle laskennallisen varaston arvon järjestelmästä saatavan bruttotuoton perusteella. Varaston arvon oikeellisuutta ja sen kehitystä seurataan näin ollen kuukausittain osastokohtaisesti. Kassajärjestelmän tuoton oikeellisuudessa ovat avainasemassa muun muassa hävikkivaraston/-varausten osuminen kohdalleen, ostohintojen oikeellisuus, ryhmäänmyynnin määrä ja punnittavien vaakatuotteiden osalta väärällä painikkeella ostetun tuotteen määrä. (Tilipalvelun palaverimateriaali 2008).

### 2.6.3 Bruttotuoton osatekijät

Bruttotuotto koostuu liikevaihdosta, ostoista ja varaston muutoksesta. Kassajärjestelmä kertoo myynnin määrän ja kuinka se jakautuu osastoittain. Kassajärjestelmän antama bruttotuotto on kaupan koneelle annettu hankintahinnan ja myyntihinnan erotus vähennettynä arvioidulla hävikillä. Kassapäätejärjestelmän tuotosta ei ole yleensä vähennetty rahtikuluja eikä pakkaustarvikkeita, joten ne on otettava myöhemmin laskennassa huomioon.

Liikevaihdon muodostumiseen ei yleensä liity minkäänlaista riskiä tai ongelmaa, sillä se on aika yksiselitteinen rivi tuloslaskelmassa niin osastojaon kuin ajallisen kohdistamisen suhteen. Ketjun sisäiset ostot muodostetaan yleensä ketjun myyntireskontrasta. Tällöin tuotteelle on määritetty ketjun sisällä oikea laskentapaikka, jonka mukaan se kirjautuu kirjanpitoon oikealle osastolle. Jos tuotteiden tiedot ja asetukset ovat myyntireskontrassa väärin, heijastaa se ongelmia koko osastoseurantaan. Myös laskujen ajallinen kohdistaminen voi joskus olla hieman hankalaa. Lisäksi osastojen väliset siirrot kaupan oman järjestelmän kautta tulee tehdä huolella. Suorat ostot eli niin sanotusti ketjun ulkopuoliset ostot kohdistuvat kirjanpidossa maksuliikenneohjelman kautta kauppiaan itsensä määrittelemänä oikealle osastolle. Kauppiaan tai konttoristin pitää itse olla silloin tarkkana, että osastotieto menee oikein. Jos kaupassa ei kyseisenä tarkastelukuukautena ole tehty inventaaria, varastonmuutos on silloin laskennallinen ja se perustuu täysin kassajärjestelmästä saatavaan bruttotuottoprosenttiin. Bruttotuotto on siis tällöin laskettu kassajärjestelmän ilmoittaman tuottoprosentin mukaan liikevaihdosta. Mutta jos kaupassa on jo tehty inventaari, bruttotuotto ja varaston muutos näyttävät silloin todellisia lukuja. Mikäli varaston muutos on kyseiseltä kuukaudelta laskennallinen, sen tuottaman informaation oikeellisuus riippuu kassajärjestelmästä. Keskeisimpinä tekijöinä ovat hävikkivarausten oikeellisuus ja ostohintojen oikea-aikainen päivitys. Tehdyn inventaarin oikeellisuus on harmittavan usein ongelma, jonka oikeaan tekemiseen kaupan henkilökunnan kannattaisi panostaa, jotta kaupan varastossa ei olisi niin sanotusti ilmaa. (Tilipalvelun palaverimateriaali 2008).

Bruttotuoton muodostuminen:

Liikevaihto

– Ostot (ketjulta tai ulkopuoliselta toimijalta)

+/- Varastonmuutos

= Bruttotuotto

#### 2.6.4 Bruttotuoton hallinta

Bruttotuotto on yleensä karkeasti katsottuna myyntihinta vähennettynä hankintahinnalla ja sitä pidetään tavararyhmien kannattavuuden mittarina. Seuraava osastoseurannassa oleva mittari on myyntikate, joka on bruttotuotto vähennettynä muilla muuttuvilla kustannuksilla kuten pakkaus- ja kuljetuskustannuksilla. Myyntikatetta voidaan pitää koko yrityksen kannattavuuden mittarina. Päivittäistavarakaupassa myyntikateprosentit ovat olleet 18 – 22 % eli tavaraostot ovat olleet liikevaihdosta noin 80 % (Neilimo & Uusi-Rauva; s.246). Tuloslaskelmassa myyntikate näyttäisi kutakuinkin tältä:

Liikevaihto

– Aineostot

– Myyntitavara- ja tarvikeostot

+ Ostojen oikaisuerät

+/- Varastojen muutos

– muut muuttuvat kulut (kuten pakkaus- ja kuljetuskulut)

= Myyntikate

Ruokakaupassa on tärkeää tietää, mistä osatekijöistä bruttotuotto koostuu ja tiedostaa, että jos bruttotuotonhallintaa ei ole tai siihen ei ole kiinnitetty suurta huomioita, se saattaa vääristää kuukausittaista kirjanpitoinformaatiota nimenomaan laskemalla

kuukausittaiseen tuloslaskelmaan ja taseeseen liian pienen tai suuren laskennallisen varaston ja vääristäen näin ollen kuukauden tulosta. Hyvän bruttotuoton hallinnan avulla saadaan kuukausittaisesta kirjanpitoaineistosta todenperäinen eikä tilinpäätösvaiheessa tapahdu suuria yllätyksiä.

Tarkasteltaessa ruokakaupan bruttotuottoa voidaan siitä erottaa kaksi ongelmaskenaariota. Ensimmäisessä tapauksessa bruttotuotto ei yksinkertaisesti riitä kannattavaan kauppatoimintaan ja kauppa tekee tappiota. Tässä tapauksessa ratkaisuna voisi olla erilaiset markkinointi- ja hintaohjelmat ynnä muut sellaiset menekinedistämiskampanjat. Toisessa tapauksessa bruttotuotto toteutuu kirjanpidossa huomattavasti alempana kuin kassajärjestelmä näyttää. Tällöin välittömiä eurojen menetyksiä tulee erilaisista laskuvirheistä, toimitusvirheistä tai inhimillisen erehdyksen kautta. Välilliset eurojen menetykset tulevat muun muassa kassajärjestelmän säätövirheistä, jotka johtuvat hävikkivarausten riittämättömyydestä, ostohintojen vääristymisestä ja virheellisistä osastojen välisistä siirroista kaupan sisäisellä järjestelmällä (Tilipalvelun palaverimateriaali 2008). Nämä virheet vääristävät kassajärjestelmästä saatavia raportteja, jolloin niistä saatava informaatio johtaa väkisinkin harhaan.

## 2.7 Kaupan kannattavuus

Kaupan tulostekijöinä ovat myyntimäärä (jota mitataan myyntieuroilla), myyntihinnat, muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Myös tavaran kiertonopeus on yksi tulokseen vaikuttava tekijä. Jyrkkiö ja Riistama (2004) antavat operatiivisen tuloslaskelman peruskaavaksi seuraavan

### MYYNTITUOTOT

– Myytyjen tavaroiden hankintakustannukset (eli Ostot)

= BRUTTOTUOTTO

– Muut muuttuvat kustannukset

= MYYNTIKATE

– Kiinteät erilliskustannukset vastuualueittain

= ERILLISKATE VASTUUALUEITTAIN

– Kiinteät yhteiskustannukset

= TULOS

Bruttotuotto on siis tavaran myyntihinnan ja hankintahinnan erotus, jota käytetään tavallisesti tavararyhmien kannattavuuden mittaamiseen. Bruttotuotto prosentti ilmoittaa bruttotuoton myyntiin verrattuna. Myyntikatetta pidetään yleisesti koko yrityksen kannattavuuden tunnusluku, joka saadaan kun myyntituotosta vähennetään kaikki muuttuvat kustannukset kuten pakkaus- ja kotiinkuljetusten kustannukset. Myyntikatteeseen on huomioitava myös ostoista saatavat alennukset. Myyntikate prosentteina on käyttökelpoinen tunnusluku, kun vertaillaan saman toimialan yrityksiä ja oman yrityksen kehitystä.

Osaston erilliskate saadaan, kun bruttotuotosta tai myyntikatteesta vähennetään osaston kiinteät erilliskustannukset. Näitä erilliskustannuksia on henkilökustannukset, osaston pinta-alan mukaan jaettu osuus vuokrasta ja kaluston poistot. Osaston erillistuotot syntyvät osaston toiminnasta ja erilliskustannukset taas aiheutuvat sen toiminnasta. Lyhykäisydessään erilliskate on erillistuotot vähennettynä erilliskustannuksilla.

Pääasiallisesti kaupassa kiinnitetään eniten huomiota bruttotuottoon, myyntikatteeseen sekä käyttökatteeseen. Käyttökateen absoluuttinen arvo saadaan, kun myyntikatteesta vähennetään kaikki kiinteät kustannukset. Se kertoo kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta on jäänyt jäljelle katetta, kun siitä on vähennetty kaikki muuttuvan- sekä kiinteänluontoiset erät. Käyttökate prosentteina on käyttökateen suhde liikevaihtoon. Käyttökateprosentti soveltuu myyntikateprosenttia paremmin toimialavertailuihin, mutta senkin käytössä on omat ongelmansa. Alhola ja Lauslahti mainitsevat esimerkiksi sen, että sillä on merkitystä, onko yritys ostanut vai liisannut kalustonsa. Vuokratkustannukset ovat käyttökatteessa rasitteena, mutta omasta kalustosta ei näitä kuluja synny vaan niistä tehdään poistoja. Vuokrattu kalusto aiheuttaa myös aina jonkin verran pääomakustannuksia kuten poistoja. Poistot ja korot kuitenkin rasittavat vasta käyttökateen jälkeisiä eriä ja ne eivät silloin näy

käyttökatteessa. Alholan ja Lauslahden mukaan käyttökate suosiikin parhainten voimakkaasti investoivia yrityksiä. Kaupan alan käyttökateprosentit ovat noin 2-10 prosenttia, kun taas teollisuuden alalla se on noin 10 - 25 %.

Päivittäistavarakaupan tavaroiden hinnoittelussa käytetään usein hinnoittelukerrointa, joka helpottaa ja nopeuttaa rutiinihinnoittelua. Hinnoittelukertoimella tarkoitetaan lukua, jolla tavaran hankintahinta kerrotaan myyntihinnan määrittelemiseksi. Hinnoittelukerroin ja bruttotuotto prosentti ovat toisistaan riippuvaisia. (Jyrkkö & Riistama 2004.).

## 2.8 Kannattavuuden parantaminen

Kaupan kannattavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Peruselementteinä voidaan kuitenkin nostaa tuotot ja kustannukset. Ylipäätään voidaan sanoa, että tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttavat tekijät ovat siten välillisesti kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä (Alhola & Lauslahti 2003). Kaupan kannattavuutta voidaan parantaa kasvattamalla myyntimääriä asiakaskunnan määrän lisäämisellä mm. mainosteknisin keinoin. Eräs tapa on nostaa tai laskea kilpailutilanteen mukaan myyntihintoja. Tätä vaihtoehtoa pitäisi miettiä aika tarkasti, sillä vääränlainen hinnanasetanta voi huonoimmassa tapauksessa karkottaa asiakkaita eikä tappiollakaan kannata tuotteita myydä. Muuttuvia kustannuksia voi pienentää ja hallita muun muassa kilpailuttamalla esimerkiksi matkapuhelinoperaattoreita pienempien laskujen saamisiksi tai yksinkertaisesti alentamalla kiinteitä kustannuksia. Kun keskitytään hyvin kannattaviin suoritteisiin karsimalla valikoimista huonosti tuottavia tuotteita pois ja keskittymällä kannattaviin asiakkaisiin, säästetään sekä aikaa että rahaa. Kun huomio on kiinnittynyt sinne, mistä ne suurimman tulot tulevat sen sijaan, että keskitytään pienten satunnaisten voittojen tavoitteluun, joista ei pidemmällä tähtäimellä saa ihmeempää voittoa, saadaan ne suurimmat tuotot. Kannattavuutta voidaan parantaa vähentämällä toimintaan sitoutunutta pääomaa mm. pienentämällä varastoja ja kunnollisella varastohallinnalla sekä optimoimalla resurssien käytön ja hallitsemalla prosesseja. Resurssien optimoimisella ja käytön hallinnalla pitää huolehtia siitä, että henkilökunta on koulutettu oikein eikä sillä ole käytössään vääriä toimintamalleja, joista aiheutuisi eurojen menetyksiä. Henkilöstön osaamisen taso vaikuttaa yleensä



toiminnan laatuun ja prosessin tehokkuuteen. Näillä taas on yhteys asiakastyytyvyyteen ja/tai -uskollisuuteen. Tavaroiden tilausprosessien tulisi olla oikein mitoitettuja ja menekin mukaisia sekä niiden tulisi olla kaupassa hyllytetty oikein ja edukseen. Kauppiaan tulee myös miettiä, millä kokoonpanolla saadaan aikaiseksi tarpeeksi kannattava ja mielekäs kokonaisuus. Alhola ja Lauslahti (2003) mainitsevat positiivisesti kannattavuuteen vaikuttavan ketjun koostuvan osaavasta henkilökunnasta, laadukkaista suoritteista ja toimivista liiketoimintaprosesseista. Alhola ja Lauslahti (2003) kiteyttävät sen seuraavanlaisesti: ”positiivinen kannattavuusketju tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia, ja jotta tämä onnistuisi, palvelun on oltava hyvää. Jotta palvelu olisi hyvää, on prosessien oltava laadukkaita, mikä on mahdollista vain jos henkilökunta on ammattitaitoista. Henkilöstön osaaminen taas on seurausta henkilöstöön investoimisesta”. Tähän on hyvin kiteytetty henkilöstön suuri vaikutus ruokakaupan toiminnassa. Töykeällä asiakaspalvelulla saadaan hyvin asiakkaat karkotettua eikä silloin synny tarpeeksi myyntituottoja toiminnan rahoittamiseksi.

## 2.9 Kustannuslaskennan syyt

Kauppiaan tai myymälänhoitajan yleisimpänä syynä on halu saada tarkempaa talouden ohjaustietoa kuukausittain. Keskeisenä asiana toiminnan arvioinnissa on tuloksen hallinta, johon kuuluu osastojen bruttotuoton ja myyntikatteen oikeellisuus, osastojen varaston arvojen oikeellisuus sekä työtuntien määrä. Osaston toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta kuvaavat mittarit käsittelevät muun muassa neliötehoa ja -tuottavuutta, sekä varaston ja työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Kauppias tai myymälänhoitaja pääsee kiinni omiin heikkouksiinsa ja vahvuuksiinsa, jolloin parhaiden toimintamallien hyödyntäminen ja tunnistaminen helpottuu myös laajalla mittakaavalla. Toiminnan tehokkuuden parantaminen tuo myös työaikasäästöjä sekä lisää tiedon luotettavuutta. Työvälineiden hyötykäyttö mahdollistaa pidemmälle menevän automaation ja sitä kautta kustannusten sekä työn säästöä. Ruokakauppias saa käyttöönsä uusia tunnuslukuja ohjaamaan kaupan suunnittelua. Kaupan kannattavuuden parantamiseen osastotasoinen seuranta tuo uutta näkökulmaa muun muassa kaupan juoksevien asioiden hoitoon. Se antaa viitteitä siihen, kuinka paljon

kauppaan kannattaa esimerkiksi tilata tavaraa ja miksi jonkun tietyn osaston kustannukset ovat nousussa. Oikeanlaisella osastojen hallinnalla voidaan saada jopa rahallista säästöä.

### 3 SISÄISEN LASKENNAN MERKITYS PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LASKENNASSA

Sisäisen laskentatoimen kohteena on yrityksen sisäinen toiminta. Se sisältää esimerkiksi budjetointia, kustannuslaskentaa, kannattavuuslaskentaa ja investointilaskentaa. Sisäinen laskenta ei ole lakisääteistä toimintaa. Varastokirjanpito on myös sisäistä laskentaa, jota hyväksikäyttämällä voidaan tehdä erilaisia suunnittelu- ja tarkkailulaskelmia. Sisäistä laskentaa voidaan sanoa myös operatiiviseksi laskennaksi, sillä se tuottaa laskelmia ja informaatiota yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Operatiivisella johdolla tarkoitetaan yleensä niitä henkilöitä, joiille kuuluu yrityksen toiminnan suunnittelu, toimeenpanon organisointi ja toiminnan valvonta.(Jyrkkiö & Riistama 2004).

Operatiivisessa laskentatoimessa on kuitenkin muutama perusongelma, jotka yrityksen pitää selvittää ennen kuin aletaan käyttää sisäistä laskentaa. Näiden ongelmien tunteminen antaa laskentaratorttien hyödyntäjälle mahdollisuuden tulkita niitä paremmin ja käyttää niistä saatavaa tietoa päätöksenteon apuna. Näin ollen huomion kiinnittäminen laskentatoimen ongelmiin laskentaratorttien rakennetta ja sisältöä suunniteltaessa, raportteja käyttäessä ja niitä kehittäessä on merkittävää raporttien tuottajille ja niiden käyttäjille. Näistä ongelmista ensimmäisenä on laajuusongelma, jonka ydinkysymys liittyy lähinnä siihen mitä kustannuksia ja tuottoja voidaan ottaa laskemiin mukaan sekä missä laajuudessa, jotta laskelma on riittävä päätöksenteon perustaksi. Tällöin valittavana on esimerkiksi se, ovatko laskelmissa mukana vain liiketoiminnan tuotot, jolloin satunnaiset tuotot on jätetty laskelmien ulkopuolelle. Silloin myös kustannuspuolella ovat mukana ainoastaan liiketoiminnasta aiheutuneet kulut ja muut kustannukset on jätetty pois laskelmista. Pohtimista aiheuttaa myös sisällytetäänkö laskelmiin vain liiketoiminnan sitoma pääoma vai onko mukana koko

pääoma taseesta. Se, mitä laskelmiin otetaan mukaan, riippuu laskentatilanteesta ja aikajänteestä ja ne ovat aikalailla monesti yrityskohtaisia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.).

Arvostusongelma liittyy siihen, mitä arvoja laskentatoimen raporteissa käytetään. Se vastaa myös kysymykseen, mitä yksikköhintaa käytetään hinnanmuutoksen jälkeen tai yksinkertaisemmin mitä yksikköhintoja laskelmissa on käytettävä. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2004) mukaan yleisesti laskennassa käytetään hankintahintaista arvostusta. Vaihtoehtoisesti voitaisiin käyttää päivänhintaista tai jälleenhankintahintaista arvostusta. Nämä vaihtoehtoiset arvostukset tulevat kysymykseen muun muassa silloin, kun yritys pyrkii inflaation aikana turvaamaan reaali-pääomansa säilymisen nimellispääoman säilymisen rinnalla, jolloin se voi siirtyä käyttöomaisuuseriensä arvostuksessa päivänhintaiseen tai jälleenhankintahintaiseen arvostukseen ja näistä arvoista määriteltyihin poistoihin. Poistot ovat näin ollen hankintahinta-arvoisia poistoja suuremmat ja ne pidättävät enemmän tulorahoitusta yrityksen sisällä ja mahdollistavat näin myöhemmin kaluston uudistamisen kohonneista hinnoista huolimatta. Lopputuloksena yrityksen reaali-toimintakyky säilyy entisellään eikä se ole inflaation heikentämä.

Jakamisongelma pitää sisällään kaksi osaongelmaa, jaksotusongelman ja kohdistusongelman. Jaksotusongelman dilemmana on se, kuinka pitkävaikutteiset tuotannontekijät (ruokakaupan yhteydessä voidaan puhua enimmäkseen maa-alueista, rakennuksista ja rakennelmista sekä koneista ja kalustosta) jaksotetaan poistoina eri vuosille tai laskentakausille. Yrityksen poistoratkaisut ovat usein yrityskohtaisia, mutta niissäkin täytyy muistaa ottaa huomioon poistomenettelyssä kirjanpito- ja lakinormit. Jaksotusongelman tarkastelussa pitää tiedostaa hyödykkeen käyttöaika, joka muodostaa pohjan poistoajalle. Poistoajat voivat poiketa laskentatilanteesta riippuen tai vaikkapa vallitsevan kilpailutilanteen vuoksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.).

Jakamisongelma sisältää myös kohdistamisongelman, jossa on kyse yrityksen tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta toiminnoille, tuotteille, palveluille tai tässä tapauksessa osastoille. Kohdistamisongelmassa on ratkaistava kuinka esimerkiksi kaupan henkilökunnan tai kauppiaan ja myymäläpäällikön palkka olisi jaettava

osastoille. Yleisperiaatteena pidetään kustannusten jakamista aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, jolloin kustannukset kohdistetaan niille toiminnoille/ osastoille, jotka ne ovat todennäköisesti aiheuttaneet. Tämän vuoksi kaupassa työtuntien seuraaminen on suuressa osassa jaettaessa henkilöstökuluja osastoille. Jos aiheuttamisperiaatetta on vaikea suoraan soveltaa, voidaan luoda muita kohdistamisperiaatteita, jolloin johdon kustannukset voidaan kohdistaa esimerkiksi liikevaihdon tai myymälän neliömäärän mukaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.).

Seuraavaksi voidaan tarkastella mittaamisongelmaa, joka liittyy suurimmalta osin yrityksen kirjanpidon tekemiseen ja oikeellisuuteen sekä yrityksen laskentatoimen rekisteröintijärjestelmään ja sen tarkkuuteen. Tämä ongelma vastaa kysymyksiin kuten miten mitataan tuotannontekijöiden, suoritteiden tai hyödyn määrää yleismitallisesti sekä onko yrityksen käytössä oleva tilikartta riittävän tarkka. Tällöin on hyvä myös miettiä, kannattaako yrityksen energiakustannukset rekisteröidä yhdelle tilille vai onko jokaiselle tulosityksikölle oltava oma energiatili riittävän tarkkuuden saamiseksi. Mittaamisongelmaan kuuluu resurssikäytön määrän rekisteröinti edellä mainitun tilitarkkuuden lisäksi. Mittaamisongelman hyvä ratkaiseminen edellyttää tarkkaa mittausta ja mittaustulosten dokumentointia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.).

### 3.1 Kiinteät ja muuttuvat kustannukset

Yrityksen kustannuksia voidaan jaotella usealla eri tavalla. Tyypillisimpiä tapoja jaotella niitä seuraavien kustannuskäsiteparien avulla on jaotella ne muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Yrityksen kokonaiskustannukset voidaan siis jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sen mukaan, miten kustannukset riippuvat toiminnan volyyminä. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2004) mukaan kustannuslaskennassa kustannusten riippuvuus nimenomaan toiminta-asteesta määrää sen, kuuluuko kustannus muuttuvien vai kiinteiden ryhmään. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat suoraan toiminnan volyymin mukaisesti. Siten muuttuvat kustannukset ovat sitä suuremmat mitä enemmän tuotetta valmistetaan tai myydään. Kun muuttuvien kustannuksien siis oletetaan kasvavan ja muuttuvan toiminta-asteen muuttuessa, niitä voidaan silloin pitää tasasuhteisesti eli lineaarisesti muuttuvina kustannuksina.

Toiminta-asteen muuttuessa, muuttuvina kustannuksina on syytä käsitellä vain sellaiset kustannukset, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on hyvin selvä. Progressiivisesti muuttuvina kustannuksina pidetään sellaisia kustannuksia, joiden määrä muuttuu toiminnan volyyymiin nähden ylisuhteisesti. Näitä ovat esimerkiksi ylitöistä aiheutuvat kulut, koska silloin yhden ylityötunnin hinta on huomattavasti kalliimpi kuin normaali työtunnin. Alisuhteisesti muuttuvia kustannuksia sanotaan taas degressiivisesti muuttuviksi kustannuksiksi. Degressiivisesti muuttuvia kustannuksia syntyy silloin, kun tuotannontekijöitä hankitaan niin paljon, että ne oikeuttavat paljousalennukseen. Tällöin yhden tuotannontekijän hinta on alhaisempi kuin normaalisti (Alhola & Lauslahti 2003). Neilimon ja Uusi-Rauvan (2004) mukaan kauppaliikkeen muuttuvina kustannuksina on pidettävä ainakin myytävien tavaroiden hankintamenoja. Päivittäistavarakaupassa muuttuvia kustannuksia aiheutuu suurimmalta osalta liikkeen volyymin ja asiakasmäärän kasvaessa lisääntyneestä henkilökunnan määrästä. Tällöin kustannuksia tulee mm. tuntityöläisten palkka- ja henkilösivukuluista, ylityöstä sekä tarvittaessa henkilöstön vuokrauskuluista. Myös tavaraostojen määrä kasvaa, kun liikkeen volyyymi suurenee. Muuttuviin kustannuksiin voidaan myös lukea lisääntyneestä energian tarpeesta johtuvat sähkökustannukset. Joskus muuttuvia kustannuksia voidaan sanoa määräkustannuksiksi. Silloin tietyssä kustannuslajiryhmässä saattaa olla sekä kiinteitä että muuttuvia elementtejä. Tällaisista kustannuksista hyvänä esimerkkinä voidaan mainita sähkökulut. Sähkön hintaan sisältyy kiinteä perusmaksu sekä sähkön käytön määrästä riippuva veloitus (Neilimo & Uusi-Rauva 2004).

Kiinteät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, joiden määrä on suhteellisen vakio eivätkä ne ole riippuvaisia toiminnan volyymin määrästä. Niiden voidaan katsoa syntyvän tuotantovalmiuden ylläpidosta. Kiinteitä kustannuksia syntyy vaikka asiakasmäärä ja toiminta-aste olisi nolla. Kiinteitä kustannuksia aiheuttavat pitkävaikutteiset tuotantovälineet (lähinnä poistot, korot ja vakuutusmaksut), vuokrat, lämmitys ja siivous, sähkön perusmaksut, vartiointi, kiinteisiin palkkakustannuksiin liittyvät sosiaaliturvamaksut ja vuosilomakorvaukset ynnä muuta sellaista sekä erilaiset hallinto-, edustus-, atk- ja toimistotarvikekustannukset.

Neilimo ja Uusi-Rauva (2004) jakavat kiinteät kustannukset kahteen osaan. Kiinteät seisontakustannukset syntyvät vaikka tuotantoyksikköä ei käytettäisi lainkaan.

Vähittäiskaupassa näitä ovat esimerkiksi vartiointi, toimitilan vuokrat ja kalustosta laskettavat poistot. Tuotantoyksikön käyntivalmius synnyttää teollisuuden alan yrityksillä valmiuskustannuksia, joita syntyy muun muassa kantamiehityksestä ja rakennuksen lämmityksestä.

Kaikki kiinteät kustannukset eivät välttämättä ole myöskään täysin kiinteitä vaan ne saattavat kasvaa hyppäyksittäin tuotantomäärän kasvaessa. Näistä käytetään nimitystä puolikiinteät kustannukset tai hyppäyksittäin muuttuvat kustannukset.

### 3.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

Yrityksen kustannukset voidaan jakaa myös välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka voidaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kohdistaa suoraan laskentakohteelle. Näitä suoraan suoritteeseen kohdistettavia kustannuksia ovat valmistusyrityksellä muun muassa ainekset ja valmistuspalkat. Välittömät kustannukset ovat lähinnä luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2004).

Välilliseksi kustannuksiksi sanotaan sellaisia kustannuksia, joita ei voi suoraan kohdistaa suoritteelle. Nämä kustannukset täytyy kohdistaa suoritteisiin käyttämällä tiettyjä välivaiheita ja jakoperusteita. Niitä ei siis voida aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kohdistaa tai niiden käsittely välittöminä kustannuksina on turhan työlästä. Välillisiä kustannuksia sanotaan myös yleiskustannuksiksi ja ne voivat olla joko kiinteitä tai muuttuvia. Tällaisia kustannuksia tulee muun muassa sähkön käytöstä ja puhtaanapidosta. Nämä kustannukset laitetaan yleensä osastoseurannassa vyörytysosastolle, josta ne sitten vyörytetään osastoille ennalta määritettyjen jakoperusteiden mukaisesti. Välilliset palkan kustannukset kaupan alalla koostuvat muun muassa poissaolokustannuksista (lomakorvaukset, sairaajan palkat), sosiaalivakuutusmaksuista (työttömyysvakuutukset, sosiaaliturvamaksut ja eläkemaksut), yrityskohtaisista työvoimakustannuksista (terveydenhuolto, koulutus, mahdolliset tulospalkkiot) ja muista kuluista. (Jyrkkiö & Riistama 2004).

### 3.3 Erillis- ja yhteiskustannukset

Alholan ja Lauslahden (2003) mukaan erilliskustannuksia voidaan kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Erilliskustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka jäävät pois, jos yksittäinen laskentakohde jää pois tai otetaan mukaan esim. tuotanto-ohjelmaan. Erilliskustannuksiksi voidaan myös määritellä sellaiset kustannukset, jotka jonkin toimintayksikön lisäyksellä tai poistamisella vaikuttavat kustannusten syntyyn. Näihin kuuluvat tarkastelukohteen aiheuttamat välittömät kustannukset sekä mahdolliset muuttuvat välilliset kustannukset.

Yhteiskustannukset nimensä mukaisesti eri laskentakohteiden yhteisesti aiheuttamia kustannuksia. Yhteiskustannus on usealle tuotteelle tai muulle laskentakohteelle yhteinen ja sitä ei voi kohdistaa suoraan vain yhdelle tietylle laskentakohteelle. Karkeasti jaoteltuna muuttuvat kustannukset voidaan rinnastaa erilliskustannuksiin ja kiinteät yhteiskustannuksiin tietyin poikkeuksin. Jaottelu on kokonaisuudessaan riippuvainen paljolti tarkasteltavan ajan ja laskentatilanteen määrittelystä. Muutenkin kustannusten jaottelussa on syytä olla tarpeeksi kriittinen muun muassa aiemmin mainittujen operatiivisen laskentatoimen perusongelmien suhteen.

### 3.4 Varastokirjanpito

Päivittäistavarakaupan kustannuslajilaskennan tärkeimmät osa-alueet ovat varastokirjanpito ja työkustannusten seuranta, joista tässä kohdin käsitellään tarkemmin varastokirjanpitoa. Nykyisellä atk-tekniikalla on mahdollista toteuttaa varastokirjanpito tavararyhmittäin ja tavaranimikkeittäin. Se mahdollistaa myös varaston määrän ilmoittamisen osastotasoisena. Varastokirjanpitoa varten on kehitetty ostoseuranta- ja varastonseurantaohjelmia. Myymälän vastaanottaessa tavaraa, muun muassa sen määrä ja hankintahinta tallennetaan tietokoneelle nimikkeittäin. Kun tavaraa myydään, myyntiraportin mukaiset määrät vähentävät kyseisen tuotteen varastosaldoa. Varaston ohjauksessa on siis tärkeässä roolissa kassapäätejärjestelmä, jolla siis voidaan seurata myymäläkohtaista menekkiä. Kone myös ilmoittaa tuotteen

menekistä, jolloin sitä automaattisesti tilataan tietty määrä lisää. Näin ollen myös koneelta pystytään raportoimaan bruttotuotto nimikkeittäin, kun siellä on myynti- ja hankintahinnat tiedossa.(Jyrkkiö & Riistama 2004).

Varastokirjanpidosta selviää myös varaston määrä ja sen arvo. Todellinen varaston määrä saattaa kuitenkin poiketa raportin esittämästä luvusta. Tämän syynä on kaupassa oleva hävikki. Hävikkiä aiheutuu esimerkiksi tavaroiden pilaantumisesta, mittatappioista, laskuvirheistä sekä myymälävarkauksista. Hävikin määrän selvittämiseksi on varasto inventoitava. Inventointia voidaan tehdä joko jatkuvasti tai inventoida kaikki tavarat määräajoin.

Suuremmissa kaupoissa inventaaria ei ole mahdollista tehdä joka kuukausi, jonka vuoksi kuukausittaiseen raporttiin on laskettu varaston laskennallinen arvo. Atk-ohjelma laskee kuukausittaiselle tuloslaskelmalle varaston muutosta kassajärjestelmän antaman bruttotuottoprosentin mukaisesti osastoille eriteltyinä. Jotta varaston arvo olisi mahdollisimman todenperäinen, bruttotuoton on oltava kohdillaan, kuten aikaisemmin oli mainittu (katso 2.6.3. Bruttotuoton hallinta). Kassapäätejärjestelmällä on myös asetettu valmiiksi arvioitu hävikkivaraus. Yleensä, jos varaston arvo näyttää poikkeavalta, syynä on juuri hävikkivarausten vääränlainen asetanta, joka muun muassa vääristää kassajärjestelmän antamaa bruttotuottoa. Lisäksi tarkistetaan, onko ostohinnat päivitetty oikein ja onko myymälässä ymmärretty sisäisten siirtojen merkitys.

Vaihto-omaisuus eli varasto sitoo yleensä yrityksen varoja, jonka vuoksi sen määrän tulisi olla toimintaan nähden oikeassa suhteessa. Varastossa makaava tuote ei tuota silloin yhtään mitään, jolloin raha on sidottu tuottamattomaan kohteeseen eikä sitä voida silloin käyttää muuhun toimintaan. Alholan ja Lauslahden mukaan yritys, jonka varastossa tavara kiertää nopeasti eli tavara ei ole varastossa kuin esimerkiksi yhden päivän ajan, on rahan sitoutumattomuuden suhteen huomattavasti paremmassa asemassa kuin sellaisen yrityksen, jolla varaston kiertonopeus on huono. Varastossa olevat huono kiertonopeuden omaavat tuotteet myös vievät tilaa muilta tuotteilta sekä sitovat kustannuksia. Varaston kiertonopeus (engl. Inventory turnover) on yleisesti käytetty tunnusluku, joka mittaa kuinka monta kertaa varasto keskimäärin vuodessa kiertää (vaihtuu). Se lasketaan seuraavan kaavan avulla



Varaston kiertonopeus = hankintahintainen liikevaihto / hankintahintainen varasto.

Toinen vaihto-omaisuuden tehokkuutta mittaava tunnusluku on vaihto-omaisuuden kiertoaika, joka kertoo varaston kiertoaajan päivinä ja se lasketaan seuraavasti

Varaston kiertoaika = 365 pv / varaston kiertonopeus.

Päivittäistavarakaupassa varaston keskimääräinen kiertoaika on 10 - 15 päivää kun taas teollisuudessa se voi olla jopa 60 - 180 päivää (Neilimo & Uusi-Rauva, s. 255).

### 3.4.1 Vaihto-omaisuuden arvostaminen

Vaihto-omaisuuden arvostamisessa on otettava huomioon käytettävä arvostusmenetelmä. Menetelmän valinta vaikuttaa sekä vaihto-omaisuuden loppuarvoon jonain tiettyä hetkenä että vaihto-omaisuuden käytön arvoon. Hyvin usein raha-arvoja selvittäessä käytetään tavaroiden hankinta-hintoja, mutta sisäisessä laskennassa voidaan myös käyttää epäkuranttiusriskiä ennakoivaa varastovarausta ja yrityksen toimintaan sopivaa arvostushintaa. Alholan ja Lauslahden (2003) mukaan on arvostettava sekä käyttö että loppuvarasto. Käyttö saadaan laskettua seuraavan kaavan avulla, jolloin saadaan selville kauden aikainen käyttömäärä hävikkeineen.

$$\text{Alkuvarasto} + \text{Ostot} = \text{Käyttö} + \text{inventoitu Loppuvarasto} + \text{Hävikki}.$$

Tällöin aine- ja tavarakäyttöä voidaan arvostaa käyttämällä alkuperäistä laskentahintaa, jälleenhankintahintaa, todennäköistä luovutushintaa tai standardihintaa. Käytettävän menetelmän valinta vaikuttaa myös loppuvaraston arvon määräytymiseen.

Alkuperäistä hankintahintaa käytettäessä menetelmiä on useita. FIFO-menetelmä (first in, first out) tarkoittaa sitä, että varastoon ensimmäisenä tulleiden tuotteiden oletetaan

aina tulevan ensimmäisenä käytetyksi. Tämä menetelmä on yleisesti käytössä ruokakaupoissa, sillä sen varasto sisältää aika usein herkästi pilalle meneviä tuotteita. Tämä arvostamismenetelmä on myös hyväksynyt kirjanpito- ja verolainsäädännössä.

FIFO-menetelmän käänteinen periaate on LIFO-menetelmä (last in, first out). Tällöin oletetaan, että viimeksi varastoon tulleet tavarat käytetään ensimmäisenä. Tässä menetelmässä on kaksi menettelytapaa, joista toinen niin sanotusti juokseva eli jatkuvan rekisteröinnin menetelmä ja toinen perustuu laskentakauden lopun tilanteeseen. LIFO-menetelmää ei hyväksytä verolainsäädännössä, vaikka se kirjanpidossa onkin hyväksyttävästi käytössä. Päivittäistavarakaupassa tämän menetelmän käyttö ei olisi kovinkaan toimivaa, koska kauppaliikkeissä on paljon helposti ja nopeasti pilaantuvia tuotteita. Ne saattaisivat jäädä myymättä ennen kuin niiden parasta ennen - päivämäärä menisi umpeen, koska uudemmalla päivämäärällä olevaa tuotetta laitettaisiin aina etummaisiksi hyllyyn.

Painotetun keskihinnan menetelmässä aine- tai tavarakäytön yksikköhinta lasketaan niin, että jaetaan alkuvaraston ja kauden aikana hankittujen aineiden hankintahintojen yhteissumma alkuvaraston ja laskentakauden hankintojen yhteismäärällä. Käyttö hinnoitetaan näin saatuun yksikköhintaan. Tätä menetelmää voidaan soveltaa vain ajanjaksoittain.

Juoksevan keskihinnan menetelmällä tarkoitetaan sitä, että lasketaan jokaisen varastoon tulleen erän yhteydessä sen sekä varastossa silloin jo olevan määrän painotettu keskihinta. Näin ollen käyttö arvostetaan tällä laskentatavalla saatuun hintaan niin kauan kunnes uusi erä tulee. Tämä menettelyn käyttäminen on hyväksyttävää kirjanpito- ja verolainsäädännön keskuudessa. Päivittäistavarakaupassa tavaroiden kiertonopeus on elintarvikkeilla usein todella pieni, esimerkiksi myymälään tulee päivittäin leipäkuormia, jotka myydään jo saman päivän aikana. Leipäpaketin hinnassa harvoin tapahtuu muutoksia joka ikinen kerta, kun kuorma myymälään saapuu.

Muita varaston arvostamismenetelmiä ovat jälleenhankintahintamenetelmä, todennäköisen luovutushinnan menetelmä ja standardimenetelmä. Näitä menetelmiä

käytetään enimmäkseen teollisuuden alalla. Jälleenhankintahintamenetelmällä on monia versioita ja ne eivät ole kaikki ole aivan ongelmattomia. Jälleenhankintahintamenetelmä tarkoittaa sitä, että varaston arvostus tehdään aina hintaan, joka vastaisi sitä hintaa, joka tavaralla käytön hetkellä on, jos se hankittaisiin silloin. Päivänhintaa käyttävä menetelmä taas tarkoittaa sitä, että arvostus tehdään aina siihen hintaan, mikä vastaisi tuotteen sen hetkistä markkinoilla vallitsevaa hankintahintaa. Sitä voidaan soveltaa myös niin, että laskentakauden tavarakäyttö arvostetaan viimeksi tulleen erän perusteella, jolloin menetelmä muistuttaa LIFO-menetelmää.

Todennäköisellä luovutushinnalla käytettävä menetelmä vastaa jälleenhankintahintamenetelmää ja sen mukaan tavarakäyttö arvostetaan käyttöhetken luovutushintaan. Sekä jälleenhankintahintamenetelmä että todennäköisen luovutusmenetelmän käyttö ei kelpaa kirjanpidossa eivätkä verotuksessa.

Standardihinta- eli vakiohintamenetelmässä tavarakäyttö arvostetaan standardihintaan, joka on esimerkiksi pidemmän aikavälin keskiarvo. Standardihinnaksi pyritään valitsemaan mahdollisimman hyvin päivän hintoja vastaava arvo. (Alhola & Lauslahti 2003.).

### 3.4.2 Hävikki

Hävikki on sitä, kun kaupan varastosta häviää tuotetta, josta ei saada maksua. Hävikki voi johtua esimerkiksi rikkoontumisesta, pilaantumisesta tai varkauksista. Kun varastosta häviää tavaraa, se vääristää kaupan järjestelmän varastosaldot. Tuotteita on varastossa pienempi määrä kuin varastosaldo antaa ymmärtää ja kaupan varastonhallintajärjestelmän ollessa päällä, voi tällöin kauppaan tulla erehdyksissä hyllyihin tavaraa liian vähän. Hävikki voitaisiin johtaa kaavasta

$$\text{Alkuvarasto} + \text{Ostot} - \text{Käyttö} - \text{Loppuvarasto} = \text{Hävikki}.$$

Hävikki voi olla myös varastosta poistettua tavaraa, jota ei ole voitu myydä. Hävikistä tulee yritykselle aina jonkin verran kustannuksia, sillä ostettua tuotetta ei ole voitu

myydä ja saada näin ollen myyntituloa. Usein myös virheellisten saldojen selvittäminen ja korjaaminen vievät myymälässä aikaa. Virheelliset saldot myös vaikuttavat toimitustäsmällisyyteen ja voivat pahimmassa tapauksessa johtaa asiakastytyväisyyteen, kun hyllystä puuttuu tavaraa. Yleisesti kaupan alalla puhutaan myyntihävikistä, jota syntyy kun hyllystä uupuu syystä tai toisesta asiakkaan kaipaamaa tavaraa, josta ei silloin synny myyntiä. Hävikin johtumisen syitä on useita. Sitä voi syntyä kun varastosta on tehty ottoja, jotka ovat jääneet puutteellisten rutiinien takia kirjaamatta, varastosta on poistettu epäkuranttia tuotetta, yrityksen omaan käyttöönottoja ei ole kirjattu oikein tai tuotteita on kerätty väärin, romutettu tai varastettu. Hävikkiä syntyy myös päiväsvirheellisistä tuotteista.

Kokonaishävikki koostuu hävikkivarauksettoman tuoton (= kassajärjestelmän tuotto osastolla ja hävikkivaraus kassajärjestelmässä) ja kirjanpidon toteutuvan tuoton erosta. Kun tästä vähennetään tunnistettu jo kassapäätjärjestelmään kirjattu hävikki, saadaan tunnistamattoman hävikin osuus. Eri osastoilla tunnistamattoman hävikin osuus kokonaishävikistä vaihtelee. Esimerkiksi panimo-osastolla olutta varastetaan jossain pisteissä paljon ja hedelmä- ja vihannesosastolla varastoa haihtuu ilmaan kokoajan, kun taas esimerkiksi pakasteet eivät ole niin kiinnostava varkauden tai haihtumisen kohde. Yleensä päivittäistavara kaupassa voidaan sanoa, että mitä suurempi osuus on tunnistettua hävikkiä hyväksyttävästä kokonaishävikistä, sitä helpompi kaupan on toimia. Sellaiselle asialle, joka tunnistetaan ja tiedetään, on yleensä helpompi tehdä jotain korjaustoimenpiteitä. Tunnistettua hävikkiä syntyy siitä kun tavara ei kierrä varastossa kunnolla, jolloin ongelmana on tällöin tilauskäytännön ja tilankäytön epäonnistuminen. Osaston henkilökunnan ammattitaidottomuus heijastuu muun muassa sillä, kun esimerkiksi lihaosastolla lihan putsaus suoritetaan huolimattomasti, jolloin hyvää tavaraa menee hukkaan.

Tunnistamattoman hävikin osalta korjaavat toimenpiteet ovat rajallisia sekä vaikeampia kohdistaa kun ei ole tarkkaa tietoa, mistä se johtuu. Tavaraa uupuu varastosta, mikä aiheuttaa sekä rahallisia menetyksiä että myös ajallista menetystä selvittäessä, mistä se voisi johtua. Näin ollen mitä suurempi osuus kokonaishävikistä on tunnistamatonta hävikkiä, sitä huonompi juttu se on kaupankäynnille. Tunnistamatonta hävikkiä tulee muun muassa varkauksista ja väärinkäytöksistä, toimitus- ja laskuvirheistä, tuoreosaston haihtumisesta (tässä varastonkierron merkitys

korostuu), kirjaamattomasta tunnistetusta hävikistä, sisäisten siirtojen tekemättä jättämisestä ja tietojen virheellisyydestä. Myös silloin kun ostohintoja ei ole päivitetty kassajärjestelmään oikein, syntyy vääränlaista informaatiota. Tunnistamattoman hävikin takia kaupan kaikkia prosesseja täytyy yleensä tehostaa, koska ei ole tarkkaa tietoa, mikä prosessi, osasto tai asia tuoton kadottaa.

Varkaushävikkiä voidaan estää oikeanlaisen valvontajärjestelmän kautta sekä esillepanon tärkeydellä. Myymälän hyllyt olisi hyvä järjestellä niin, ettei sinne jää ns. pimeitä kohtia, joihin kameravalvonta tai kassahenkilökunta ei näe. Varkaushävikkiin on syytä suhtautua realistisesti ja pitää silmällä asiakkaita hienovaraisesti. Kassajärjestelmästä on apua kun selvitetään, mitä tuotteita mahdollisesti viedään ja kuinka paljon. Kun myymälästä viedään pienikatteista tuotetta, joudutaan silloin yleensä myymään moninkertainen määrä tätä tuotetta, jotta menetetty rahamäärä saadaan takaisin katteista. Suurempikatteista tuotetta kun tarvitsee myydä vähemmän katteen kokoon saamiseksi. Tätä voidaan osittain estää laittamalla suuririskisille tuotteille suurempi kate kuin muille tuotteille. Myös sillä, missä kohtaa myymälää näiden tuotteiden hylly sijaitsee, on merkitystä. Pienen kaupan ongelmana on myös se seikka, että siellä saattaa olla vain tiettyinä aikoina töissä yksi henkilö. Näin ollen asiakkaan kysellessä hyllystä loppunutta, mutta varastossa olevaa tuotetta, voi olla hankalaa lähteä sitä varastosta etsimään ja samalla jättää osa tuotteista vartioimatta ilman takeita siitä varastetaanko kaupasta silloin tavaraa muiden asiakkaiden toimesta vai ei. Tämäkin on silloin asiakas- ja tilannekohtaista.

Tuotteiden pilaantumisesta ja vaurioitumisesta aiheutuu myös hävikkiä. Pilaantumishävikkiä syntyy, kun tilataan liian isoja määriä tuotteita ja ne kerkeävät mennä päiväysvanhoiksi. Tuote pilaantuu myös huolimattomasta käsittelystä ja vääristä varastointitavoista mm. jättämällä herkästi pilaantuva tuote liian pitkäksi aikaa lämpimään. Joskus myös huonoon aikaan sattunut ja pitkään kestävä sähkökatkos tai kylmäkoneen rikkoontuminen voi aiheuttaa suurtakin hävikkiä sekä lisäkustannuksia. Tukkuliikkeestä voi joskus myös tulla sellaista tavaraa, josta päiväys on mennyt tai on menossa ihan lyhyen ajan sisällä vanhaksi.

Tuotteen vääränlaisesta käsittelystä aiheutuu hävikkiä, kun se vaurioituu. Näin ollen työntekijöiden pitäisi käsitellä tuotteita aina huolellisesti esimerkiksi kuormaa

purkaessa tai hyllyttäessä. Kuormaa purkaessa on huolehdittava, että tavaroiden pakkaukset ovat olleet ehjiä jo kun ne tulevat kauppaa eivätkä ne ole kärsineet pahoja kuljetusvaurioita. Joskus tavarat on pakattu huonosti jo tukussa, jolloin kuormaa purkaessa voi tavaroissa olla huomattavia virheitä. Tukkuliikkeessä on voitu pakata esimerkiksi elintarvikkeet ja pesuaineet samaan kuormaan ja jonkin pesuainepurkin korkki on voinut olla huonosti kiinni tai pakkaukseen on tullut siirtotilanteessa lommo tai reikä, jolloin pesuainetta on valunut muiden tavaroiden sekaan. Tällöin tukkuliikkeen huolimattomuus voi tuhota suurenkin erän tavaraa.

Laskutushävikkiä seurattaessa on tärkeää tarkistaa, että kuormakirjat ja itse kuorma pitävät paikkansa. Kuorman pitää sisältää sitä mitä on tilattu ja kuormakirjassa sitä pitää olla oikea määrä. Kuormakirjasta on hyvä tarkistaa, että tuotteella on myös oikea hinta. Tuotteiden täytyy olla myös laskutettu oikein ja mahdolliset alennukset on laskuun laitettu. Kaupan konttorissa on siis kauppiaan tai myymälänhoitajan syytä tarkistaa, että laskulla on laskutettu oikeat tuotteet ja ne täsmäävät kuormakirjaan ja kauppaan tulleseeseen kuormaan. Kauppiaan tai myymälänhoitajan on syytä myös tarkistaa, että tuotteen tukkuhinnassa ei ole tapahtunut muutoksia. Jos tuotteen tukkuhinta on noussut, on silloin syytä nostaa myös tuotteen myyntihintaa, jotta sitä ei myytäisi huonolla katteella.

### 3.5 Työkustannukset

Henkilökustannukset ovat päivittäistavarakaupassa yleensä seuraavaksi suurin kustannuserä tavaroiden hankintakustannusten jälkeen. Niiden osuus kaupan liikevaihdosta vaihtelee yleensä noin 8-15 prosentin välillä. Poikkeuksia tässä esiintyy lähinnä muun muassa kaupan suuruuden, palvelurakenteen ja yrittäjän/myymälänhoitajan mukaan. Päivittäistavarakaupan henkilökunta työskentelee suurimmalta osin aikapalkkauksella. Vakinainen henkilökunta ja niin sanotusti kaupan johtoporras työskentelee kuukausipalkalla ja muu henkilökunta tuntipalkalla. Kaupassa voidaan myös käyttää tarvittaessa muuta henkilöstöä sen vuokraamista välittäväältä yritykseltä.

Työkustannukset koostuvat työntekijälle maksettavasta palkasta sekä palkan välillisistä kustannuksista eli henkilösivukuluista. Työkustannuksien keskeisin tekijä

on varsinainen palkkakustannus. Palkka on työsopimuslain mukaan työsuhteen perustuva korvaus tehdystä työstä. Työnantaja maksaa palkansaajalle palkan bruttona, josta kun vähennetään verot, saadaan varsinainen palkansaajalle käteen jäävä osa eli nettopalkka. Bruttopalkka voi koostua rahapalkan lisäksi myös luontoiseduista kuten auto-, puhelin-, ravinto-, ja asumisedusta. Bruttopalkkaa säädellään valtakunnallisesti sopimus- ja palkkapoliittisin sekä palkkausteknisin keinoin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.)

Henkilöstökuluihin sisältyvät myös palkkojen lisäksi henkilösivukuluja, jotka ovat noin 60 - 70 % työajan palkoista. Sosiaalipalkat ovat sellaisia palkkoja, joita maksetaan muulta kuin tehdyltä työajalta. Näitä ovat esimerkiksi lomapalkat sekä sairausajan, vapaapäivien ja koulutusajan palkat. Muita henkilösivukuluja ovat lakisääteiset pakolliset sosiaalivakuutusmaksut kuten muun muassa työnantajan sosiaaliturvamaksut, TyEL-vakuutusmaksut, työttömyysvakuutusmaksut ja ryhmähenkivakuutusmaksut sekä muut henkilösivukulut.

Päivittäistavarakaupan osastolaskennassa palkka- ja henkilösivukulut jaetaan osastoille. Ne kirjataan ensin kuukausiaineiston käsittelyn yhteydessä vyörytysosastolle, josta ne vyörytetään osastoille aiemmin sovittujen jakoperusteiden mukaisesti. Ne voidaan jakaa joko osaston pinta-alan mukaan tai yleisemmin käytössä olevan jakoperusteen, tehtyjen työtuntien mukaisesti. Kaupan työtunteja seurataan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti eli työtunnit kohdistetaan sille osastolle, joka sen on aiheuttanutkin. Eli jos työntekijä on puolet työajastaan kassalla töissä ja puolet ajasta lihaosastolla, hänen työtuntinsa kohdistetaan siis lihaosastolle sekä hallinto-osastolle. Hallinto-osastolle käsitellään myös veikkauksen ja raha-automaattiyhdistyksen pelien hoidosta aiheutuneet työtunnit sekä muut hallintoasioiden työt, joihin kuuluvat tavanomaiset konttorityöt, kassojen rahanlaskut, tilitykset sekä muut kaupan hallinnolliset työt. Varastossa tehtävät tunnint menevät myös aiheuttamisperiaatetta käyttäen omille osastoilleen. Panimo-osaston työtunteihin kuuluu mm. pullohuoneen tunnint sekä kaupassa hyllytykseen ja täydennykseen käytetyt henkilökunnan tunnint. Kauppiaan ja puolison tai myymälänhoitajan työtunnint kohdistetaan todellisten tehtyjen työtuntien mukaan joko hallinto-osastolle tai varsinaisille osastoille. Kaupassa voi olla myös muun muassa vanhuksille järjestettyä ostosten kotiinkuljetusta. Ostosten keräämisestä ja kotiinkuljetuksista aiheutuvat työtunnint

jaetaan myös sen mukaan miltä osastolta ne ovat tulleetkin. Jos kaupan aukioloaikoina järjestetään henkilökunnalle koulutusta, niin niistä aiheutuvat tunnit otetaan myös seurantaan mukaan. Vuokratyövoiman käytöstä tulleet tunnit pystytään kohdistamaan osastoille sekä sellaisten ulkopuolisten yritysten ja seurojen tunnit, joista korvaus maksetaan tehtyjen tuntien mukaisesti. Esimerkkinä tästä on joidenkin kauppojen käytössä oleva käytäntö, jossa pullohuoneen toimintaa ylläpitää liikuntaseura. Työharjoittelijoiden tunnit otetaan seurantaan mukaan vain, jos ne ovat osa kaupan päivittäistä työtä ja mukana työvuorosunnittelussa. Työtuntiseurannan ulkopuolelle jäävät mm. sairasloman ja muiden palkallisten lomien tunnit, vartioinnista ja siivouksesta aiheutuvat tunnit sekä kaupan ulkopuolella tapahtuvat ostotoiminnasta ja kokouksista aiheutuvat tunnit.

Jos kaupassa on erillinen veikkauspiste, sen tunnit menevät veikkaus-osastolle, johon on kohdistettu myös veikkauksen myynti ja bruttotuotto. Työtuntien oikea jaottelu on tärkeää, sillä näiden perusteella jaetaan kustannuksia. Siksi kaupassa on oltava huolellisia, että ne menevät oikein. Muuten työkustannukset vyöryvät osastoille väärin ja kuukausittainen kirjanpito ei ole totuuden mukainen. Suurin vastuu asiassa on kauppialla tai myymälänhoitajalla, että näiden lajittelu otetaan tosissaan ja se tehdään huolella, jotta laskenta onnistuu.

### 3.6 Budjetointi

Budjetti on Jyrkkiön ja Riistaman (2004) määrittelyn mukaan yrityksen (voi olla myös tulos- tai kustannusyksikön) toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen (tai pelkästään joskus määrällinen) toimintasuunnitelma. Tässä toimintasuunnitelmassa määritellään aktiviteetit, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Se sisältää yleensä tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan ja taloudellisen tulososan. Budjetin tehtävänä on avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa. Itse budjetointi on budjetin käyttöä yritysohjauksen apuvälineenä. Yrityksen toiminnan suunnittelussa asetetaan selvät tavoitteet ja arvioimaan niiden reaalisuutta. Budjetin oikeanlainen hyväksikäyttö



tarkkailun välineenä edellyttää mahdollisten poikkeamien analysointia ja selvittämistä korjaavien toimenpiteiden luomiseksi.

Budjetti auttaa yrityksen tavoitteiden täsmentämisessä ja se motivoi henkilökuntaa saavuttamaan ne. Sen avulla kohdennetaan yrityksen resursseja toiminnoille ja suuressa yrityksessä sen avulla voidaan täsmentää johtamisen vastualueet ja selkeyttää organisaatiota. Se on myös tärkeä informaation lähde ja sen puutealueiden tunnistaminen ohjaa tietojärjestelmien kehittämistä. Se tulee myös pitää riittävän yksinkertaisena (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.). Budjetissa on neljä eri osa-aluetta, joista se rakentuu. Se koostuu ympäristön kuvauksesta ja analyyseistä sekä oletuksista, tavoitteista, toimintasuunnitelmasta sekä taloudellisesta tulos-osasta. Sen tehtävänä on avustaa johtoa suunnittelemaan toimintaa esimerkiksi siinä, että tarvitseeko yritykseen palkata uutta vakinaista väkeä vai voiko kasvavan työmäärän hoitaa osa-aikaisin työntekijöin. Sen avulla saadaan tietoa toiminnan yhteensovittamisesta. Esimerkiksi toimintasuunnitelmien kautta myyntivolyymit antavat tuotannolle tiedon valmistuserien ajoituksesta. Johdon on myös helppo sen avulla tarkkailla toimintaa asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman pohjalta. Jos toiminnassa ilmenee poikkeamia kuten tilauskannan pienenemistä, voidaan tuotannolle ilmoittaa tuotannon hetkellisestä pienentämisestä. Päivittäistavarakaupassa kauppias voi taas vertailla laadittua budjettia toteutuneeseen tulokseen kuukausittain ja tehdä korjaavia toimenpiteitä, jos se alkaa siitä paljonkin poiketa. Edellyttäen tietysti, että budjetti on laadittu alun perin totuudenmukaiseksi eikä sitä ole liiemmin siloteltu ja kaunisteltu. Budjettikauden pituus on riippuvainen käytettävästä budjetista ja sen käyttötarkoituksesta. Budjettikauden pituudesta riippuen puhutaan vuosibudjetista, kehysbudjetista ja pitkän aikajänteen suunnitelmista.

### 3.6.1 Budjettijärjestelmät

Budjetteja voidaan jaotella ajan perusteella tai jaotella ne pää- ja osabudjeteiksi. Budjettijärjestelmä koostuu yrityksessä käytössä olevista budjeteista ja niiden välisistä yhteyksistä. Ajan perusteella jaotellessa ensimmäisenä on vuosibudjetti, joka on näistä kestoaltaan lyhytaikaisin. Vuosibudjetti on siis lyhyen aikajänteen tavoitelaskelma, jossa budjetointi on sidottu käytettävissä olevaan kapasiteettiin. Vuosibudjetin

budjettikausi on joko kalenterivuosi tai liikekirjanpidon tilivuosi. Tämän seurauksena jäljellä oleva budjetti vaihtelee, jonka vuoksi se on pisimmillään vuoden alussa ja lyhimmillään vuoden lopussa. Tästä aiheutuvaa haittaa voidaan pienentää käyttämällä rullaavaa budjetointia. Rullaavassa budjetoinnissa lähin vuosipuolisko budjetoidaan yksityiskohtaisemmin ja loppuvuoden jaksot vain summittain. Vuosipuoliskon loppua lähestyttäessä, summittainen budjetti tarkistetaan yksityiskohtaisemmaksi ja laaditaan sitä seuraavalle vuosipuoliskolle summittainen budjetti.

Kehysbudjetti on keskipitkän aikajänteen budjetti, jonka kausi vaihtelee kahdesta kolmeen vuoteen. Tässä tapauksessa toimintasuunnitelmat eivät ole sidottuja yrityksen käytettävissä olevaan kapasiteettiin, vaan yrityksessä on otettava huomioon investoinnit ja muutokset henkilökunnassa. Usein kehysbudjetti käsittää vain tulos- ja rahoitussuunnitelman, jotka perustuvat summittaisiin myynti- ja kustannusarvioihin, joita laadittaessa perustavana ovat kysyntäennusteet, ennakoitu hintakehitys jne.

Pitkän aikajänteen suunnitelmaa sanotaan usein strategiseksi suunnitteluksi ja sen keskeisin asia on yrityksen toimintaedellytyksien kartoittaminen usean vuoden päähän. Pienemmissä yrityksissä strategiset suunnitelmat tehdään yleensä suurehkojen muutosten yhteydessä, kun taas suurempien yritysten kohdalla usein yhtä aikaa vuosibudjetin teon kanssa (Jyrkkiö & Riistama 2004.).

Yrityksen budjettijärjestelmä sisältää kaksi pääbudjettia. Päivittäistavara-kaupoilla on yleisesti käytössä tuloslaskelmamuotoinen tulosbudjetti ja se ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Pääsääntöisesti se on laadittu suoriteperusteisesti ja se budjetointikausi on yksi vuosi tai tilikausi. Se on saatettu jakaa neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi tavoiteasetannan ja tarkkailun nopeuttamiseksi ja täsmentämiseksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2004.). Kaupat laativat budjettinsa hyvin suurelta osin kuukausittaiseksi.

Rahoitusbudjetin tavoitteena on varmistaa yrityksen maksukyky mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen ja se on yleensä kassavirtalaskelman muotoinen. Ajallisesti se on jaksotettu tulosbudjetin tavoin osakaussille yhtä vuotta lyhyemmälle ajanjaksolle.

Osabudjetteja on määritelty yleensä yrityksen keskeisille toiminnoille. Niitä on myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Näillä valvotaan kyseisten yksikköjen onnistumisia ja poikkeamia.

Tulosbudjetti kerätään eri osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Se esitetään tuloslaskelman muodossa ja se näyttää näin ollen yrityksen budjetoidun tuloksen. Yleensä, jos yrityksen asettamat tavoitteet ja puitteet ovat kohdillaan ja näyttävät realistisilta, näyttää tulos aika todennäköisesti asetettujen tavoitteiden mukaiselta. Tulosbudjetti on yleisin kaikista käytettävistä budjeteista päivittäistavarakaupan alalla, sillä sen avulla vertaileminen toteutuneeseen tulokseen on helpompaa.

### 3.6.2 Budjetin laatiminen

Budjetin laatimisella on sekä taloudellinen että toiminnallinen tavoite. Taloudellinen tavoite ilmaistaan tuottotavoitteena ja se voidaan asettaa toimintaan sidotun pääoman tuotto prosenttina tai sen perustana voidaan käyttää pääoman kustannuksia kuten korkoja, veroja tai osinkoja. Yrityksen toimintatavoitteena voi olla tietyn markkinaosuuden saavuttaminen tai säilyttäminen, tietyn asiakas-, alennus-, tai luottopolitiikan noudattaminen tai tiettyjen valmistusmääreiden saavuttaminen. Päivittäistavarakaupassa tärkein osa-alue budjetin laatimisessa on myynnin budjetointi. Sitä varten on kartoitettava ulkopuolelta tulevat riskit eli tarkastella mitkä ulkopuoliset tekijät saattavat vaikuttaa yrityksen myyntiin ja pyrittävä ennakoimaan näiden tekijöiden vaikutus. Yrityksen on myös suunniteltava omat aktiiviset toimenpiteet, joilla yritys itse aikoo vaikuttaa myyntiinsä. Jyrkkiö ja Riistama (2004) luettelevat ulkopuolisia tekijöitä, joita on otettava huomioon budjetin laatimisessa. Niitä ovat yleinen taloudellinen kehitys kuten suhdannevaihe, ansiotason nousu ja inflaatio. Lisäksi yrityksen vaikutusalueella tapahtuvat ostovoiman muutokset (mm. väestönkasvu, kulkuyhteyksien paraneminen ja paikkakunnan suurten yritysten työllisyystilanne) olisi syytä ottaa tarkastelussa huomioon. Muita kauppiaasta tai myymälänhoitajasta riippumattomia tekijöitä ovat kilpailutilanteen muutokset kuten muutokset ostotavoissa, mahdolliset uudet kilpailijat ja muut kilpailijoiden tekemien toimenpiteiden vaikutukset. Omia aktiivisia toimenpiteitä myynnin lisäämiseen ovat toimitilojen laajentaminen, tavaralajitelma ja -valikoiman muutokset,

hinnoittelupolitiikan muutokset sekä mainos- ja erikoistarjouskampanjat ja muut markkinointitoimenpiteet.

Budjettiin myynti kirjataan osastoittain, sillä nämä ulkopuoliset muutostekijät vaikuttavat niihin erilaisilla. Nämä muutostekijät heijastuvat myös bruttotuottoon ja myynnin euromääräinen muutos vaikuttaa siihen aikalailla suoraan. Muutokset tuotevalikoimassa, hintatasossa ja kaupan erikoistarjoukset vaikuttavat bruttotuottoprosentin muodostumiseen. Budjetoinnissa on otettava huomioon tavaroiden hankintakustannuksista aiheutuvat muutokset, sillä ostotapojen ja ostopaikkojen vaihtuminen vaikuttaa hankintahintoihin.

Kiinteiden kustannusten budjetoinnissa palkka- ja henkilösivukulut muodostavat suurimman kustannuserän, joten kauppiaan on pystyttävä ennakoimaan mahdolliset tulevat muutokset. Tällöin on syytä kiinnittää huomiota henkilöstön määrän muutoksiin, työehtosopimusten edellyttämien palkkatason ja työajan muutoksiin, mahdollisten ylitöiden kustannusvaikutuksiin ja sosiaalikustannusten prosenttimuutoksiin. Vuokrien ja muiden kiinteiden kulujen osalta pitää ottaa huomioon muutokset vallitsevassa kustannustasossa ja omien toimenpiteiden vaikutukset näihin kustannuksiin.

#### 4 ULKOINEN LASKENTA JA RAPORTOINTI

Ulkoista laskentatoimea sanotaan myös rahoittajan laskentatoimeksi (Kinnunen ym. 2002). Nimensä mukaan ulkoinen laskentatoimi palvelee erityisesti yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, esimerkiksi verottajaa ja rahoittajia. Ulkoisen laskentatoimen perustana on liikekirjanpito sekä lakisääteinen raportointi ulkoisille sidosryhmille. Ulkoisen laskentatoimen eli liikekirjanpidon tehtävänä on rekisteröidä liiketapahtumat ja raportoida niiden perusteella omistajille ja rahoittajille yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Ulkoinen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi käyttävät suurilta osin samanlaista informaatiota, mutta niissä on kuitenkin muutamia eroja. Ulkoinen laskenta nojaa lakeihin ja asetuksiin, kun taas sisäisen laskennan ratkaisut ja päätökset voivat olla yrityskohtaisia. Yhtenä eroavana

tekijänä näillä kahdella on myös aika. Sisäisen laskennan laskelmat koskevat myös tulevaisuutta, kuten esimerkiksi investointilaskelmat. Ulkoisessa laskennassa taas tarkastellaan suurimmalta osin raporttien tuottohetkeä eli esimerkiksi tilinpäätöshetkeä ja kuinka silloin on yrityksellä mennyt. Sisäisessä laskennassa laskelmien kohteena voi olla yritys tai se osa, osasto tai valmistusyrityksessä jopa yksittäinen suorite. Ulkoisessa laskennassa yritystä tarkastellaan enemmänkin juridisena yksikkönä. Ulkoinen laskenta tuottaa lähinnä tuloksenjakolaskelmia ja ulkoisia raportteja. Sen ratkaisut ovat siis pitkälti lainsäädännöllä normitettuja. Ulkoisen laskennan tiedot ovat usein verotuksen perustana. Ulkoista laskentaa säätelevät muun muassa kirjanpitolait ja -asetukset, yhtiölainsäädäntö, verolait ja hyvän kirjanpitolaitoksen normisto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2004). Ulkoisen laskennan raportit perustuvat ennalta sovittuihin sääntöihin, joka mahdollistaa raporttien vertailun yritysten kesken (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006).

Tärkein ulkoisen laskennan laskelma on yrityksen liikekirjanpidosta tehty yrityksen virallinen tilinpäätös. Se näyttää kuinka paljon yritys on tuottanut jakokelpoista voittoa, jonka perusteella mm. osingot voitaisiin jakaa. Tilinpäätös toimii yrityksen verotuksen lähtökohtana. Tilinpäätöstä voidaan Jyrkkiön ja Riistaman (2004) määritelmän mukaan kutsua voitonjakolaskelmaksi. Sen avulla yritys kertoo sidosryhmilleen tuloksestaan ja asemastaan, joten sitä voisi myös nimittää informaatiolaskelmaksi. Informaatiolaskelmia on useita, joista Alhola ja Lauslahti (2003) mainitsevat tavallisimpana verottajalle toimitettavat arvonlisäverolaskelmat ja ennakonpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen palkkalaskelmat. Palkkalaskelmia toimitetaan myös eläkevakuutus- ja vakuutusyhtiöille.

#### 4.1 Yrityksen sidosryhmät

Ulkoinen laskentatoimi keskittyy suurilta osin yrityksen ulkoisten sidosryhmien informaatiotarpeen tyydyttämiseen. Ulkoisen laskentatoimen tuottamat raportit kuvaavat yrityksen koko toimintaa ja sen tuottamien raporttien avulla sidosryhmät voivat tehdä kauppaa koskevia päätöksiä sekä laskelmia (Kinnunen ym. 2006). Sidosryhmiä ovat yleensä sellaiset yksittäiset henkilöt tai ryhmät, joiden riippuvuus yrityksestä on väistämätöntä omien tarpeidensa ja tavoitteidensa tyydyttämiseen. Ne

voivat olla myös sellaisia tahoja, joista itse yritys on riippuvainen. Sidosryhmien intressinä on pääasiallisesti kokonaistuloksen määrä ja kuinka se jakautuu eri vuosille. Sisäisiä sidosryhmiä ovat yleensä johtajat, työntekijät ja omistajat. Ulkoisiksi sidosryhmiksi voidaan taas katsoa olevan veroviranomaiset, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, luotonantajat, asiakkaat sekä jossain määrin myös kilpailijat. Sidosryhmien muodostumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät. Joskus sidosryhmien taustalla on lainsäädäntö ja joskus taas pelkästään molemmin puoleisen hyödyn kokeminen.

Sidosryhmien pääasiallinen odotus on tasainen vuotuinen tulos. Tomperi (2005) painottaa nimenomaan tämän tasaisen vuotuisen tulon merkitystä. Osakeyhtiömuotoisen yrityksen osakkaat haluavat saada mahdollisimman suuret osingot, tai ainakin samansuuruiset kuin edellisellä kerralla. Osakkeiden verotusarvo pysyy tällöin vakaana, kun yrityksen vuosittainen tulos ei suuremmin vaihtele. Tasaisen tulovirran omaava yritys parantaa myös omaa luottokelpoisuuttaan. Liikkeenjohdon on myös helpompi huolehtia yrityksen rahoituksesta ja toiminnan häiriöttömästä jatkumisesta, kun sen ei tarvitse painiskella yrityksen kannattavuuden kanssa. Myös pitkän tähtäimen suunnitelmien ja mahdollisten uusien investointien tekeminen helpottuu. Tomperi (2005) ottaa esille myös yhteiskunnan tarpeen tasaisien verotulojen muodossa. Omistajat eli osakkeenomistajat ovat siis kiinnostuneita sen operatiivisesta eli toiminnallisesta tuloksesta. Omistajat haluavat tietää miten yrityksellä menee, jotta he voivat suunnitella ja tarkkailla yrityksen toimintaa. Omistajat haluavat muun muassa tietää, että paljonko on mahdollisten osinkojen määrä osakeyhtiömuotoisilla yrityksillä. Päätöksenteon keskiössä on myös se, että oliko tilikauden tulos edes kannattava ja millaisia muutoksia täytyy tehdä kannattavuuden parantamiseksi tai voiko toimintaa enää ylipäätään laajentaa. Ylipäätään toiminnan kokonaisuuden hahmottamisella ja ongelmakohtien hahmottamisella pääsee pitkälle. Omistustaholle on myös hyödyllistä tietää, mikä on mahdollisten maksettavien verojen määrä.

Usein päivittäistavara-alalla olevan kaupan taustalla on itsenäinen yrittäjä tai yrittäjäpariskunta. Yritykset ovat muodoltaan toiminimiä, henkilöyhtiöitä ja osakeyhtiöitä. Henkilöyhtiöiden verotettava tulo jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona. Yhtiömiehen maksettavaksi tulevien verojen suuruuteen vaikuttaa samalla

lailla, se kuinka henkilöyhtiön verotettava tulo on jakautunut eri vuosille. Omistajien kiinnostuksen kohteena on henkilöyhtiöissä se, että kuinka yritystulo jakautuu pääomatuloon ja ansiotuloon. Pääomatulojen verokanta on 28 % ja ansiotuloa verotetaan progressiivisesti. Yrityksen omien tilinpäätösratkaisujen ja -suunnittelujen avulla voidaan pyrkiä siihen, ettei ansiotulojen progressio muuttuisi kovinkaan korkeaksi.

Osakeyhtiöllä tavoitetuloksen suuruuteen vaikuttaa osingonjaon määrä. Osingonjako on mahdollista vain, jos yrityksellä on voitonjakokelpoisia omia pääomia. Näiden pääomien uupuessa tulosta on näytettävä vähintään jaettavien osinkojen määrä (Tomperi 2005.).

Yrityksen virallinen tilinpäätös toimii verotuksen perustana, jonka vuoksi verottaja osoittaa kiinnostustaan sen toiminnan tulosta kohtaan. Elinkeinonharjoittajien verotettava tulo määräytyy elinkeinoverolain perusteella ja verotettavan tulon määrää muuttamalla voidaan vaikuttaa tilinpäätöslaskelmilla maksettavien verojen määrään.

Luotonantajat haluavat yleisesti tietää tilinpäätöksen yhteydessä kannattaako yritykselle antaa esimerkiksi lisärahoitusta tai onko sillä edellytystä selviytyä aikaisemmista veloista. Luotonantajat eli yleisemmin pankit valvovat yrityksen lainanhoitokykyä.

Muita kaupan sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat, henkilökunta, asiakkaat ja mahdolliset tulevat työntekijät. Jos yritys on hyvän työnantajan maineessa, siitä on sille etua työmarkkinoilla, sillä hyviin työpaikkoihin on yleensä aina tunkua. Henkilökunta arvostaa työtyytyväisyyttä ja -turvallisuutta ylläpitäviä ja kehittäviä toimenpiteitä. Sille on myös tärkeää, että työssä voi edetä ja kouluttautua sekä työpaikan pysyvyyttä. Näitä voidaan mitata muun muassa erilaisin työtyytyväisyysmittauksin. Päivittäistavarakaupan tavarantoimittajia ovat pääasiallisesti viljelijät, erilaiset maahantuojat ja tukkukaupat. Heidän omat odotuksensa liittyvät pääasiallisesti liiketoiminnan kasvuun, hyvään maksuvalmiuteen ja pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Itse asiakkaat eli kuluttajat haluavat kaupassa asioidessaan vaivattomuutta sekä neuvoja ja ohjeita. Tällöin kaupan henkilökunnan on

oltava riittävän valveutunutta ja itse kaupan olisi hyvä olla hyvässä kunnossa. Kuluttajille on myös merkittävää, että kaupassa on mahdollisuuksia eettisiin kulutusvalintoihin esimerkiksi kierrätyksen ja tuotevalikoiman merkeissä.

#### 4.2 Lakisääteinen raportointi

Kirjanpitolain mukaan jokaisen kirjanpitovelvollisen on laadittava tilikauden päätteeksi tilinpäätös. Tilinpäätös pitää sisällään siis tuloslaskelman ja taseen sekä näiden liitetiedot. Rahoituslaskelman ja toimintakertomuksen laatimisvelvollisuus on yleensä vain suuremmilla yrityksillä. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2004) mukaan ulkoinen eli yleinen laskentatoimi perustuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmään ja sen tärkeimpänä asiana on tilinpäätös. Tilinpäätökseen kuuluva tuloslaskelma sisältää tiedon yrityksen tilikauden jakokelpoisesta voitosta tai syntyneestä tappiosta. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2004) määritelmän mukaan tase taas on pitkävaikutteisten menojen, rahavarojen, saatavien ja pääomarahoituserien laskelma. Yleisesti tasetta voitaisiin sanoa yrityksen varojen ja velkojen laskelmaksi. Alhola ja Lauslahti (2003) määrittelevät taseen näyttävän yrityksen tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa.

#### 4.3 Tunnuslukujohtaminen

Neilimo ja Uusi-Rauva (2004) määrittelevät tunnusluvun talouden johtamisen mittariksi, joka mittaa yrityksen taloustavoitteita numeerisesti ja operationaalista näin yrityksen taloustavoitteet. Käytetyt tunnusluvut voivat siis olla absoluuttisia tai suhteellisia. Neilimo ja Uusi-Rauva antavat esimerkin absoluuttisesta tunnusluvusta, joka on samalla kannattavuuden mittari, tilikauden voiton. Omavaraisuusaste taas on suhteellinen tunnusluku. Tunnuslukujohtaminen on yrityksen talouden johtamista tunnuslukujen avulla. Yksinkertaisuudessaan tunnusluville määritellään tavoitearvot, joihin toteutuneita arvoja verrataan. Mahdolliset eroavaisuudet tutkitaan ja tehdään niiden mukaan mahdollisia korjauksia. Tunnusluvut mahdollistavat myös vertailun toimialan yritysten kesken.



Tämän päivän kauppiaat seuraavat todella tarkasti erinäisin tunnusluvuin sitä, että kuinka kaupalla sujuu ja näin ollen kaupan johtaminen on suuressa osin tunnuslukujen varassa. Ongelmaksi tässä tapauksessa muodostuu se, että entäs jos nämä tunnusluvut antavatkin vääränlaista informaatiota. Tällöin pahimmassa mahdollisessa skenaariossa yrityksen johtaminen ja väärät päätelmät voivat aiheuttaa suurempaa haittaa. Siksi yrityksen kaikkien osa-alueiden tulisi olla kunnossa, jotta tällaisia tilanteita ei syntyisi ja kauppias voi luottaa tunnuslukujen oikeellisuuteen. Kun tunnusluvut ovat oikein, ne kuvaavat pelkistetysti yrityksen taloudellisia tavoitteita. Samalla ne mahdollistavat tavoitteiden mittaamisen sekä yrityksen toteutuneen kehityksen vertailevan ja analysoivan arvioinnin. Yrityksen omien taloustavoitteiden tulee olla myös realistisia ja niille on löydetty oikeat mittarit ja tavoitearvot. Niiden avulla voidaan ohjata tunnusluvusta riippuen yrityksen taloutta vuositasolla sekä 1-3 vuoden keskipitkällä aikavälillä. Niiden avulla myös talouden johtamisen valvonnasta suoriudutaan helpommin.

Tilinpäätösten yhteydessä kauppiaille/kaupan johdolle lasketaan kirjanpitäjistä/tilitoimistosta riippuen muutamia tunnuslukuja, jotta yrityksen taloudellisen tilanteen hahmottaminen olisi helpompaa. Kannattavuustavoitteiden toteutumista palvelevat tunnusluvut voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin tunnuslukuihin. Kauppias seuraa kuukausittain saatavasta kausituloslaskelmasta, millainen on sen kuukauden myyntikate, käyttökate, liikevoitto ja tilikauden tulos. Nämä ovat myös lyhyen tähtäimen tunnuslukuja. Myyntikate ja käyttökate on aikaisemmassa luvussa käyty läpi, joten niitä ei tässä kohdassa enää kerrata.

Liikevoitto kertoo yrityksen tuloksen muuttuvien ja kiinteiden kulujen sekä poistojen jälkeen. Tilikauden voitto saadaan kun liikevoitosta eliminoidaan poistoerien muutokset ja vapaaehtoisten varausten muutosten vaikutukset kuten henkilöyhtiöiden tekemä toimintavaraus. Pitkän aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja ovat pääoman tuottoasteen eri versiot. Yleisimpänä niistä käytetään sijoitetun pääoman tuottoastetta, ROI-prosenttia.

Pääoman tuottoaste =  $100 \times (\text{tulos poistojen jälkeen (liikevoitto)} / \text{taseen loppusumma})$

Tämä tunnusluku kertoo, kuinka paljon sijoitetulla pääomalla saadaan tulosta.

Tilinpäätöksen yhteydessä tarkastellaan myös maksukykyisyyttä ilmaisevia tunnuslukuja. Alhola ja Lauslahti (2003) määrittelevät yrityksen maksukyvyyn (likviditeetin) olevan sitä, että paljonko yrityksellä on rahaksi muutettavia varoja nopeasti erääntyvien maksujen suorittamiseksi. Neilimo ja Uusi-Rauva (2004) nimeävät kolme likviditeettiin liittyvää näkökulmaa. Kaupassa pitää miettiä, mikä on rahan merkitys maksukykyisyyden suunnittelussa. Eli toisin sanoen onko rahaa ainoastaan käteinen raha ja pankkitalletukset vai otetaanko siihen mukaan myös kassaan tulossa olevat myyntisaamiset. Tärkeää on myös miettiä, millaisella aikavälillä pyritään maksukyky varmistamaan. Kysymykseksi nousee silloin, halutaanko olla maksukykyinen joka päivä vai kenties kuukauden kuluessa. Paljon myös riippuu siitä, miten maksukykyisyyteen liittyviin riskeihin suhtaudutaan. Riskin karttaja suosii varmoja likvidejä reservejä, kun taas riskin ottaja voi perustaa likvidireservinsä riskialttiisiin tuleviin myyntien kassatuloihin (Neilimo & Uusi-Rauva 2004). Tämäkin riippuu aika paljon kauppiasta ja hänen tavastaan hoitaa asioita. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä jämäpimmin kauppa hoidetaan ja huolehditaan, että maksut tulevat ajallaan kaupan tilille, sitä paremmassa kunnossa on kaupan kannattavuus ja maksujen hoitokyky. Maksukyvyyn voi varmistaa quick ratio -tunnusluvulla.

Quick ratio = rahoitusomaisuus / lyhytaikaiset velat

Usein riittävänä tuloksena pidetään quick ratio-arvoa 0,7 tai enemmän. Silloin 70 % lyhytaikaisista veloista on varmistettu rahoitusomaisuudella (Neilimo & Uusi-Rauva 2004). Kauppaliikkeiden päivittäiset rahavirrat ovat tasaisempia, joten sille riittää hieman alhaisempikin varmistus. Maksuvalmiutta voidaan mitata myös niin, että rahoitusomaisuuteen otetaan mukaan vaihto-omaisuus. Tämän current ratio-tunnusluvun laskentakaava menee seuraavasti

Current ratio = (rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus) / lyhytaikainen vieras pääoma

Alholan ja Lauslahden (2003) mukaan current ration käyttö perustuu siihen oletukseen, että vaihto-omaisuus on suhteellisen likvidi. Vaihto-omaisuuden

likvidisyys riippuu toimialasta ja jos vaihto-omaisuus voidaan helposti muuttaa rahaksi, tämän tunnusluvun käyttäminen on perusteltua. Päivittäistavarakaupan laskennassa tämän tunnusluvun käyttäminen näyttäisi olevan edelle mainitun perusteen mukaisesti ihan suositeltavaa ja tilinpäätöksen yhteyteen se kauppiaalle myös lasketaan. Alhola ja Lauslahti (2003) mainitsevat yleisinä viitearvoina YTN:n (yritystutkimusneuvottelukunta) suositusten mukaisesti käytettävät arvot

yli 2 = hyvä

1-2 = tyydyttävä

alle 1 = heikko.

Kaupasta voidaan mitata myös erilaisia kiertoaikoja. Näistä ruokakaupan kannalta järkeviksi voitaisiin nostaa myyntisaamisten ja ostovelkojen lisäksi aiemmin mainitun vaihto-omaisuuden kiertoajan. Myyntisaamisten kiertoajan selvittämisellä voisi olla talouden ohjauksessa oma rakonsa, sillä tällä hetkellä sitä aika harvoin kaupoissa on erikseen laskettu. Ja yleisen tuntuman perusteella myyntisaamisten kiertoaika on ollut aika suuri, jonka vuoksi kauppiaan olisi syytä kiinnittää suurempaa huomioita myyntisaamisten hoitoon. Myyntisaamisten aktiivinen perintä voisi olla aika lailla paikallaan varsinkin silloin, jos ruokakauppa kärsii kannattavuusongelmista. Usein niiden hoitaminen jää vähemmälle huomiolle, johtuneeko se sitten kauppiaan ajankäytön väärästä kohdentamisesta vai välinpitämättömyydestä. Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavasta kaavasta:

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = 360 \text{ pv} / (\text{liikevaihto} / \text{myyntisaamiset})$$

Tämä tunnusluku ilmaisee, kuinka nopeasti myyntisaamiset saadaan keskimääräisesti yrityksen kassaan laskun lähettämispäivästä lähtien. Päivittäistavarakaupassa myyntisaamisten kiertoajat vaihtelevat noin 5-8 päivää (Neilimo & Uusi-Rauva, 2004, s.255). Tämä suositus on kuitenkin kauppaliikkeissä hieman liian pieni, jos myyntisaamisina pidetään asiakkaalle velaksi myytäviä tavaroita. Nämä niin sanotut tiliasiakkaat maksavat ostoksensa kaupalle yleensä noin kuukauden kuluttua. Tämän tapaisten myyntisaamisten keräämisessä kaupan kassaan on kauppiaan omalla tarkkaavaisuudella suuri merkitys. Jos taas on kyse kaupan pankki- ja

luottokorttisaamisista, silloin nämä suoritukset tulevat kaupan pankkitilille 5 - 8 päivän kuluessa.

Ostovelkojen kiertoaika vaihtelee toimialan mukaan kuten myyntisaamistenkin kiertoaika. Hyvän maksukykyisyyden kannalta olisi hyvä saada ostovelkojen kiertoaika joko samalle tasolle tai jopa hieman lyhyemmäksi kuin myyntisaamisten kiertoaika. Neilimo ja Uusi-Rauva (2004) mainitsevat tämän eduksi yrityksen likviditilanteen helpottumisen ja käyttöpääomaan sitoutuvan rahoitustarpeen pienentymisen. Laskennallisesti se tarkoittaisi seuraavaa yhtälöä

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = 360 \text{ pv} / (\text{ostot} / \text{ostovelat}).$$

Pääomarakennetavoitteiden keskeisin tunnusluku on omavaraisuusaste, joka koostuu omasta pääomasta ja taseen loppusummasta. Omaan pääomaan kuuluvat oma pääoma, varaukset, arvostuserät ja kertyneiden poistorojen yhteismäärä.

$$\text{Omavaraisuusaste} = 100 \times \text{oma pääoma} / (\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakkomaksut}).$$

Omavaraisuusaste ilmaisee prosentteina yrityksen oman pääoman osuuden taseesta. Jos yrityksen omavaraisuusaste on 30 %, on sillä vastaavasti yrityksessä velkaa 70 % (Neilimo & Uusi-Rauva 2004). Mitä suurempi omavaraisuusaste on, sitä parempi se on yritykselle. Neilimon mukaan suomalaisten pörssiyhtiöiden omavaraisuusaste on ollut noin 40 - 50 %, kun taas amerikkalaisilla se on ollut noin 50 - 60 prosentin luokkaa. Suomalaisilla pienyrityksillä omavaraisuusasteet jäävät aika alhaisiksi 10 - 15 prosenttiin. Neilimo ja Uusi-Rauva (2004) arvelevat tällaisten yritysten kestävän kannattavuusheilahteluita suhteellisen heikosti ja voidaan sanoa yrityksen pääomarakenteen olevan liian paljon velkarahoituksen varassa. Alhola ja Lauslahti (2003) mainitsevat YTN:n yleisten suositusten mukaiset omavaraisuusasteen ohjearvoiksi seuraavat:

- yli 40 % = hyvä

- 20 - 40 % = tyydyttävä
- alle 20 % = heikko.

Alhola & Lauslahti (2003) nimeävät omavaraisuusasteen vastakohtaksi velkaantumistasteen. Se kertoo kuinka paljon vierasta pääomaa on omaan pääomaan nähden. Jos tunnusluvuksi saadaan esimerkiksi 2, silloin vierasta korollista pääomaa on kaksi kertaa enemmän kuin omaa pääomaa. Laskentakaava tälle on

Velkaantumisaste = korollinen vieras pääoma / oma pääoma.

#### 4.4 Raportointi

Jyrkkiön ja Riistaman (2004) määritelmän mukaisesti raportoinnilla tarkoitetaan yleensä tiedon antamista tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta toiminnasta. Laskentatoimen raporteilla tarkoitetaan kirjallisessa muodossa annettuja ilmoituksia yrityksen toteutuneista tuotoista ja kustannuksista sekä niiden perustana olevista määräluvuista (Jyrkkiö & Riistama 2004). Raportoinnin peruseriaatteita ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus (Alhola & Lauslahti 2003). Tiedon oikeellisuudella on suuri merkitys, sillä väärä tieto voi johtaa yritystä harhaan ja pettää luottamuksen talouden tuottamaan informaatioon. Alhola ja Lauslahti (2003) korostavat kuitenkin sitä, että tiedon oikeellisuuden tarkkuustason ei tarvitse olla samaa luokkaa sisäisen laskennan raportoinnissa kuin viranomaisille lähetettävissä laskelmissa.

Tiedon oleellisuudessa on kyse siitä, että kaikkea ei tarvitse raportoida ja informaatiosta on pystyttävä suodattamaan liika tieto pois. Raportoinnissa on keskityttävä olennaiseen ja kerrottava liiketoiminnan johtamiseen liittyvät avainasiat. Myös tiedon oikea-aikaisuudella on suuri merkitys. Vaikka raportti olisikin tiedollisesti oikein ja toiminnan kannalta oleellista, sillä ei mitään merkitystä, jos se on tuotettu väärään aikaan. Alholan ja Lauslahden (2003) mukaan raportointia voidaan toteuttaa raporttien, tunnuslukujen ja mittariston avulla.

Laskentatoimen tärkeimmiksi raporteiksi Jyrkkiö ja Riistama (2004) luokittelevat tarkkailuraportit. Niiden avulla pystytään seuraamaan ”poikkeako toteutunut toiminta suunnitelmasta ja kiinnittämään huomioita niiden vaikutuksiin, joita poikkeamista aiheutuu”. Tarkkailuraporteista saadaan myös tietää miten hyvin yrityksen asettamat tavoitteet on saavutettu ja sen kautta asettamaan uusia tavoitteita. Näihin raportteihin saattaa sisältyä toteutuneiden lukujen lisäksi tavoitteellisia lukuja. Esimerkki pelkästään toteutuneita lukuja sisältävästä on kassaraportti, joka kertoo päivän rahatilanteen.

Jyrkkiö ja Riistama (2004) jakavat raportit kahteen eri ryhmään: periodiraportteihin ja tilannekohtaisiin raportteihin. Periodiraportteja sanotaan myös rutiiniraportteiksi ja ne laaditaan säännöllisin aikavälein suunnilleen samanlaisessa muodossa. Näitä raportteja käytetään yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja valvontaan. Periodiraporttien raportointijakso saattaa vaihdella raporttityypistä ja raportoinnin tarkoituksesta riippuen. Myyntiraportit otetaan kaupan kassajärjestelmästä kuukausittain samoin kuin veikkauksen myynnin määrän ilmoittava segmenttiraportti. Kassaraportit saatetaan ottaa järjestelmästä päivittäin. Joskus raporttien tulostuminen kaupan järjestelmästä on säädetty niin, että ne tulostuvat öisin automaattisesti, myös myyntiraportit. Useimmiten raportit koskevat jotain tiettyä ajanjaksoa, jolloin niiden tarpeeksi nopea valmistuminen takaa kauden päätyttyä raportin tuoreuden ja käyttökelpoisuuden (Alhola & Lauslahti 2003). Siksi kirjanpitoa tehtäessä tulisi kuukausittaisen raportin valmistua hyvissä ajoin. Suositeltavaa on, että kuukausittainen raportti olisi jo valmis seuraavan kuukauden puolella välissä. Tämä edellyttää myös sitä, että asiakkaan on toimitettava kuukausittainen aineisto kirjanpitäjälle tarpeeksi ajoissa. Kuukausiaineiston tekemisessä on usein tehtävä asiakkaan kanssa yhteistyötä, jotta tämä päämäärä saataisiin toteutettua. Sillä jos asiakas toimittaa aineistonsa liian myöhään, myös kirjanpitäjän muut työt saattavat sen seurauksena myöhästyä. Jos asiakkaan oma laiminlyönnin seurauksena kuukausiraportti valmistuu vasta kolmen neljän kuukauden päästä, sillä ei kovinkaan suurta informatiivista arvoa ja mahdollisten ongelmien ilmaantuessa niiden ratkomisen on jo hieman työläämpää.

Tilannekohtaisia raportteja laaditaan nimensä mukaisesti tilanteen tai tarpeen mukaan. Jyrkkiön ja Riistaman (2004) määritelmän mukaan niitä tarvitaan jonkin uuden

ongelman ratkaisun perustaksi. Ne ovat siis usein myös vaihtoehtolaskelmia, joissa esitetään perusteita päätöksentekoa varten. Tilannekohtaisia raportteja voivat olla investointi- ja hinnoittelupäätöksiä varten tuotetut raportit.

Raportoinnin on oltava luotettavaa. Luotettavuuteen vaikuttavat aikaisemmin mainittu tiedon oikeellisuus sekä tiedon keräämisessä tehdyt määritykset (Alhola & Lauslahti 2003). Joskus kaupassa voi raporttien ajamisessa sattua virheitä, joko itsestä johtuvia tai ulkoisesta tekijästä (esimerkiksi sähkökatko tai vastaava). Ulkoisten tekijöiden synnyttämiä raportointiongelmia voi olla vaikea ennakolta välttää. Mutta inhimillisestä erehdyksestä johtuvien virheiden välttäminen on taas helpompaa, kun tehdään asiat huolellisemmin ja tarkemmin. Yleensä yrityksessä tapahtuvat muutostilanteet tuovat ongelmia ja raportointi voi muuttua epäluotettavaksi. Tällaisia tilanteita voi syntyä kun esimerkiksi kaupassa vaihdetaan kesken tilikauden tai jopa kesken kuukauden kassajärjestelmää. Kassajärjestelmän vaihtaminen toiseen on kaupassa aika iso muutos, jonka läpivieminen vaatii suuren työpanoksen sekä henkilökunnalta että myymälänjohdolta. Se vaatii tarkkaavaisuutta, että eri kassajärjestelmistä tulevat raportit antavat oikean ja luotettavan kuvan kuluneen kuukauden kassatapahtumista. Huonosti hoidettuna tällaisesta vaihtotilanteesta saadaan väärää tietoa ja vääriä raportteja, joidenka perusteella koko kuukausittaisen raportoinnin todenperäisyys ja luotettavuus ovat vähän niin tai näin.

Tiedon kerääminen ja niiden yhdistely vaikuttavat myös raportoinnin luotettavuuteen. Raportteihin kerättävien tietojen olisi oltava määriteltynä oikein. Joskus virheen tekeminen raportin tietojen keräilyvaiheessa, voi aiheuttaa hieman suuremman ongelman. Virheettömyyden varmistamiseksi voidaan tehdä Alholan ja Lauslahden (2003) mukaan laskelmia ristiin sekä tekemällä tarkistuslaskelmia.

## 5 YHTEENVETOA

Kustannuslaskennan toteuttaminen päivittäistavarakaupassa on monivaiheinen prosessi, jossa vaaditaan suurta tarkkuutta ja huolellisuutta kustannuslaskennan onnistumiseksi. Kauppiaan ja myymälänhoitajan on oltava riittävän valveutuneita ja

kaupan henkilökunnan osaamistason oltava hyvällä mallilla. Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena käydä läpi kustannuslaskentaa päivittäistavarakaupassa.

Kustannuslaskenta on esitelty sekä sisäisen että ulkoisen laskennan kautta. Sisäisessä laskennassa on kiinnitetty huomioita lähinnä ruokakauppoihin liittyviin elementteihin. Ulkoisesta laskennasta on esitelty muun muassa lakisääteisen raportoinnin merkitystä sekä sitä, kuinka päivittäistavarakauppojen sidosryhmät hyödyntävät näitä lakisääteisiä raportteja. Opinnäytetyö on tehty yleistävään sävyyn ja siellä on otettu huomioon toimialan yleiset käytännöt. Opinnäytetyöstä voidaan tästä huolimatta huomata yhteneväisyyksiä erääseen päivittäistavarakaupan alalla toimivaan kauppaketjuun oman kokemuspohjani vuoksi. Opinnäytetyö perustuu suurilta osin kirjallisuuden lähteisiin ja omiin kokemuksiini.

Lisätutkimuksen aiheena voisi tähän opinnäytetyöhön sisällyttää haastattelun kauppiaiden omista näkökulmista kustannuslaskennan lopullisesta merkityksestä. Myös kauppiaiden omien kokemusten tutkiminen osastoseurannan toimivuudesta voisi olla paikallaan nyt, kun osastoseurannan käyttöönotosta on jo tovi vierähtänyt. Samalla voisi tarkastella vastaavatko teoria ja käytäntö toisiaan.



## LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003

Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY. Helsinki.

Helsingin Sanomat

Hyssälä suhtautuu nihkeästi itsehoitolääkkeisiin kaupoissa.

Verkkodokumentti. Luettu 21.1.2010.

<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Hyssälä+suhtautuu+nihkeästi+itsehoitolaäkkeisiin+kaupoissa/1135250701263>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000

Tutki ja kirjoita. 6., uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004

Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY. Helsinki.

Kesko

Elektroninen lähde. Viitattu 22.11.2009.

[www.kesko.fi](http://www.kesko.fi)

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006.

Mitä on yrityksen taloushallinto? Otavan kirjapaino. Keuruu.

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002

Tietoa yrityksen taloudesta. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Lidl Suomi KY

Elektroninen lähde. Viitattu 22.11.2009.

[www.lidl.fi](http://www.lidl.fi)

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2004

Johdon laskentatoimi. Edita. Helsinki.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun laskentatoimen verkkomateriaali

Verkkodokumentti. Luettu 20.12.2009.

<http://www.oamk.fi/~raijaw/yrjat/laskentatoimi/laskenta.htm>

Päivittäistavarakauppa ry:n tiedote 16.2.2010

Verkkodokumentti. Luettu 15.12.2009.

<http://www.pty.fi/935.html>

Päivittäistavarakauppa ry:n vuosijulkaisu 2009 - 2010

Verkkodokumentti. Tulostettu 10.12.2009.

[http://www.pty.fi/fileadmin/pty\\_tiedostot/Julkaisut/47929\\_PTY\\_vuosike  
rtomus.pdf](http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/47929_PTY_vuosike<br/>rtomus.pdf)

S-ryhmä

Elektroninen lähde. Viitattu 22.11.2009.

[www.sok.fi](http://www.sok.fi)

Suomen lähikauppa Oy

Elektroninen lähde. Viitattu 22.11.2009.

[www.lahikauppa.fi](http://www.lahikauppa.fi)

Tilipalvelun palaverin materiaali 2008

24.4.2008 VTP Oy. Säilytteillä opinnäytetyön tekijällä.

Tomperi, S. 2005

Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. WSOY. Helsinki.

## LIITE 1 Erään päivittäistavarakaupan osastojako

Osastot	Laskentapaikat
<b>Liha</b>	
	Liha, palvelu
	Liha, itsepalvelu
<b>Kala</b>	
	Kala, palvelu
	Kala, itsepalvelu
<b>Lihajaloste ja valmisruoka</b>	
	Lihajaloste, palvelu
	Lihajaloste, itsepalvelu
	Valmisruoka, itsepalvelu
<b>Leipä</b>	
	Leipä, palvelu
	Leipä, itsepalvelu
<b>Hevi</b>	
	Hevi
	Kukka
<b>Maito</b>	
	Maitovalmisteet
<b>Juusto</b>	
	Juustot
<b>Pakaste</b>	
	Pakaste
<b>Teollinen</b>	
	Teolliset elintarvikkeet
<b>Panimo</b>	
	Panimotuotteet
	Pantit
<b>Ravintolatoiminta, kahvila, TAW</b>	
	Valmisruoka, palvelu
	Ravintolatoiminta
	Kahvila
	Pikaruoka (TAW)
<b>Palvelu, rahastus ja hallinto</b>	
	Myyjäkalusto
	Myyjätarvike
	Pakkaustarvike
	Mainostarvike
	Konttoritarvike
	Ray
	Veikkaus
	Palvelutuotot
<b>Käyttövара</b>	
	Käyttövара
<b>Kodintarvikkeet</b>	
	Kodintarvikkeet
	Lukutuotteet
<b>Vyörytys</b>	