

Autokaupan myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantaminen

Taija Väli-Tainio

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Väli-Tainio, Taija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2019
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Autokaupan myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantaminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kananen, Marja-Liisa		
Toimeksiantaja(t) Autokauppa X		
Tiivistelmä Kannattavuus on kaiken yritystoiminnan elinehto – tuottoja täytyy olla enemmän kuin kuluja. Jotta yrityksen toimintaa voidaan johtaa onnistuneesti, tarvitaan päätöksenteon tueksi laskentatoimen tuottamaa taloudellista tietoa. Johdolle raportoitavan tiedon hyvä laatu ja toimiva raportointitapa mahdollistavat yritystoiminnan ohjaamisen menestyksekkäästi. Tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa toimeksiantajayrityksen myyntikateraportoinnin tarkkuutta kirjanpidon kirjausten avulla. Tavoitteena oli saada laskettua tuotto- tai kuluerä, jonka avulla raportointijärjestelmän ja kirjanpidon antamat myyntikateluvut saadaan vastamaan toisiaan mahdollisimman hyvin. Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin sähköisistä kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmistä sekä teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut tukivat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista, tuottivat yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja auttoivat perehtymään sähköisistä järjestelmistä kerättyyn aineistoon. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin aineistosta esiin nousseita aiheita: kannattavaa liiketoimintaa, johdon laskentatoimea, talouden raportointia sekä katetuottolaskennan hyödyntämistä yrityksen kannattavuuden hallinnan työkaluna. Tutkimuksen tuloksena saatiin selvitettyä raportointijärjestelmästä puuttuvat, mutta kirjanpidon myyntikatteessa huomioitavat, tuotto- ja kulukirjaukset. Kirjanpitoon vuoden 2018 aikana tehtyjen kirjausten avulla laskettiin raportointijärjestelmästä puuttuvat automyyntin kustannuspaikkakohtaiset tuotto- ja kuluerät. Tulosten perusteella toimeksiantaja pystyy tarkentamaan raportointijärjestelmän antamaa myyntikatetta, mikä mahdollistaa myynnin ja myyntikatteen kehittymisen aikaisempaa reaaliaikaisemman tarkastelun sekä kuluvan kauden tuloksen ennustamisen nykyistä luotettavammalla tasolla.		
Avainsanat (asiasanat)		
Talouden raportointi, johdon laskentatoimi, kannattava liiketoiminta, katetuottolaskenta		
Muut tiedot		

Author(s) Väli-Tainio, Taija	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2019
	Number of pages 83	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Improving the Accuracy of the Profit Margin Reporting in a Car Dealership		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Kananen, Marja-Liisa		
Assigned by Car dealership X		
Abstract Profitability is vital to all business activities – a company's profits must exceed its costs. The successful management of a company's business activities means its decision-making must be supported by financial data produced by accounting. The high quality of the data reported to the management and a well-functioning reporting system foster successful steering of business activities. The purpose of this study was to improve the accuracy of the profit margin reporting of the client company with the help of accounting entries. The goal was to calculate a profit or cost item that would allow the profit margin rates produced by the reporting system and accounting to match each other as well as possible. The research was carried out as a qualitative case study. The research data was collected from electronic accounting and enterprise resource planning systems, and in theme interviews. The theme interviews supported the reaching of the goals of the study, produced more detailed information about the studied phenomenon, and helped familiarize with the data collected from the electronic systems. The theoretical framework covered the topics emerged from the data: profitable business, management accounting, financial reporting, and the use of cost-volume-profit analysis as a tool for profitability management. As a result of the study, the profit and cost entries missing from the reporting system but taken into account in the company's accounting were settled. The entries made to the company's accounting during 2018 were used to calculate the cost-centre-specific profit and cost items missing from the reporting system. The client company can use the results as a basis for improving the accuracy of the profit margin produced by its reporting system, which will allow a more real-time examination of the development of sales and profit margins as well as a more reliable prediction of the results during the current period.		
Keywords/tags (subjects)		
Financial reporting, management accounting, profitability, cost-volume-profit analysis		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	8
2.3	Tutkimusmenetelmät	9
2.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	15
3	Laskentatoimi ja yrityksen kannattavuuden hallinta	20
3.1	Kannattava liiketoiminta	20
3.2	Johdon laskentatoimi	21
3.3	Talouden raportointi	24
4	Katetuottolaskenta päätöksenteon tukena	29
4.1	Katetuottolaskenta	30
4.2	Kustannukset	33
4.3	Hinnoittelu	36
4.4	Varastointi	37
5	Tutkimustulokset.....	38
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	39
5.2	Autokaupan kannattavuuden hallinta.....	41
5.3	Raportointijärjestelmästä puuttuvat tuotot ja kulut.....	44
6	Johtopäätökset.....	59
7	Pohdinta.....	65
	Lähteet	70
	Liitteet.....	73
	Liite 1. Teemahaastatteluiden teemat	73
	Liite 2. Toimeksiantajan tilikartta myyntikatteeseen vaikuttavien tilien osalta	74

Liite 3. Laskelmat toimipisteen A uusien autojen myynnin osalta.....	76
Liite 4. Laskelmat toimipisteen A käytettyjen autojen myynnin osalta	78
Liite 5. Laskelmat toimipisteen B uusien autojen myynnin osalta.....	80
Liite 6. Laskelmat toimipisteen B käytettyjen autojen myynnin osalta	82

Kuviot

Kuvio 1. Katetuottolaskennan mukainen tuloslaskelma	31
Kuvio 2. Kustannusten kehittyminen tuotantomäärän muuttuessa	34
Kuvio 3. Toimipisteen A uusien autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut	48
Kuvio 4. Toimipisteessä A yhdeltä myydyltä uudelta autolta puuttuva tuottoerä	49
Kuvio 5. Toimipisteen B uusien autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut	50
Kuvio 6. Toimipisteessä B yhdeltä myydyltä uudelta autolta puuttuva tuottoerä	51
Kuvio 7. Toimipisteen A käytettyjen autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut	54
Kuvio 8. Toimipisteessä A yhdeltä myydyltä käytetyltä autolta puuttuva kuluerä	55
Kuvio 9. Toimipisteen B käytettyjen autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut	56
Kuvio 10. Toimipisteessä B yhdeltä myydyltä käytetyltä autolta puuttuva kuluerä ...	57

Taulukot

Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen raportoinnin ominaisuudet	25
Taulukko 2. Esimerkki katetuottoanalyysistä.....	32
Taulukko 3. Raportointijärjestelmästä puuttuvat kirjanpidon tilit	45

1 Johdanto

Autokaupan kannattavuus syntyy monen tekijän summana. Kilpailu asiakkaista on kirstynyt viime vuosina, ja myös autojen myynnistä saatavat myyntikatteet ovat pienentyneet. Myynnin vaihtelut ovat nopeita – yhdellä viikolla kauppa käy hyvin, mutta seuraavalla viikolla se pysähtyykin kokonaan. Yleinen keskustelu esimerkiksi ilmastomuutoksesta sekä verotusta ja lainsäädäntöä koskevat päätökset vaikuttavat suoraan autojen kysyntään. Myös vaihtoautojen hinnoittelulla on suuri merkitys autokaupan kannattavuuden kannalta. Lisäksi autovarastoon sitoutuu paljon pääomaa, ja autojen arvo saattaa laskea varastossa nopeastikin. Autokaupalle onkin ensiarvoisen tärkeää onnistua asettamaan myyntihinnat tasolle, jolla autoista saadaan riittävä myyntikate, mutta myyntiajat pysyvät mahdollisimman lyhyenä.

Yrityksen kannattavuutta ja taloudellista tulosta voidaan parantaa vain, kun tiedetään, mistä sen talouden numerot muodostuvat. On tärkeää ymmärtää myös yrityksessä käytettävät kirjaus- ja laskentatavat. Lisäksi täytyy tietää, millä toimilla voidaan vaikuttaa kunkin laskentakohteen tulokseen. (Niskavaara 2017, 111; Mäenpää 2015, 69.) Jotta autokaupan moninaista toimintaa voidaan ohjata tuottavasti, tarvitaan päätöksenteon tueksi laskentatoimen tuottamaa taloudellista tietoa. Toiminnan suunnittelun ja kannattavuuden hallinnan näkökulmista on keskeistä, että yrityksellä on käytössään järjestelmät, joilla pystytään seuraamaan sekä kaupan määrää että laatua mahdollisimman reaaliaikaisesti. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 193) mukaan ajantasainen, relevanttia tietoa tuottava sekä poikkeamat esiin nostava sisäisen taloustiedon raportointi on toiminnan ohjauksen kannalta merkittävässä roolissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii Länsi-Suomessa, ja edustaa useaa henkilö- ja pakettiautomerkkiä. Yrityksen palveluihin kuuluvat uusien ja käytettyjen autojen myynti, varaosamyynti sekä huolto- ja korjaamopalvelut. Vuonna 2018 yhtiön tavoitteena on ollut myyntikatteen kasvattaminen ja toiminnan tuloksen parantaminen. Kaiken kaikkiaan yhtiön tulevaisuuden strategia tähtää toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen sekä volyymitavoitteiden saavuttamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Myös kustannusten hallinta on tärkeässä asemassa.

Toimeksiantajan käyttämä myyntikatteen Microsoft Power BI -raportointijärjestelmä sekä kirjanpidossa käytettävä SAP-järjestelmä antavat myyntikateluvut erisuuruisina. Tämä hankaloittaa yrityksen päivittäistä johtamista ja päätöksentekoa sekä myyntikatekertymän ja tuloksen seuraamista ja ennustamista. Toimeksiantajan raportointijärjestelmä pohjautuu AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmän tietoihin. Kirjanpidon SAP-järjestelmässä automyyntin kustannuspaikoille kirjataan kuitenkin lisäksi muita tuottoja ja kuluja, jotka puuttuvat AutoMaster-järjestelmästä.

Kirjanpidon tieto myyntikatteesta ja tuloksesta saadaan vasta, kun kaikki kuukauden tuotot ja kulut on kirjattu. Tästä aiheutuu toimeksiantajalle yllätyksiä, koska tulos saattaakin poiketa odotetusta. Kuukauden aikana tehdään päätöksiä raportointijärjestelmän tuottaman tiedon perusteella, joten järjestelmän antamien lukujen vastavuus kirjanpitoon olisi tärkeää. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 187) mukaan ennustaminen ja ennakoivan tiedon raportointi ovat yrityksissä koko ajan tärkeämmässä roolissa, koska niiden avulla toimintaa voidaan tarvittaessa ohjata uuteen suuntaan. Myös Syvänperä ja Lindfors (2014) toteavat, että jälkikäteen tapahtuvan seurannan ohella myös ennakoiva valvonta on tarpeellista. Se mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden tekemisen jo ennen kauden päättymistä ja auttaa pienentämään saavutetun tuloksen ja suunnitelman välisiä eroja. (Syvänperä & Lindfors 2014, 76.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen case-tutkimus, jonka tarkoituksena on toimeksiantajan myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantaminen kirjanpitoaineiston avulla. Tavoitteena on selvittää Microsoft Power BI -raportointijärjestelmästä puuttuvien, mutta kirjanpidon myyntikatteeseen vaikuttavien tuotto- ja kulukirjausten määrä ja sisältö. Näin toimeksiantaja pystyy arvioimaan ja ottamaan toiminnassaan huomioon raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen vaikutuksen jo kuluvaan kuukauden aikana. Tutkimus toteutetaan perehtymällä kirjanpitoaineistoon ja laskemalla aineistosta raportointijärjestelmän ulkopuolelle jäävien tuottojen ja kulujen määrät. Lisäksi tutkimuksessa käytetään menetelmänä teemahaastatteluita, joiden avulla pyritään taustoittamaan tutkimusta, ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä sekä perehtymään toimeksiantajayrityksen toimintaan.

Tutkimuksessa käsiteltävät toimeksiantajan tietojärjestelmät

Toimeksiantajayrityksen myyntikatteen seurannassa käyttämä Business Intelligence -ratkaisu on Microsoftin Power BI. Microsoft Power BI on raportointi- ja analysointipalvelu, joka soveltuu hyvin monenlaisiin käyttötarkoituksiin ja erilaisille käyttäjille. Sen avulla voidaan visualisoida ja yhdistellä tietoa esimerkiksi yrityksen omista järjestelmistä, tiedostoista ja pilvipalveluista. (Enho 2019.) Toimeksiantajan Microsoft Power BI -järjestelmästä käytetään myöhemmin raportissa nimityksiä raportointijärjestelmä ja myyntikateraportointi.

AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmän tiedot autojen myynneistä, ostoista, jälkikuluista sekä kirjanpitoarvon leikkauksista siirtyvät automaattisesti ja käytännössä reaaliaikaisesti toimeksiantajan raportointijärjestelmään. AutoMaster on autoliikkeiden käyttöön suunniteltu kokonaisvaltainen järjestelmä, jonka avulla voidaan hallita niin asiakkuuksia, myyntiä, kuluja kuin markkinointiakin. Lisäksi järjestelmästä saatavien osastokohtaisten raporttien avulla voidaan analysoida liiketoiminnan tietoja sekä tehdä suunnitelmia ja ennusteita. (AutoMaster: Autoliikkeen tarpeisiin suunniteltu järjestelmä 2019.) Raportissa nimitetään jatkossa toimeksiantajan AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmää pelkästään toiminnanohjausjärjestelmäksi.

Toimeksiantajan kirjanpito tehdään SAP-järjestelmässä. SAP:n taloushallinnon ja kirjanpidon järjestelmiä voidaan hyödyntää erittäin monipuolisesti sekä ulkoisessa laskennassa ja tilinpäätösprosessissa että talouden suunnittelussa, budjetoinnissa, analysoinnissa ja raportoinnissa. Lisäksi järjestelmään voidaan liittää esimerkiksi osto- ja myyntireskontra sekä rahoitus- ja kassanhallinta. (Taloushallinto n.d.) Toimeksiantajalla ei ole, ainakaan toistaiseksi, mahdollisuutta siirtää kirjanpidon SAP-järjestelmästä tietoa suoraan raportointijärjestelmään. Kun tutkimuksessa myöhemmin puhutaan toimeksiantajan kirjanpidosta, tarkoitetaan nimenomaan tätä SAP-järjestelmässä tapahtuvaa kirjanpitoa.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma on suunnitelma, jonka avulla edetään alustavista kysymyksistä johtopäätöksiin (Koskinen, Alasuutari & Peltanen 2005, 160). Tutkimusasetelmassa kuvataan työkalut, joilla tutkimusongelma ratkaistaan. Se sisältää tutkimusongelman rajauksineen sekä tutkimuskysymykset, joiden avulla ongelma pyritään ratkaisemaan. Myös työn tavoitteet ja tutkimuskohde voidaan kuvata tutkimusasetelmassa. (Kananen 2017, 14–16, 21–22.) Tässä luvussa tarkastellaan myös tutkimuksessa käytettävää tutkimusotetta, aineistonkeruun ja analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen periaatteita.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on tutkittavaan ilmiöön liittyvä ongelma. Kun tämä ongelma on ratkaistu, voidaan asia korjata. (Kananen 2010, 18.) Toimeksiantajalta saadut tutkimusideat ovat usein laiveita kuvauksia siitä, millaista tietoa halutaan saada. Saatu idea harvoin määrittelee valmiin tutkimusongelman tai tutkimuskysymykset. Tutkimusideaa tulee ensin täsmentää, jotta saadaan selville, mitä ollaan tutkimassa. Tämä vaihe saattaa edellyttää myös alustavaa kartoitusta tai esitutkimusta, ennen kuin varsinaisen tutkimusongelman muotoileminen onnistuu. Täsmällisestä määrittelystä asiaongelmasta johdettu tutkimusongelma ja siitä edelleen johdetut tutkimuskysymykset muodostavat tutkimuksen kivijalan. (Vilka 2015, 58–61.)

Tämä tutkimus lähti liikkeelle toimeksiantajalta saadusta tutkimusideasta. Aiheen hahmottamiseksi ja tutkimuksen täsmentämiseksi käytettiin esitutkimuksena teema-haastattelua. Haastattelun avulla saatiin tarkennettua tutkimuksen tavoitteet ja aiheen merkityksellisyys toimeksiantajalle. Esitutkimuksen jälkeen tutkimusta rajattiin sekä muotoiltiin tutkimusongelma ja -kysymykset lopulliseen muotoonsa. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on

Kirjanpidon ja raportointijärjestelmän myyntikatteet poikkeavat toisistaan.

Tutkimusongelman rajaaminen ja määrittely ovat tärkeässä roolissa, jotta ongelman asettelu ja kysymykset tuottavat oikeita tuloksia. Tutkimusaihe sellaisenaan on useimmiten liian laaja kokonaisuus opinnäytetyönä toteutettavaksi. Ongelman rajaaminen auttaa hallitsemaan työtä ja helpottaa ratkaisun löytymistä. (Kananen 2017, 56–58.) Tämä tutkimus rajataan koskemaan toimeksiantajayrityksen uusien ja käytettyjen autojen myyntikateraportointia yrityksen kahdessa toimipisteessä. Muut toiminnot, kuten varaosamyynti sekä korjaamo- ja huoltopalvelut jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Laskelmissa halutaan käyttää mahdollisimman ajantasaista tietoa, joten aineistoa kerätään kirjanpidosta ja toiminnanohjausjärjestelmän liikevaihtoraportteista viimeisen päättyneen tilikauden, eli vuoden 2018, ajalta. Lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia, aineistosta poimitaan mukaan laskelmiin ainoastaan kirjanpidon ja raportointijärjestelmän myyntikatteeseen vaikuttavia tilejä.

Tutkimusongelma saadaan ratkaistua asettamalla oikeanlaisia tutkimuskysymyksiä ja hankkimalla niihin vastaukset. Oikeilla kysymyksillä saadaan selville, mitä tutkimusongelma pitää sisällään, miten jotkin seikat liittyvät toisiinsa ja miten ne vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Mitä-kysymys on tutkimuksen peruskysymys, joka täytyy kysyä ensimmäiseksi. Miten-, paljonko- tai miksi-kysymyksiä ei voida esittää, ellei mitä-kysymyksellä aluksi selvitetä, mistä on kyse ja mitkä ovat tutkimusongelmaan vaikuttavat tekijät. Jotta tutkimuksessa voidaan edetä, täytyy mitä-kysymykseen saada ensin vastaus. (Kananen 2010, 19–20, 31–35.)

Tässä tutkimuksessa on kolme tutkimuskysymystä:

Mitä tuottoja ja kuluja kirjanpidossa kirjataan käytettyjen ja uusien autojen kustannuspaikoille, mutta ei huomioida raportointijärjestelmässä?

Kuinka paljon raportointijärjestelmästä puuttuvia tuottoja ja kuluja kirjanpidossa kirjataan käytettyjen ja uusien autojen kustannuspaikoille?

Kuinka paljon raportointijärjestelmästä puuttuvia tuottoja ja kuluja kohdistuu kirjanpidossa yhtä myytyä käytettyä tai uutta autoa kohden?

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Jotta yritys voi toimia kannattavasti, tarvitaan päätöksenteon ja johtamisen tueksi tarkoituksenmukaista tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tuloksen kehitymisestä. Laskentatoimi raportoi yrityksen johdolle tätä toiminnan ohjaamisessa tarvittavaa tietoa. Päätökset voidaan tehdä tosiasioihin perustuen vain, jos johdon saamat raportit perustuvat oikeisiin tietoihin ja lukuihin. Taloudellisen tiedon raportoinnin toimivuus sekä raportoitavan tiedon oikeellisuuteen ja reaaliaikaisuuteen panostaminen tuovat yritykselle kilpailuetua tämän päivän nopeatempoisessa liike-elämässä. Ajantasainen ja yrityksen käyttöön sopiva talouden raportointi mahdollistaa esimerkiksi kilpailutilanteeseen sopivien markkinointipäätösten tekemisen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tutkimusaineiston avulla toimeksiantajan raportointijärjestelmästä puuttuvat, kirjanpidossa myyntikatteeseen vaikuttavat tuotto- ja kulukirjaukset. Kun puuttuvat kirjaukset on selvitetty, lasketaan niiden kuukausittaiset yhteissummat sekä jokaista myytyä autoa kohden raportointijärjestelmästä puuttumaan jäävä tuotto- tai kuluerä. Tulokset auttavat toimeksiantajaa tarkentamaan raportointijärjestelmästä saamaansa myyntikatelukua. Lisäksi aineistosta lasketaan kiinteiden kulujen keskimääräinen kuukausittainen summa. Näin saadaan selville myyntikatteelle tavoitetaso, jolla pystytään kattamaan kaikki kustannukset.

Lopullisena tavoitteena on, että myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantuessa toimeksiantajayrityksen automyyntin osastojen toiminnan reaaliaikainen seuranta sekä tuloksen ennustaminen lyhyellä aikavälillä onnistuvat nykyistä paremmin ja luotettavammin. Työn aihe on tärkeä varsinkin toimeksiantajalle, mutta myös yleisemmällä tasolla. Sopivien keinojen löytäminen yritystoiminnan menestyksekkääseen ohjaamiseen on varmasti tarpeen jokaiselle yritykselle.

Suomen talouskasvu oli vuonna 2018 noin 2,8 prosenttia ja sen ennakoidaan hidastuvan vuosina 2019–2020 noin 2,0 prosenttiin. Myös yksityisen kulutuksen kasvu ennakoidaan vuonna 2019 noin 2,0 prosentin suuruiseksi. Vuoden 2019 aikana ensirekisteröitävien autojen määräksi arvioidaan 121 000, mikä on hieman suurempi kuin vuonna 2018. Vuonna 2018 käytössä ollut romutuspalkkio lisäsi uusien autojen

myyntiä arviolta 4000–5000 autolla. Pakettiautojen kysyntä on ollut viime vuosina kasvussa, mutta vuonna 2019 sen arvioidaan lähtevän jo hienoiseen laskuun. (Autoalan lyhyen aikavälin ennusteet 2019.) Autokaupan kilpailutilanne on kiristynyt ja myyntikatteet ovat pienentyneet viime vuosina eikä ennusteiden perusteella ole odotettavissa suurta yleiseen talouskasvuun perustuvaa myynnin lisäystä. Näin ollen autokaupan kannattavuuden kannalta on tärkeää pysyä koko ajan hereillä niin hinnoittelussa, varaston kierron varmistamisessa kuin kulujen hallinnan osaltakin. Tutkimuksen aihe on myös tästä näkökulmasta ajatellen tärkeä ja varsin ajankohtainen.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi silloin, kun ilmiöstä ei ole aikaisempaa tietoa, tutkimuksia tai teorioita taikka ilmiöstä halutaan saada syvällisempi näkemys. Laadullisen tutkimusotteen käyttö on perusteltua myös silloin, kun halutaan luoda uusia teorioita, käyttää ilmiön ymmärtämiseen useampia menetelmiä tai saada ilmiöstä hyvä sanallinen ja ymmärrettävä kuvaus. Lisäksi laadullinen tutkimus on kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta joustavampi lähestymistapa, mikä mahdollistaa erilaisia etenemistapoja. (Kananen 2010, 28, 41–43.)

Case- eli tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan selvittää ilmiötä yhden tapauksen osalta. Case-tutkimus on pääasiassa laadullista tutkimusta eikä sen tuloksia siten pyritä yleistämään. (Kananen 2013, 9.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksi tai enintään muutama tutkittavaksi valittu tapaus, esimerkiksi yritys tai sen osa taikka jokin toiminnallinen tai rakenteellinen prosessi (Koskinen ym. 2005, 154). Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan tapaustutkimusta käytetään liiketaloustieteissä yleisesti, kun halutaan tuottaa kehittämisideoita tai -ehdotuksia. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa ilmiöstä nykyajassa sekä todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Sen pyrkimyksenä on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen – tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada paljon tietoa suppeasta kohteesta kuin vähän tietoa laajasta ilmiöstä. Ilmiön yleisyyttä ei haluta selvittää, vaan sitä halutaan ymmärtää syvällisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka mahdollistaa erilaisten tutkimusmetodien ja tutkimusasetelmien käytön. Aineisto ja menetelmät valitaan tutkimuksen tavoitteiden ja tapauksen luonteen perusteella. Laadulliset menetelmät ovat perinteisesti tapaustutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, mutta myös kvantitatiivisten menetelmien käyttö on sallittua. Tapaustutkimukselle on ominaista myös laadulliselle tutkimukselle tyypillinen induktiivinen eli aineistolähtöinen eteneminen. (Peuhkuri 2005, 292–293.) Tapaustutkimuksen tutkimusongelma, käsitteet ja teoria täsmentyvät usein tutkimusprosessin aikana. Kysymystä siitä, millaista tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi täytyy kerätä ja millä tavalla, toistetaan ahkerasti prosessin aikana. Tutkijan on jatkuvasti arvioitava, mihin kerätty aineisto vastaa ja mihin se ei vastaa, sekä mistä ja miten puuttuva tieto saadaan. (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 194–195.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta ja tutkimusstrategiaksi valikoitui case-tutkimus. Tutkimuksen kohteena on toimeksiantajayrityksen myyntikatteiden raportointiprosessi, johon halutaan perehtyä syvällisesti. Tavoitteena on kerätä riittävästi yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla tutkimuskysymyksiin löydetään vastaukset ja tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Case-tutkimus antaa mahdollisuuden erilaisten tutkimusmenetelmien käyttöön ja joustavaan tutkimusprosessiin. Tämä tutkimus etenee aineistolähtöisesti, ja teemahaastattelut ja tiedonkeruu sähköisistä järjestelmistä sekä aineiston analysointi etenevät vuorotellen. Lisäksi case-tutkimus sallii palaamisen takaisin aineistonkeruuseen, mikäli sille on tarvetta. Tutkimusongelma rajauksineen sekä tutkimuskysymykset muotoutuvat lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksen edetessä.

Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätään tietoa, tutkimusaineistoa. Tiedonkeruumenetelmä valitaan tutkimusongelman ja halutun tarkkuuden perusteella. (Kananen 2010, 28.) Koskisen ja muiden (2005, 157) mukaan tapaustutkimuksen aineisto kerätään menetelmällä, joka on tarkoitukseen parhaiten sopiva. Myös Kananen (2013, 9) toteaa, että case-tutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä.

Useampien erilaisen lähestymistapojen yhdistämistä yhdessä tutkimuksessa nimitetään triangulaatioksi. Ilmiötä lähestytään useammasta näkökulmasta, jotta saadaan parempi ymmärrys ilmiöstä. Aineistotriangulaatiosta puhutaan silloin, kun tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia ilmiöön liittyviä aineistoja. (Kananen 2013, 33–34.) Tapaustudkimuksessa on tyypillistä käyttää monenlaisia aineistoja ja aineistolähteitä, esimerkiksi erilaisia haastatteluja, media-aineistoja, tilastoja ja dokumentteja. Erilaisen aineistojen käyttäminen rinnakkain syventää tutkijan tietämystä ilmiöstä, rikastaa tapauksen kuvaamista ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Koistinen 2014, 30–31.)

Teemahaastattelu on yleisin tapa kerätä tietoa laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2010, 53). Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän tai -ongelman ratkaisemiseksi. Se on rakenteeltaan puolistrukturoitu eli se etenee etukäteen valittujen, tutkimuksen viitekehukseen perustuvien, teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelu voidaan tehdä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastateltaviksi valitaan ensisijaisesti henkilöitä, joita ilmiö koskettaa tai jotka kuuluvat ilmiön piiriin. Ellei tällaisia henkilöitä löydy, valitaan henkilöitä, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Haastateltavien määrää ei lyödä lukkoon etukäteen, vaan heitä otetaan mukaan sen verran, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli saavutetaan vastausten saturaatio. (Kananen 2010, 53–54.)

Aineiston saturaatio -käsitettä käytetään, kun tarkastellaan laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyttä (Kananen 2013, 120). Saturaatio eli aineiston kylläntyminen tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Kananen (2013, 120) mukaan case-tutkimuksessa saturaatiota voidaan käyttää aineiston riittävyyden arvioimiseen laadulliseen tutkimukseen verrattavissa tilanteissa. Kun aineisto saturoi, sitä on riittävästi. Jotta Case-tutkimuksen saturaatiota voidaan arvioida, täytyy jo etukäteen miettiä aineiston kattavuutta suhteessa tapaukseen ja tutkimusasetelmaan. Case-tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa yhdestä tapauksesta. Tapauksen määrittely ja aineistonkeruu tulee pitää tiivistä yhdessä, kun pohditaan aineiston tuottaman tiedon riittävyttä. (Vilkkä ym. 2018, 195.)

Teemahaastattelun teemat valitaan kattamaan koko ilmiö mahdollisimman hyvin ja ilmiötä pyritään ymmärtämään eri näkökulmien avulla. Teemahaastattelussa on suotavaa käyttää avoimia kysymyksiä, jotta keskustelusta saadaan antoisia. Kysymykset ja teemat elävät haastattelun myötä – haastateltavan vastaukset synnyttävät jatkokysymyksiä ja tarvetta uusille haastattelukierroksille. Haastattelijan tulee olla joustava ja uskaltaa antaa vapautta haastateltaville ja heidän vastauksilleen. (Kananen 2010, 53–57.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87–88) mainitsevat teemahaastattelun eduksi nimenomaan mahdollisuuden kysymysten syventämiseen ja tarkentamiseen haastateltavien antamien vastausten perusteella.

Laadullisen aineiston lähteinä voidaan käyttää myös kirjallisia aineistoja, esimerkiksi muistiinpanoja, vuosikertomuksia, kokouspöytäkirjoja, tilastoja, raportteja ja erilaisia tallenteita. Periaatteessa kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvät dokumentit ovat käyttökelpoista aineistoa. Tekstiaineisto soveltuu monenlaisten tutkimusongelmien ratkaisuun. Esimerkiksi vuosikertomuksia voidaan käyttää yrityksen strategian muutosten tarkasteluun tietyllä aikavälillä taikka erilaisten henkilöstö-, johtamis- tai taloushallinnon kysymysten ratkaisemiseksi. (Kananen 2010, 63–65.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelminä sekä teemahaastattelua että tietojärjestelmistä siirrettävää aineistoa. Pääasiallinen tutkimusaineisto kerätään kirjanpidon SAP-järjestelmän kustannuspaikkakohtaisista tuloslaskelmista ja tilikoh-
taisista sisällöistä sekä toiminnanohjausjärjestelmän liikevaihtoraporteista. Lisäksi käytetään muita tarpeellisia raportteja ja dokumentteja. Teemahaastattelut toteutetaan kasvokkain ja ne ovat rakenteeltaan puolistrukturoituja. Haastattelut tallennetaan digitaalisella nauhurilla, lukuun ottamatta kirjanpitäjien haastatteluista, joista tehdään kirjalliset muistiinpanot. Kirjanpitäjien haastatteluissa käytetään teemahaastattelurungon lisäksi apuvälineenä toimeksiantajan tilikarttaa ja kirjanpidon tilikoh-
taisia sisältöjä. Tällä tavalla helpotetaan käsiteltävien teemojen hahmottamista.

Tutkimuksen alkuvaiheessa toimeksiantajalta saatu tutkimusidea muokataan teemahaastatteluiden avulla tutkimusongelmaksi ja -kysymyksiksi. Lisäksi aineistonkeruuta kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmistä rakennetaan haastatteluissa esiin nousseiden asioiden perusteella. Sähköisistä järjestelmistä kerätään aineistoa

useammassa erässä. Teemahaastattelut toteutetaan vuorotellen järjestelmistä tapahtuvan aineistonkeruun sekä aineiston analysoinnin kanssa. Näin teemahaastattelut tukevat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja auttavat selvittämään tutkimusongelman merkitystä yrityksen kannattavuuden hallinnan ja toiminnan ohjaamisen näkökulmista. Teemahaastattelut syventävät järjestelmistä kerätystä aineistosta saatavaa numeraalista dataa ja auttavat ymmärtämään toimivan, luotettavan ja reaaliaikaisen taloudellisen tiedon raportoinnin merkityksen yrityksen päivittäiselle toiminnalle. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimuskysymyksiin löydetään vastaukset ja tutkimusongelma saadaan ratkaistua.

Analyysimenetelmät

Analyysi- ja tulkintamenetelmät kytkeytyvät tiedonkeruumenetelmiin. Kerättyä tietoa voidaan analysoida vain siihen sopivalla analyysimenetelmällä. Tilastollinen tulkinta on mahdollista vain luvuista ja laadullinen analysointi on mahdollista vain siihen sopivasta aineistosta. (Kananen 2010, 28.) Case-tutkimus perustuu pitkälti laadulliseen tutkimukseen eikä sillä ole omia analyysimenetelmiä. Kanasen (2013) mukaan case-tutkimuksen laadullinen aineisto puretaan aluksi asiasisällöiksi, joista kootaan tutkijan näkemys ja kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2013, 103.) Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää periaatteessa mitä tahansa analyysimenetelmiä. Olennaisinta on löytää vastaukset asetettuihin kysymyksiin. (Eriksson & Koistinen 2014, 33.)

Aineiston analyysin tavoitteena on järjestää aineisto tarkoitukseen sopivalla tavalla, analysoida aineistoa esimerkiksi sisällön analyysillä sekä tulkita esiin nousseita löydöksiä ja havaintoja. Tutkijan täytyy jälleen miettiä, mikä oli tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Lisäksi on tärkeää tiedostaa, tehdäänkö analyysi aineistolähtöisesti vai aiemman teorian pohjalta. (Eriksson & Koistinen 2014, 33.) Teorialähtöisessä analyysissä käytettävät oletukset ja luokittelut johdetaan teoriasta. Tutkija pyrkii löytämään aineistosta sellaista, mitä on löydetty aikaisemminkin. Aineistolähtöinen analyysi lähtee puolestaan liikkeelle aineistosta esiin nousevista asioista. Aineistoa katsotaan avoimin mielin, ilman ennakko-oletuksia tai hypoteeseja. (Kananen 2013, 110.)

Teemahaastatteluaineisto täytyy ensin kirjoittaa kirjalliseen muotoon eli litteroida (Kananen 2013, 103). Litteroinnin tarkkuus valitaan tarpeen mukaan – karkeampikin taso voi riittää, mutta sanatarkka kuvaus sopii sellaisenaan sitaatiksi (Kananen 2010, 58–59). Litteroinnin jälkeen aineisto jaetaan asiasisältöihin. Asiasisällöt koodataan esimerkiksi numeroilla ja sen jälkeen samaa tarkoittavat asiasisällöt yhdistetään samaa tarkoittavan käsitteen alle. Aineistoa voidaan luokitella joko teoria- tai aineistolähtöisesti taikka käyttäen näiden yhdistelmää. (Kananen 2013, 104.) Teemoittelu on puolestaan luokittelua yleisemmällä tasolla. Teemahaastatteluaineistosta kootaan jokaisen teeman alle siihen liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. Myös teemoittelussa voidaan käyttää apuna koodausta. (Kananen 2008, 91.)

Tässä tutkimuksessa aineiston luokittelu ja analysointi toteutetaan aineistolähtöisesti. Teemahaastatteluaineistot pyritään litteroimaan heti haastatteluiden toteuttamisen jälkeen. Ne litteroidaan sanatarkasti, mutta aiheeseen kuulumaton puhe, erilaiset äännähdykset ja sanojen merkityksettömät toistot jätetään pois. Litteroinnin jälkeen aineisto teemoitellaan. Teemoittelussa käytetään apuna värikoodausta, jonka avulla aineisto järjestetään haastatteluissa käsiteltyjen teemojen mukaisesti.

Sähköisistä järjestelmistä kerätty kirjanpitoaineisto ja liikevaihtoraporteista saatava tieto myytyjen autojen kappalemääristä siirretään Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Siirretty aineisto muokataan taulukkomuotoon ja siitä erotellaan tutkimusongelman ja -kysymysten ratkaisemiseksi tarvittavat tiedot. Aineistoa käsitellään kustannuspaikkakohtaisesti. Toimeksiantajan molemmat toimipisteet on jaettu automyyntin osalta uusien ja käytettyjen autojen kustannuspaikkoihin, joten tutkimusaineisto jakautuu kaiken kaikkiaan neljään osioon.

Aineiston analysoiminen alkaa aineiston lukemisella ja siihen perehtymisellä. Aineisto luetaan useaan kertaan ja tarvittaessa sitä pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin. Tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta asian varsinainen ydin. Kerättyä aineistoa tulee myös analysoida koko ajan. Mikäli aineisto kerätään yhdellä kerralla, analysoimatta sitä välillä, saatava tulos on pinnallinen ja ymmärrys jää ohueksi. Kun aineiston analysointi aloitetaan heti, tutkijan ymmärrys kasvaa jokaisen haastattelun myötä.

Jokainen haastattelu synnyttää uusia kysymyksiä, jotka voidaan huomioida seuraavassa haastattelussa. (Kananen 2013, 106–107.)

Lopuksi aineistosta tehdään tulkinta eli etsitään se, mitä aineistosta nousee esiin. Tutkijan täytyy nähdä tiivistetyn aineiston sanoma. (Kananen 2010, 63.) Päällimmäisenä tavoitteena on löytää ratkaisu tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Laadullisen aineiston tulkinnalle ei ole olemassa samanlaisia tulkintasääntöjä kuin määrällisessä tutkimuksessa on. Aineistoa täytyy katsoa tutkimusongelman kannalta siten, että tulkinnalla saadaan aikaan hyvä kuvaus ilmiöstä. Samasta aineistosta voidaan saada aikaan monenlaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Aineisto on monitulkintaista ja johtopäätökset riippuvat näkökulmasta. Kaikki aineistosta nousevat johtopäätökset ovat kuitenkin oikeita. (Kananen 2013, 106–107.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitetaan heti tutkimuksen alussa. Aineistoa analysoidaan ja siihen perehdytään jatkuvasti tutkimuksen muiden vaiheiden rinnalla. Tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston jatkuvalla analysoinnilla pyritään varmistamaan, että tutkimusaineistosta saadaan mahdollisimman kattava. Ensimmäisen teemahaastattelun tuloksia käytetään koko tutkimuksen rakentamisen perustana. Sähköisistä järjestelmistä kerätystä aineistosta laadituista laskelmista saatua tietoa käsitellään aina seuraavissa teemahaastatteluissa ja päinvastoin.

Kirjanpitoaineiston pohjalta laadituista laskelmista pyritään löytämään riittävän tarkat vastaukset kahteen kuinka paljon -tutkimuskysymykseen. Haastatteluissa esille nousevat asiat puolestaan vastaavat ensimmäiseen eli mitä-tutkimuskysymykseen sekä auttavat tarkentamaan laskelmia ja määrittelemään vielä kerättävän aineiston tarvetta. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan yhdistämällä haastatteluaineistosta ja laskelmista saatavat tulokset.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioidaan, jotta voidaan varmistua tulosten ja johtopäätösten oikeellisuudesta, uskottavuudesta ja luotettavuudesta (Kananen

2013, 115). Validiteetti ja reliabiliteetti ovat luonnontieteissä käytettäviä luotettavuuskäsitteitä. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan tai mittaamaan oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, saadaanko tutkimuksesta samat tulokset, mikäli se toistetaan. Reliabiliteetti on riippumaton validiteetista – tutkimuksessa voidaan mitata väärää asiaa, vaikka mittauksen toistokerrat antavatkin saman tuloksen. (Kananen 2010, 69, 129.)

Reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteet soveltuvat sellaisenaan ainoastaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä muilla seikoilla. Huolellinen dokumentaatio sekä ratkaisujen ja valintojen perustelu luovat työlle uskottavuutta. Tutkijan tekemän tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa toisen tutkijan tekemien samojen johtopäätösten kautta. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa luettamalla tekstin informantilla. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä myös kiinnittämällä huomiota havaintoyksiköiden määrään ja aineiston saturaatioon. (Kananen 2010, 68–71.)

Case-tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan työssä käytettävän tutkimusotteen mukaisten arviointikriteerien avulla. Mikäli case-tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusta, soveltuvat validiteetti- ja reliabiliteettikriteeristöt sellaisenaan tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Case-tutkimuksen laadullista tutkimusta sisältävien osioiden kohdalla voidaan puolestaan soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä. (Kananen 2013, 114–118.)

Huolellinen dokumentointi on case-tutkimuksenkin luotettavuuden perusedellytys. Työn vaiheiden, vaihtoehtojen, ratkaisujen sekä menetelmien kuvaaminen antaa työlle uskottavuutta, parantaa luotettavuutta sekä mahdollistaa tutkimuksen arvioitavuuden ja varmistaa aukottoman todistusketjun. (Kananen 2013, 114–118.) Myös Yin (2014, 45–47) mainitsee vahvan todistusketjun yhtenä case-tutkimuksen luotettavuuden parannuskeinona. Lisäksi aineiston ja tutkijan tekemän tulkinnan luetuttaminen informanteilla parantaa case-tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2013, 119; Yin 2014, 47.)

Huolellinen dokumentaatio on tärkeässä roolissa tämän tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa. Työn eteneminen ja tehdyt ratkaisut pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Teemahaastattelut suunnitellaan huolellisesti ja tallennetaan kahdella tallennusvälineellä, jotta ehkäistään mahdolliset tekniset ongelmat ja varmistetaan tallenteiden riittävän hyvä laatu. Tallenteet pyritään litteroimaan mahdollisimman pian haastatteluiden toteuttamisen jälkeen, jolloin haastattelutilanne on tuoreessa muistissa. Myös sähköisistä järjestelmistä poimitusta aineistosta tehdään laskelmat mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen.

Sähköisistä järjestelmistä siirrettävän aineiston luotettavuus pyritään varmistamaan sillä, että tiedot siirretään suorasiirtona Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Näin pyritään minimoimaan virheet, joita numeroiden manuaalisessa syöttämisessä saattaa tulla. Niiltä osin, kun aineistoa joudutaan kirjamaan käsin, pyritään erityiseen huolellisuuteen. Aineistoa kerätään niin paljon, että löydetään kirjanpidon ja raportointijärjestelmän väliset erot ja pystytään laskemaan tarpeeksi luotettavasti raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen määrät. Toisen tutkijan käyttäminen tulokinnan ristiriidattomuuden varmistamiseksi ei ole mahdollista tässä tutkimuksessa, mutta aineiston ja tulokinnan luotettavuus varmistetaan luettamalla teksti informanteilla. Myös laskelmien oikeellisuus tarkistetaan yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Case-tutkimuksen yleistettävyyttä vahvistuu monimetodisuuden avulla. Varsinkin case-tutkimuksessa yleisimmin käytetyt aineisto- ja menetelmätriangulaatiot auttavat tarkentamaan kuvaa tapauksesta ja vahvistavat sen selitysvoimaa. Kun aineistoa kerätään useammilla tavoilla tai useista lähteistä, saadaan aikaan monipuolisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva tapauksesta. (Vilka ym. 2018, 198–199.) Kanasen (2013, 119) ja Yinin (2014, 47) mukaan case-tutkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa käyttämällä useita lähteitä. Myös Peuhkuri (2005, 297) toteaa, että tapaustutkimuksen validiteettia voidaan parantaa käyttämällä useita metodeja ja keräämällä aineistoa pitkältä aikaväliltä.

Peuhkurin (2005) mukaan tapaustutkimuksen tulosten yleistämiseen suhtaudutaan usein kriittisesti. Yleisesti nähdään, että tapaustutkimuksen pohjalta ei voida tehdä yleistyksiä muita tapauksia koskien. Näin ollen tulokset koskisivat ainoastaan

tutkittua tapausta. Kritiikki pohjautuu tieteelliseltä tutkimukselta vaadittavaan tilastolliseen yleistettävyyteen. (Peuhkuri 2005, 297.) Vilkan ja muiden (2018) mukaan tapaus on rajattu edustamaan jotakin jossakin eli se voidaan yleistää omassa asiayhteydessään. Se on kuitenkin myös osa laajempaa kokonaisuutta. Tapauksen onnistunut kuvaus ja selitys sekä vertailu aiempaan teoriaan ja tutkimuksiin saattavat joissakin tilanteissa mahdollistaa laajemmankin yleistettävyyden. (Vilka ym. 2018, 198–199.)

Case-tutkimuksen luotettavuutta arvostellaan myös siksi, että tapaustutkimuksen toistaminen tulosten testaamiseksi on usein mahdotonta. Lisäksi tapaustutkimuksen heikkouksiksi saatetaan Peuhkurin (2005) mukaan nostaa tutkijan objektiivisuuden puute, tutkimusten epäyhtenäisyys, toisistaan riippuvien ja riippumattomien muuttujien erottelun vaikeus sekä tulkinnallinen joustavuus. Näiden tekijöiden takia tapaustutkimuksen validiteetin arvioiminen voi olla haastavaa. (Peuhkuri 2005, 296–298.) Myös Kananen (2013, 116–117) mainitsee, että case-tutkimuksen koetilanteen uusiminen on yleensä poissuljettua, jolloin dokumentaation merkitys on luotettavuuden arvioinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Kirjallisten aineistojen luotettavuutta kannattaa tarkastella kriittisesti. Henkilön itselleen kirjoittamat muistiinpanot eivät välttämättä ole tutkimuksen kannalta luotettavimpia lähteitä. (Kananen 2010, 63–64.) Kirjallisten dokumenttien laatijalla on ollut mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä dokumentissa otetaan esille ja miten asioista kerrotaan. Näin ollen dokumentit eivät välttämättä ole yksiselitteisiä, ja ne on aina laadittu jotain tiettyä tarkoitusta varten. Poikkeuksen muodostavat viranomaisille laaditut raportit, joiden sisältö on määrämuotoista ja pohjautuu faktatietoon. (Kananen 2013, 82–83.) Kanasen (2010, 63–64) mukaan myös kirjallisten aineistojen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useampia tietolähteitä ja analysoimalla eri lähteistä saadun tiedon yhtenäisyyttä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on toimeksiantajan myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantaminen. Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta eikä tutkimustulosten yleistettävyys ole tavoitteena. Tapaus ja tutkimusasetelma pyritään kuitenkin kuvaamaan ja selittämään mahdollisimman tarkasti, jolloin tulokset saattavat

olla joiltakin osin vertailukelpoisia muissa vastaavanlaisissa tapauksissa. Tutkimuksessa käytetään aineistona sekä sähköisistä tietojärjestelmistä saatavaa tietoa että teemahaastatteluvastauksia, mikä osaltaan parantaa tulosten luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyn kirjanpitoaineiston perusteella laaditaan virallinen tilinpäätös, joten siltä osin tutkimusaineisto on yksiselitteistä ja luotettavaa.

Kirjanpitoaineistoa kerätään yhden kokonaisen vuoden ajalta, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva myytävien autojen myyntikatteeseen vaikuttavista tuotoista ja kuluista. Vaikka case-tutkimuksen toistaminen tulosten luotettavuuden varmistamiseksi onnistuu harvoin, tässä tapauksessa se olisi mahdollista sähköisistä järjestelmistä kerätyn aineiston osalta. Vuoden 2018 kirjanpitoaineistot on mahdollista kerätä ja analysoida uudelleen myöhemminkin.

Yrityksen tuotot ja kulut muuttuvat jatkuvasti, joten nyt laskettu tuotto- tai kuluerä ei ole pysyvä, vaan sitä kannattaa tarkastella uudelleen aika ajoin. Sen sijaan raportointijärjestelmästä puuttuvien kirjausten tiliöinnit pysynevät jatkossakin suhteellisen samoina, joten siltä osin tutkimuksen tulokset ovat pysyvämpiä. Opinnäytetyön tekijä ei myöskään ole toimeksiantajayrityksen palveluksessa, joten suhtautuminen tutkimuksen tuloksiin on objektiivista.

Aiemmat tutkimukset

Aiheesta ei ole aiemmin tehty täysin vastaavaa tutkimusta. Sen sijaan opinnäytetöitä, jotka koskevat esimerkiksi yrityksen kannattavuuden hallintaa, katetuottolaskentaa, johdon laskentatoimea ja raportointijärjestelmän kehittämistä löytyy runsaasti. Esimerkiksi Alangon (2015) opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää johdon laskentatöiden raportointia toimeksiantajayrityksen varaosamyyntin tulosityksikössä. Työn tavoitteena oli luoda päätöksenteon tueksi kuukausi- ja vuosineljännesraportointipohja, joka käsittää kannattavuuden sekä varaston kiertonopeuden ja arvon raportoinnin. Tulosten perusteella toimeksiantajayritykselle rakennettiin Excel-pohjainen raportointityökalu. (Alanko 2015, 1, 31–32.)

Virtasen (2010) opinnäytetyössä selvitettiin katetuottolaskennan avulla toimeksiantajayrityksen korjaamopalveluiden kannattavinta asiakasryhmää. Tutkimuksen

tuloksena onnistuttiin selvittämään yritykselle kannattavin asiakasryhmä sekä todelliset luvut eri asiakasryhmien katetuottokertymien välisistä eroista. (Virtanen 2010, 1, 44–45.) Sadon (2016) opinnäytetyössä pyrittiin puolestaan selvittämään katetuottolaskennan avulla vähittäiskaupan tuoteryhmien kannattavuutta. Lisäksi tuotettiin toimeksiantajalle seurantalaskelmat myynnin, kustannusten, katteen, kannattavuuden ja hävikin seurantaan varten. (Sato 2016, 1, 41–43.) Edellä mainituissa tutkimuksissa saatiin hyviä tuloksia, mutta ne ainoastaan sivuavat tämän työn aihetta. Sellaisten tutkimusten löytäminen, joissa raportointijärjestelmän tarkkuutta lähdetään parantamaan kirjanpidon kirjauksia hyödyntäen, osoittautui mahdottomaksi. Näin ollen aihe on tutkimisen arvoinen.

3 Laskentatoimi ja yrityksen kannattavuuden hallinta

Tässä luvussa kuvataan laskentatoimen ja taloudellisen tiedon raportoinnin merkitystä yrityksen kannattavuuden hallinnan näkökulmasta. Yrityksen menestys rakentuu useista erilaisista tekijöistä, kuten asiakaslähtöisyydestä, laadusta, osaamisesta, ketteryydestä sekä kyvystä kehittää ainutlaatuisia liiketoimintamalleja ja strategisia arvoyhdistelmiä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 12). Yrityksen menestyminen on mahdollista vain silloin, kun sen johtaminen ja päätöksenteko perustuvat tosiasioihin. Toiminnan arviointi sekä tulosten mittaaminen ja analysointi tuottavat näitä tosiasioita toiminnan ohjaamisen tueksi. Yrityksen tärkein ja laajin mittaristo ovat talouden raportit. (Mäenpää 2015, 8.)

3.1 Kannattava liiketoiminta

Yrityksen taloudellinen tulos syntyy liiketoiminnassa tarjottavien tuotteiden, asiakassuhteiden ja toiminnan prosessien hallinnan kautta (Niskavaara 2017, 68). Myymällä tuotteita tai palveluita yritys saa rahaa toimintansa ylläpitämiseksi. Jotta tuotteet saadaan kaupaksi, markkinoilla täytyy olla riittävästi ostohalua ja tarvetta yrityksen tuotteille. Tuotteesta pitää saada hinta, joka kattaa sen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset sekä muut yritystoiminnasta syntyvät kustannukset. Lisäksi yrityksen

täytyy saada katettua esimerkiksi rahoitusjärjestelyistä syntyvät kustannukset ja lopuksi sen tulisi vielä tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen täytyy tuottaa voittoa, että se saa kasvatettua itselleen varallisuutta ja omistajat saavat tuottoa sijoittamalleen pääomalle. (Mäenpää 2015, 10–13.) Pellisen (2017, 10) mukaan yrityksen tärkein tehtävä on kasvattaa omistajiensa varallisuutta.

Yrityksen olemassaolo perustuu kannattavaan liiketoimintaan. Kannattavassa liiketoiminnassa täytyy olla enemmän tuloja kuin menoja. (Mäenpää 2015, 67.) Alholan ja Lauslahden (2009) mukaan kannattavuus on moniulotteinen käsite, mutta yleensä sillä tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyllä aikajaksolla. Lisäksi kannattavuuden tarkastelussa täytyy kiinnittää huomiota tuloksen tuottamiseen käytettyjen panostusten määrään, eli tulosta tulee verrata sen saavuttamiseksi tehtyjen uhrausten määrään. Lähtökohtana on, että yritys tuottaa siihen sijoitetulle pääomalle jatkuvasti enemmän kuin pääoman saanti ja käyttö yritykselle maksaa. Kannattavuuden ymmärtäminen ja hallinta edellyttää kokonaisvaltaista liiketoiminnan tuntemista. (Alhola & Lauslahti 2009, 50–51.)

Yrityksen taloudelliseen tulokseen voidaan vaikuttaa vain, jos tiedetään, mistä talouden numerot muodostuvat. Oman yksikön liiketoimintamalli sekä asioiden syy-seuraussuhteet täytyy tuntea. (Niskavaara 2017, 111.) Myös Mäenpään (2015) mukaan yrityksen kannattavuutta arvioitaessa on tärkeää ymmärtää yrityksessä käytettävä kirjaus- ja laskentatapa. On tiedettävä, mitä tuottoja tai kustannuksia kirjataan millekin kirjanpidon tilille ja mitkä kirjaukset lasketaan mukaan kuhunkin kate- tai tulostaan. Vasta kirjausten periaatteiden ja kirjanpidon tilien tuntemisen kautta voi ymmärtää, mitkä toimet ja ratkaisut vaikuttavat kyseisen laskentakohteen tulokseen. (Mäenpää 2015, 69.) Kannattavuuden parantaminen on tärkeä kehittämiskohde kaikessa yritystoiminnassa (Alhola & Lauslahti 2009, 71).

3.2 Johdon laskentatoimi

Taloushallinto on yrityksen taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen keskeisin työväline. Se vastaa kirjanpidosta ja laskentatoimesta sekä tuottaa tietoa omistajien, yritysjohdon ja sidosryhmien päätöksenteon tueksi. Jokaisen taloustapahtuman ja

kirjanpidon kirjauksen taustalla on tositteseen perustuva reaalitapahtuma, kuten osto, myynti tai työpanos. Talouden yhteenvetojen ja laskentatoimen tietojen avulla päästään käsiksi toiminnan tapahtumiin ja löydetään onnistumiset, epäonnistumiset sekä kriittiset kohdat, joiden pohjalta toimintaa voidaan ohjata ja kehittää entistä paremmaksi. (Mäenpää 2015, 14.)

Atrillin ja McLaneyn (2009, 21) mukaan laskentatoimi on osa yrityksen tietojärjestelmää. Tuottamalla asiaankuuluvaa, luotettavaa, vertailukelpoista ja ymmärrettävää tietoa, laskentatoimi palvelee yrityksen johtoa sekä auttaa tunnistamaan ja arvioimaan päätösten taloudellisia seurauksia (Atrill & McLaney 2009, 17–18). Pellinen (2017) puolestaan pitää laskentatoimea keskeisenä osana johtamisjärjestelmää. Hänen mukaansa laskentatoimea voidaan kuvata saranana, joka liittyy yrityksen raha- ja reaaliprosessit toisiinsa. (Pellinen 2017, 10–11.) Yrityksen toiminnot, esimerkiksi myynti, tavarahankinnat, työsuoritukset ja toimitukset, kuuluvat yrityksen reaaliprosessiin. Reaaliprosessin toiminnot kulkevat yrityksen rahaprosessissa rahasuoritusten muodossa. Rahaprosessin tapahtumat ovat esimerkiksi palkkojen ja laskujen maksua tai myynnistä saatuja käteismaksuja. (Alhola & Lauslahti 2009, 16–19.)

Ulkoinen eli rahoituksen laskentatoimi kuvaa yrityksen taloudellista asemaa ja tulosta tilinpäätöksen muodossa. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja niiden liitetiedot sekä tiettyjen edellytysten täytyessä myös toimintakertomuksen ja rahoituslaskelman. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 13.) Rahoituksen laskentatoimi noudattaa lainsäädännön asettamia normeja ja hyvää kirjanpitoa sekä palvelee erityisesti yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, kuten sijoittajia ja rahoittajia. Ajallisesti se käsittelee menneisyyttä ja nykyhetkeä. (Järvenpää ym. 2013, 19–21.)

Sisäinen eli johdon laskentatoimi on yrityksen itselleen, sisäiseen käyttöön, tuottamaa laskentaa (Gowthorpe 2018, 17). Se tuottaa yrityksen toiminnan ohjaamiseksi ja liiketoiminnan kehittämisen perustaksi yksityiskohtaisempaa ja reaaliaikaisempaa tietoa kuin rahoituksen laskentatoimi. Johdon laskentatoimea ei ohjata lainsäädännöllä, joten jokainen yritys voi luoda itselleen sopivan raportointi- ja laskentatavan, joka palvelee mahdollisimman hyvin liiketoiminnan seuranta- ja ohjausta. Johdon laskentatoimi kerää tietoa ja laatii raportteja esimerkiksi tuote-, toiminto-, tulosityksikkö- tai

tuoteryhmätasolla. (Mäenpää 2015, 15–17.) Ajallisesti tarkasteltuna johdon laskentatoimi tuottaa johtamisen kannalta relevanttia tietoa niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin näkökulmasta (Järvenpää ym. 2013, 20–21). Sekä rahoituksen laskentatoimi että johdon laskentatoimi käyttävät yrityksen laskentajärjestelmästä saatavaa tietoa (Gowthorpe 2018, 17).

Johdon laskentatoimen tehtävä on kerätä ja analysoida taloudellista tietoa sekä välittää sitä päätöksentekijöille helpottamaan liiketoimintaratkaisujen tekemistä. Tietoa tarvitaan sekä tulevaisuuden suunnittelua varten että päivittäisen toiminnan ohjaamiseksi. Tavoitteiden määrittelemisen ja suunnitelmien laatiminen, tulosten arvioiminen ja seuranta sekä tuottojen ja kustannusten analysoiminen ovat esimerkkejä alueista, joilla taloudellista tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi. (Atrill & McLaney 2009, 15–16, 21–24.) Ilman johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa yrityksen johdon on mahdotonta tietää esimerkiksi, mitkä tuotteet tuottavat voittoa tai onko yrityksen kaikkien osastojen toiminta kannattavaa (Alhola & Lauslahti 2009, 27).

Johtamisen avulla yritystä viedään kohti asetettuja tavoitteita. Laskentatoimi tuottaa raportteja johtamisen tueksi, osallistuu yrityksen valvontaan ja johtamiseen sekä konsultoi ja neuvoo yrityksen johtoa talouden näkökohdista. Strateginen johtaminen on tulevaisuuden kehitysnäkymiin, pitkän aikavälin suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyvää johtamista. Pellisen (2017, 16) mukaan strateginen ohjaus on organisaation tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen määrittelyä. Taktinen johtaminen on puolestaan vuositason johtamista, jolla pyritään muuttamaan strategiset tavoitteet vuositason tavoitteiksi ja käytännön toimenpiteiksi, joilla strategiset tavoitteet saavutetaan (Järvenpää ym. 2013, 15–16).

Operatiivinen johtaminen ohjaa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Päivittäisellä, viikoittaisella ja pisimmillään kuukausittaisella seurannalla ja asioiden ohjauksella tuetaan vuositason tavoitteiden, esimerkiksi budjettien, saavuttamista. (Järvenpää ym. 2013, 16.) Operatiivisella ohjauksella luotsataan työorganisaation toimintaa ja pyritään varmistamaan strategian toteutuminen. Ohjaus perustuu aina tietoon, ja ohjaustiedon tuottamisen kannalta keskeisessä asemassa ovat laskentatoimen tuottama raportointi ja suoritusmittaus. (Pellinen 2017, 16.)

Johdon laskentatoimi tuottaa tietoa sekä strategisen että operatiivisen päätöksen tueksi. Tiedon avulla yrityksen johto voi päättää niin organisaation strategisista suuntaviivoista kuin investoinneista, hinnoittelusta ja asiakasvalinnastakin. Raportoidulla yrityksen taloudellisen tilanteen kehityksestä, johdon laskenta auttaa yrityksen johtoa tulevaisuuden näkymien hahmottamisessa sekä päättämään tarvittavista toimenpiteistä. Lisäksi laskentatoimen tuottamat raportit mahdollistavat esimerkiksi yrityksen kannattavuuden mittaamisen sekä asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurannan ja arvioinnin. Laskentatoimen laatimat raportit mahdollistavat myös suorituksen mittaamisen ja tavoitejohtamisen sekä suoritukseen perustuvat tulospalkkiot. Myös ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi tai organisaation sisäisten muutosten perustaksi tarvitaan laskennan tuottamaa tietoa. (Ikäheimo ym. 2016, 118–119.)

3.3 Talouden raportointi

Yritystoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa, jotta omistajat saavat sijoitukselleen tuottoa. Johdon tehtävä on varmistaa yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, seurataan yrityksen taloudellisten tulosten kehittymistä raportoinnilla. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.) Laskentatoimen tehtävä on tunnistaa ja kerätä asiaankuuluvaa taloudellista tietoa, tallentaa kerätty tieto systemaattisesti, analysoida ja tulkita tietoa sekä raportoida tieto käyttäjälle sopivassa muodossa (Atrill & McLaney 2009, 21). Raportoitava tieto voi olla joko ulkoista tai yrityksen sisäistä tietoa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 190).

Ulkoinen talousraportointi lähtee liikkeelle pääkirjanpidon ja tilinpäätöslukujen valmistumisesta (Lahti & Salminen 2014, 174). Siinä käytetään tiedon lähteenä pääsääntöisesti vain kirjanpidon tietoja. Ulkoisten raporttien laatiminen perustuu useimmiten lainsäädäntöön. Yleisimpiä ulkoisia raportteja ovat tuloslaskelma-, tase- ja viranomaisraportit, joita laaditaan viranomaisten edellyttämällä aikajänteellä, esimerkiksi vuosittain, neljännesvuosittain tai kuukausittain. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 188, 194.) Ulkoisten raporttien tieto yritystoiminnan tuloksesta perustuu jo tapahtuneisiin asioihin. Kirjanpito valmistuu vasta tilikauden päättymisen jälkeen, joten oikea kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta saadaan vasta jakson päätyttyä. Tulos voikin

yllättää yrityksen johdon eikä päättyneen kauden tilannetta pystytäkään enää jälkikäteen korjaamaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9–10.)

Ulkoisia raportteja saatetaan laatia vain kerran vuodessa, mutta sisäinen raportointi tapahtuu usein reaaliaikaisesti (Lahti & Salminen 2014, 174). Sisäisen raportoinnin rooli on jatkuvasti kasvanut digitalisaation aiheuttamien muutosten ja taloustilanteen vaihteluiden myötä. Sisäinen raportointi seuraa ja raportoi yrityksen taloudellista tulosta ja muita tunnuslukuja liiketoiminnan johtamisen sekä organisaatio- ja vastuurakenteen näkökulmista. Siinä tarkastellaan esimerkiksi yrityksen liiketoimintalueita, tulosityksiköitä, kustannuspaikkoja taikka tuote- ja palvelualueita. Raportit koskevat esimerkiksi kustannuspaikkojen tai muiden seurantakohteiden myynnin, kustannusten tai kannattavuuden tilannetta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197–198.) Ulkoisen eli rahoituksen laskentatoimen ja sisäisen eli johdon laskentatoimen raportoinnin ominaisuuksia kuvataan taulukossa 1.

Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen raportoinnin ominaisuudet (mukaillen Gowthorpe 2018, 205)

Ominaisuus	Ulkoisen eli rahoituksen laskentatoimen raportit	Sisäisen eli johdon laskentatoimen raportit
Frekvenssi	yleensä vuosittain	aina tarvittaessa
Ajantasaisuus	yleensä merkittävä viive raportoitavan aikajakson ja raportin välillä	sopivilla järjestelmillä voidaan tuottaa minimaalisella viiveellä
Ajallinen suuntautuminen	suuntautuu menneeseen aikaan	suuntautuu tarpeen mukaan, sekä tulevaan että menneeseen
Yksityiskohtaisuus	ei yksityiskohtaista tietoa	tarpeen mukaan, joko yksityiskohtaista tai ryhmiteltyä

Sisäinen raportointi

Sisäinen raportointi on parhaimmillaan strategialähtöistä. Se tukee liiketoimintaa ja strategian jalkauttamista sekä auttaa ennustamaan ja mallintamaan tulevaisuuden suunnitelmia. (Lahti & Salminen 2014, 177.) Järvenpään ja muiden (2013) mukaan sisäisen raportoinnin tehtävä on antaa yrityksen johdolle palautetta keskeisistä asiakokonaisuuksista, eli tekevätkö organisaation ihmiset oikeita asioita ja tekevätkö he niitä tehokkaasti. Talouden raporttien analysointi sekä keskustelu esiin nousevista seikoista vahvistaa lukuihin sisältyviä viestejä. Poikkeamien, trendien ja ongelmien syiden selvittämisen lisäksi täytyy pohtia, mitä asialle on jo tehty ja mitä sille jatkossa aiotaan tehdä. Esimerkiksi heikentyvä taloudellinen tulos, kysynnän laskeminen tai pienenevä markkinaosuus kertovat strategian uudistamistarpeesta. Toiminta ja sen tulokset tulisi sisäisen raportoinnin avulla saada liitettyä yrityksen strategiaan ja suorituskyvyn kehittymiseen. (Järvenpää ym. 2013, 310.)

Sisäinen raportointi jakautuu talous- ja tuloraportointiin, talousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. Talousohjaus tarkoittaa yrityksen johtamisessa tarvittavaa taloudellisen tilan analysointia, ennustamista ja strategisten mittareiden seuraamista (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197). Lahden ja Salmisen (2014) mukaan talousohjauksen raportointiin kuuluvat ainakin sisäinen talousraportointi, johdon kuukausiraportointi sekä budjetointi ja ennustaminen. Sisäinen tuloraportointi osana talousohjausta on huomattavasti laajempi ja moniulotteisempi kokonaisuus kuin ulkoisessa raportoinnissa raportoitavat luvut. (Lahti & Salminen 2014, 177.)

Myös kustannuslaskenta on osa talousohjausta (Lahti & Salminen 2014, 177). Kannattavuusraportoinnin kannalta on tärkeää, että kustannukset kohdistuvat tuotteelle tai asiakkaalle oikein. Näin eri tuotteiden, asiakkaiden tai liiketoimintojen kannattavuutta voidaan verrata toisiinsa. Vyörytysten ja yhteisten kulujen kohdentamista kannattaa miettiä tapauskohtaisesti ja toteuttaa se siihen parhaiten sopivan järjestelmän avulla, joko kirjanpidossa tai raportoinnissa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 198.)

Sisäisellä raportoinnilla seurataan yrityksen taloudellista tulosta ja muita avainlukuja liiketoiminnan johtamisen ja organisaatorakenteen perspektiivistä. Raportoitavat

tunnusluvut ja niiden tavoitearvot tulee määritellä, jotta kaikki tietävät, mitä niillä seurataan. Raportoinnissa nostetaan esiin tunnuslukujen poikkeamia ja verrataan niitä ennusteisiin tai edellisen kauden toteumiin. Näin raportin käyttäjät voivat keskittyä olennaisiin poikkeamiin ja niiden korjaamiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin. (Lahti & Salminen 2014, 178–179.) Myös Järvenpään ja muiden (2013) mukaan tunnusluvut kertovat yrityksen suoriutumisesta ja auttavat kiinnittämään huomiota suorituskyvyn kehittämisen kannalta tärkeisiin kohteisiin. Suoritusmittaristo on suunniteltava huolella, jotta sen avulla pystytään vaikuttamaan oikeisiin asioihin. Jatkuvasti seurattavien avainmittareiden määrä tulee myös pitää tarpeeksi pienenä, jolloin niiden tehokkuus tiedonvälittäjinä säilyy. (Järvenpää ym. 2013, 309–310.)

Sisäinen laskenta kytkeytyy usein saumattomasti ulkoiseen laskentaan, jolloin myös talousraportoinnin mahdollisuudet perustuvat kirjanpidon kustannuspaikkakohtaisiin kirjauksiin. Selkeät kirjausohjeet sekä kustannuspaikkojen huolellinen valinta ja niiden käytön määrittelemine auttavat varmistamaan raporttien luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden. (Lahti & Salminen 2014, 177–178.) Raporttien sisältämän tiedon on oltava päätöksenteon kannalta olennaista. Lisäksi sen tulisi olla helppolukuista, visuaalista, oikeasisältöistä, ajantasaista ja myös ennakoivaa. Sisäisissä raporteissa on usein mukana myös myynti- ja käyttökate, joita virallisissa tuloslaskelmissa ei näy. (Syvänperä & Lindfors 2014, 12–13, 187.)

Dynaamiset raportointityökalut antavat käyttäjälle mahdollisuuden muokata raportteja haluamallaan tavalla. Näin tietoa päästään analysoimaan erilaisten muuttujien kautta. Esimerkiksi kuukauden kokonaismyynnin raportoinnin lisäksi voidaan pureutua tarkemmin tuoteryhmien tai yksittäisten tuotteiden tai asiakkaiden myyntikatteisiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 192–193.)

Budjettiseuranta

Budjetin laatimiseen ei velvoiteta lainsäädännöllä, ja osa pienemmistä yrityksistä toimiikin pelkästään kirjanpidon tuottaman tiedon perusteella (Syvänperä & Lindfors 2014, 10). Yrityksen liiketoiminnan kokonaissuunnitteluun kuuluu kuitenkin talouden suunnittelu, sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Budjetissa tulevalle jaksolle suunnitellut toimenpiteet muutetaan rahallisiksi tavoitteiksi. Budjetointi onkin tärkeä osa

yrittäjien talousohjausta. (Lahti & Salminen 2014, 180.) Budjetointi ja ennustaminen katsovat tulevaisuuteen, kun taas toteumakeskeinen raportointi perustuu menneeseen aikaan. Budjetoinnissa asetetaan taloudelliset tavoitteet koko tilikaudelle. Ennustaminen on puolestaan tulevaisuuden dynaamista tarkastelua lyhyemmällä aikavälillä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 192.)

Tehtyjen suunnitelmien toteutuminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan seurannalla. Seurantaraportit kertovat, miten toiminta on sujunut. Kun yritykseen luodaan raportointijärjestelmä, on tärkeää pohtia, kuinka tarkasti ja millä aikavälillä seuranta tehdään. Budjetti voidaan laatia kuukausi- tai jopa viikkotasolla, ja myös seuranta kannattaa tehdä samalla aikajänteellä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10–13, 76.) Markkinat ja kilpailutilanne muuttuvat yhä nopeamassa tahdissa ja kurssia pitää tarvittaessa pystyä muuttamaan ketterästi. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan koko vuodeksi laadittu budjetti voi toimia yrityksen talouden ja toiminnan suunnittelun ja tavoiteasetannan välineenä, mutta toiminnan ohjaamisen kannalta ajantasainen ennustaminen on vuosibudjetin laatimista tärkeämmässä roolissa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 203.)

Seurantajärjestelmän tehtävänä on ilmoittaa budjettipoikkeamista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jolloin korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä nopeasti. Kun toteutuneita lukuja verrataan budjettiin jo tilikauden aikana, voidaan korjaavia toimenpiteitä tehdä jo ennen kauden päättymistä. Tilikauden aikaista seuranta on hyvä tehdä paitsi koko yrityksen osalta, myös kustannuspaikoittain, tulosityksikoittain tai vastualueittain. Graafinen raportointi, jonka avulla nähdään tiettyjen erien kehittyminen verrattuna budjettiin ja aikaisempien vuosien toteumiin tukee raportointia. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10–13, 76.)

Business intelligence

Business Intelligence tarkoittaa liiketoimintatiedon hallintaa. Business Intelligence eli BI-ratkaisujen avulla päästään käsiksi liiketoimintaa kuvaavaan tietoon. BI-ratkaisut perustuvat suurelta osin tietovarastoihin, jotka toimivat liiketoimintatiedon hallinnan pohjana. Kun varastoitua tietoa lähdetään analysoimaan, esittämään ja jakamaan, syntyy varsinainen BI-ratkaisu, jossa keskitytään liiketoimintatiedon

hyödyntämiseen päätöksenteon tukena. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 74, 188.) Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 188) mukaan BI-raportointi hyödyntää mahdollisimman laajasti kaikkea olennaista tietoa, niin ulkoista kuin yrityksen sisäistäkin. Myös taloushallinnon tuottamaa tietoa hyödynnetään laajalti BI-ratkaisuissa (Lahti & Salminen 2014, 181). Hovin ja muiden (2009, 74) mukaan BI-ratkaisut nostavat parhaimmassa tapauksessa tietojärjestelmissä uinuvan tiedon päätöksentekijöiden käyttöön.

Lindenin ja Toivakan (2015) mukaan liiketoimintatietoa tarvitaan, kun arvioidaan jo päättäneen kauden kannattavuutta tai ennustetaan tulevaisuutta toteumatiedon avulla. On tärkeää, että yrityksellä on käytössään toimintatavat ja järjestelmät, jotka välittävät tietoa sujuvasti eri henkilöiden ja ohjelmien välillä. (Linden & Toivakka 2015, 35–38.) Toimiva Business Intelligence -raportointiratkaisu tehostaa ja automatisoi raportointityötä merkittävästi. BI-työkalut hyödyntävät taloushallinnon tiedon lisäksi laajasti myös muuta operatiivista tietoa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 200–202). Hyvin toteutettu BI-ratkaisu muodostaa keskeisimmän liiketoiminnan johtamisen ja sisäisen raportoinnin tuen (Lahti & Salminen 2014, 181).

BI-ratkaisun päätarkoituksena ei ole pelkästään raportoida kattavasti tietoa vakioraporttien avulla, vaan mahdollistaa myös asioiden monipuolinen tarkastelu ja analysointi eri näkökulmista. Poikkeamien ja olennaisten asioiden esille nostaminen kuvaajien tai muiden visuaalisten keinojen avulla tehostavat raportoinnin ohjaavaa roolia. Jotta tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen on ylipäättään mahdollista, analysoitavan tiedon laatu ja luotettavuus tulee varmistaa. Tiedon käyttäjällä tulee olla myös ymmärrystä tiedon sisällöstä ja tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 200–202.)

4 Katetuottolaskenta päätöksenteon tukena

Yhtenä laskentatoimen keskeisenä tehtävänä on selvittää yritystoiminnan tulos. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2009) mukaan katetuottoajattelua ja siihen liittyviä kannattavuuskuvioita voidaan kuvailla analyttiseksi tuloslaskennaksi. Analyttisen tuloslaskennan avulla voidaan tarkastella tuloksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä

silloin, kun tehdään lyhyen aikavälin päätöksiä. Katetuottoanalyysi on ainakin ajattelutapana hyödyllinen, vaikka se pelkistääkin todellisessa elämässä eteen tulevia tilanteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 67.) Tässä luvussa kuvataan katetuottolaskennan pääperiaatteita ja sen käyttöä päätöksenteon tukena erilaisissa tilanteissa.

4.1 Katetuottolaskenta

Yrityksen toiminnan kannattavuutta arvioidaan ja hallitaan katetuottolaskennan avulla. Katetuotto ei tarkoita voittoa, vaan tuloksen selvittämiseksi myyntikatteesta täytyy vähentää vielä kiinteät kustannukset, verot ja oman pääoman tuottotavoite. Katetuotto kertoo tulostason, jolla pystytään kattamaan kiinteät kustannukset ja voitto. (Järvenpää ym. 2013, 101.) Katetuotto, tai toisin sanoen myyntikate, voidaan laskea koko yrityksen myyntikatteen lisäksi myös pienemmille laskentakohteille, kuten tuoteryhmille, yksittäisille tuotteille tai tulosyksiköille, jolloin saadaan selville kuinka kannattavaa kyseisen kohteen myynti on (Mäenpää 2015, 35).

Alholan ja Lauslahden (2009, 67) mukaan katetuottolaskenta ja katetuottoajattelu liitetään usein toisiinsa. Katetuottoajattelu on ajattelumalli, joka perustuu oletukselle, että kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin. Lisäksi oletetaan, että muuttuvat kustannukset sekä kokonaistuotot ja -kustannukset muuttuvat lineaarisesti suhteessa toiminta-asteen muutoksiin, ja kiinteät kustannukset ovat toiminnan määrään nähden täysin kiinteitä. Myös tuotannon tekijöiden hankintakustannusten ja tuotteiden myyntihintojen oletetaan olevan riippumattomia toiminta-asteesta sekä vakioita tarkastelukauden aikana. (Järvenpää ym. 2013, 102.)

Katetuottoajattelun olettamukset yksinkertaistavat merkittävästi todellisuutta ja ovat käytännössä vain harvoin täysin päteviä, mutta silti katetuottoajattelu mahdollistaa yrityksen kannattavuuden tarkastelun mielekkäällä tavalla. Sopiva tarkasteluväli on sellainen toiminta-asteväli, jossa kiinteät kustannukset pysyvät kiinteinä ja muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti. (Järvenpää ym. 2013, 102.)

Katetuotto selviää, kun lasketaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotus. Tulos saadaan selville, kun katetuotosta vähennetään edelleen kiinteät

kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2009, 66.) Tavallisten, toiminta-asteesta riippumattomien, kustannusten lisäksi kiinteinä kustannuksina pidetään myös poistoja, korkoja ja veroja (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 67). Kuviossa 1 on nähtävissä katetuottolaskennan mukainen tuloslaskelma.

Myyntituotot
– Muuttuvat kustannukset
= Katetuotto / Myyntikate
– Kiinteät kustannukset
= Tulos

Kuvio 1. Katetuottolaskennan mukainen tuloslaskelma (mukaillen Alhola & Lauslahti 2009, 66)

Yrityksen ja sen tuotteiden kustannusrakenteiden tunteminen sekä tiedot ja arviot myyntihinnoista ja -määristä ovat katetuottolaskennallisen tulossuunnittelun ja kannattavuuden kehittämisen peruslähtökohtia. Tulossuunnittelu lähtee liikkeelle tavoitetuloksesta. Kun tulokseen lisätään poistot, korot, verot ja muun kuin varsinaisen toiminnan nettotuotot sekä yrityksen toiminnan kiinteät kustannukset, päästään myyntikatetavoitteeseen. Myyntikatetavoite puretaan edelleen asiakas- tai tuoteryhmäkohtaisiin osiin ja lopulta yksittäisille tuotteille tai asiakkaille. Kun tuote- tai asiakaskohtaiseen myyntikatteeseen lisätään tuote- tai asiakaskohtaiset muuttuvat kustannukset, saadaan tulokseksi myyntituottotavoite. (Järvenpää ym. 2013, 108–109.)

Katuottolaskennan avulla tarkastellaan etenkin toiminnan volyymin ja kannattavuuden välistä riippuvuutta (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 68). Drury (2011) mukaan katetuottolaskenta perustuu tuotannon tai myynnin määrien sekä myyntituottojen, kustannusten ja katteen väliseen suhteeseen lyhyellä aikavälillä. Tuotanto- tai

myyntimäärä on yksi tärkeimmistä, niin myyntituottoon, kustannuksiin kuin tulokseenkin vaikuttavista, muuttujista. Katetuottolaskennalla voidaankin tutkia tuotantomäärien muutosten vaikutusta kokonaismyyntituottoihin, kustannuksiin ja nettotulokseen. Se mahdollistaa myös taloudellisen tuloksen ennustamisen tietyllä tuotantotasolla tai tuotantomäärien muuttuessa. Yleensä katetuottolaskennassa tarkasteltava ajanjakso on yksi vuosi tai vähemmän. (Drury 2011, 210.)

Katetuottoanalyysissä toiminnan määrää kuvataan esimerkiksi tuotettujen tai myytyjen tuotteiden kappalemäärillä. Hinnan ollessa kiinteä, myyntituotot riippuvat täysin tuotteen myynti- tai valmistusmäärästä. Kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan selville kunkin toiminta-asteen katetuotto. Kun katetuotosta vähennetään edelleen kiinteät kustannukset, saadaan toiminnan tulos. (Ikäheimo ym. 2016, 125.) Taulukossa 2 on nähtävissä esimerkki katetuottoanalyysistä.

Taulukko 2. Esimerkki katetuottoanalyysistä (mukaillen Ikäheimo ym. 2016, 125)

Myyntihinta / euroa	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Tuotannon määrä / kpl	10 000	12 000	14 000	16 000	18 000	20 000	22 000
Myyntituotot / euroa	15 000	18 000	21 000	24 000	27 000	30 000	33 000
Muuttuvat kustannukset / euroa	9 000	10 200	12 000	13 250	14 500	16 300	17 500
Katetuotto	6 000	7 800	9 000	10 750	12 500	13 700	15 500
Kiinteät kustannukset / euroa	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Tulos	-4 000	-2 200	-1 000	750	2 500	3 700	5 500

Taulukosta voidaan huomata, että tuotantomäärän ollessa 16 000 kpl, pystytään kattamaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset ja lisäksi yritys tuottaa 750 euroa voittoa. Tuotantomäärän ollessa pienempi, yrityksen tulos jää tappiolliseksi ja suurempi tuotantomäärä puolestaan kasvattaa voittoa. On tärkeää, että muuttuvien kustannusten vähentämisen jälkeen jäävä myyntikate on rahamääräisestikin riittävän suuri, jotta sen tuottamat eurot riittävät laskujen maksuun (Mäenpää 2015, 35).

Neilimo ja Uusi-Rauva (2009, 72) toteavat, että katetuottolaskentaa käytetään etenkin hinnoittelussa ja tulossuunnittelussa. Järvenpään ja muiden (2013) mukaan

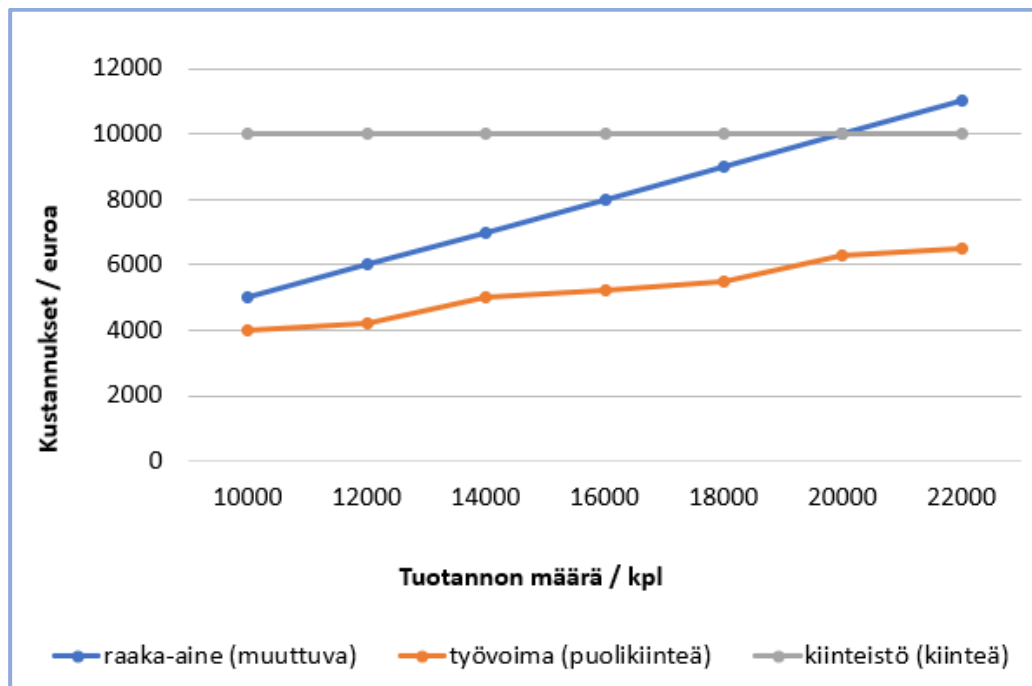
katetuottolaskentaa voidaan hyödyntää laajasti yrityksen kannattavuuden analysoinnissa. Sen avulla voidaan tunnistaa yrityksen kannattavimmat tuotteet ja sitä voidaan hyödyntää kustannusrakenteiden tarkastelussa, tuotemix-analyyseissä ja erilaisissa herkkyyshanalyyseissä. Kun tuotteen muuttuvia kustannuksia saadaan pienennettyä, myös tuotteen katetuotto ja kannattavuus paranevat. Katetuottolaskentaa voidaan käyttää apuna niin tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa kuin budjetoinninkin tukena. (Järvenpää ym. 2013, 101, 109.)

4.2 Kustannukset

Kirjanpidossa meno tarkoittaa hyödykkeen hankintahintaa ja kulu sitä osaa menosta, joka on kohdistettu tilikaudelle (Ikäheimo ym. 2016, 123). Kulu on siis se menon osa, josta ei enää tulevaisuudessa odoteta yritykselle tuottoa. Kustannus on puolestaan johdon laskentatoimessa käytettävä käsite, jolla tarkoitetaan suoritteiden aikaansaamiseksi tehtyjä uhrauksia. Kustannus-, kulu- ja menokäsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. (Alhola & Lauslahti 2009, 53–54.) Kustannukset syntyvät yrityksen toiminnassa tarvittavista tuotannon tekijöistä, kuten materiaaleista, tavaroista, toimitiloista ja henkilöstöstä. Kustannukset jaotellaan usein muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Niskavaara 2017, 102.)

Muuttuvat kustannukset ovat esimerkiksi raaka-aineita ja valmistustyöstä aiheutuvia palkkoja tai raaka-ainekustannuksia (Alhola & Lauslahti 2009, 55). Kaupan alalla muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi myytävien tuotteiden hankintakulut, joiden määrä riippuu suoraan myynnin volyymista. Hankintakuluista muodostuukin kaupan alan suurin kustannuserä. (Niskavaara 2017, 109.)

Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, jotka ovat olemassa, vaikka yrityksen toiminta-aste olisi nolla. Niiden määrä ei riipu tuotannon tai myynnin määrästä, vaan toiminnan ylläpitämisestä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat, toimihenkilöiden palkat, puhelinkustannukset sekä poistot, korot ja vakuutusmaksut. (Alhola & Lauslahti 2009, 56–57.) Kuviossa 2 voidaan nähdä miten erilaiset kustannukset kehittyvät tuotantomäärien muuttuessa.



Kuvio 2. Kustannusten kehittyminen tuotantomäärän muuttuessa (mukaillen Ikäheimo ym. 2016, 124)

Kaaviosta voidaan nähdä, että muuttuvat kustannukset kasvavat tai vähenevät lineaarisesti myynnin tai tuotannon kappalemäärien muuttuessa. Kun tuotetut tai myydyt kappalemäärät lisääntyvät, myös muuttuvat kustannukset kasvavat. Kiinteiden kustannusten määrä puolestaan pysyy tuotantomäärästä riippumatta samana. Lisäksi on olemassa puolikiinteitä kustannuksia, jotka muuttuvat hyppäyksittäin (Ikäheimo ym. 2016, 123–124).

Kun yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset tunnetaan, voidaan saada selville liiketoiminnan kannattavuus (Niskavaara 2017, 102). Mäenpään (2015, 69) mukaan yritys voi toimia kannattavasti vain silloin, kun sen jokainen tuote tai tiimi on niin kannattava, että ne tuottavat riittävästi katetta yrityksen yhteisten kulujen kattamiseksi. Myös Järvenpää ja muut (2013, 12) toteavat, että kustannustehokkuus on välttämätön elinehto kaikessa yritystoiminnassa.

Kustannuslaskennan keskeisiä tehtäviä ovat varaston arvostus, vastuualuelaskenta sekä tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittäminen. Varaston

arvostaminen on rahoituksen laskentatoimeen ja lainsäädäntöön sidoksissa oleva tehtävä niissä yrityksissä, joissa on varastoja. Vastuualue- eli kustannuspaikkalaskennassa kustannuksia kirjataan erilaisille vastuualueille tai kustannuspaikoille. Kustannuspaikat voivat olla esimerkiksi yrityksen osastoja tai yksiköitä. Tuote-, asiakas- tai palvelukohtaisen kustannusten määrittämisen avulla voidaan selvittää kyseisten laskentakohteiden kustannuksia ja kannattavuutta. (Ikäheimo ym. 2016, 122.)

Tuotekustannuslaskelmia käytetään hinnoittelussa, asiakkaiden ja tuotteiden kannattavuusvertailussa sekä tuotekehityksen ja asiakas- ja tuotevalintojen pohjana. Niitä tarvitaan myös valmistusmenetelmien edullisuuden vertailussa ja budjettiseurannassa. (Niskavaara 2017, 132.) Kustannustarkastelussa täytyy kiinnittää huomiota koko liiketoimintaketjuun ja tarkastella tuotekustannuksia aina tuotteen suunnittelusta siitä luopumiseen saakka (Alhola & Lauslahti 2009, 51–52).

Tietoisuus tuotteiden ja palveluiden kustannuksista on tarpeen myös silloin, kun suunnitellaan tulevia liiketoimia. Tällöin laskelmat auttavat arvioimaan syntyviä menovirtoja ja tarvittavia resursseja. Lisäksi kustannustietoisuus edesauttaa vaihtoehtojen arvioinnissa ja päätöksenteossa. Tieto kustannuksista auttaa määrittelemään, onko tuotteen valmistaminen ja myynti kannattavaa vai ei. Myös tuloskehityksen kontrolloimiseksi tarvitaan tietoa ennakoituista ja toteutuneista kustannuksista. (Gowthorpe 2018, 213–214.)

Päätöksenteko on valintojen tekemistä erilaisten vaihtoehtojen välillä. Päätöksenteon kannalta tärkeitä ovat ne kustannukset ja tuotot, joihin päätöksellä voidaan vaikuttaa. Päätöksenteon kannalta olennaista on keskittyä tuleviin kassavirtoihin vaikuttavien vaihtoehtojen tarkasteluun. Toisin sanoen kassavirrat, jotka ovat samanlaisia kaikissa vaihtoehdoissa, ovat päätöksenteon kannalta epäolennaisia. Myöskään kiinteät yleiskustannukset eivät ole merkityksellisiä päätöksenteon näkökulmasta – ne muuttuvat vain siinä tapauksessa, että organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia. Kiinteät yleiskustannukset voidaan kohdentaa kustannuskohteille, mutta ne tulisi jättää huomiotta päätöksenteossa. (Drury 2011, 258–259.)

4.3 Hinnoittelu

Yritystoiminnan kannattavuus perustuu siihen, että myyntituotot ylittävät kustannukset. Myyntihinta vaikuttaa suoraan tuottoihin ja myyntimääriin, joten hinnoittelu on yksi keskeisimmistä yrityksen kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä. (Järvenpää ym. 2013, 212.) Hinnoitteluun vaikuttavia seikkoja ovat tuotteen kysyntä, kilpailutilanne ja kustannukset (Niskavaara 2017, 128). Myyntihinta tuleekin asettaa siten, että se on kilpailukykyinen markkinoilla ja tuote saadaan myytyä, mutta se tuottaa kuitenkin riittävästi myyntikatetta, jotta yritystoiminnan kulut saadaan maksettua ja tuotetaan voittoa (Mäenpää 2015, 28–29).

Järvenpään ja muiden (2013) mukaan hinnoittelulla voidaan vaikuttaa myös siihen, kokevatko asiakkaat tuotteen luksus- vai perustuotteeksi. Kallis tuote antaa usein mielikuvan paremmasta muotoilusta tai laadusta. Lisäksi hinnoittelulla voidaan vaikuttaa kysyntään – useimmiten hinnan alennus kasvattaa tuotteen kysyntää ja hinnan nosto puolestaan laskee sitä. (Järvenpää ym. 2013, 213.)

Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa tuotteeseen sitoutuneiden kustannusten päälle lisätään katetavoite ja asetetaan tuotteelle myyntihinta (Mäenpää 2015, 30–31). Koska kustannuspohjainen hinnoittelu lähtee liikkeelle tuotteen kustannuksista, on kustannusten laskeminen oikein ensiarvoisen tärkeää. Erilaisia laskentaperiaatteita käyttäen voidaan saada lopputulokseksi hyvinkin erisuuruisia tuotekohtaisia kustannuksia, joten vaihtoehtoisten laskentatapojen vaikutusta tuotteen loppukustannuksiin on syytä miettiä. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytetään kahta perusmenetelmää, katetuottohinnoittelua ja omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua. (Järvenpää ym. 2013, 215– 216.)

Katetuottoajattelu tarkoittaa hinnoittelun näkökulmasta sitä, että tuotteille määritetään vähimmäiskatetuotto, joka riittää kiinteiden kustannusten kattamiseen (Niskavaara 2017, 132). Muuttuvien kustannusten päälle lisättävän katelisän tulisi kiinteiden kustannusten lisäksi kattaa myös yrityksen voittotavoite. Katetuottohinnoittelua voidaan yleensä pitää sitä luotettavampana hinnoittelumenetelmänä, mitä suurempi osuus muuttuvilla kustannuksilla on kokonaiskustannuksista. (Järvenpää ym. 2013,

216.) Hinnoittelumenetelmänä katetuottolaskenta on joustava, mutta vaatii katetuotteiden määrittämistä, tavoitteiden toteutumisen seurantaan sekä harjaantumista kateajatteluun. Tarvittava kate tulee myös tarkistaa riittävän usein yrityksen kustannusrakennetta vastaavaksi. (Niskavaara 2017, 132.)

Omakustannusarvolaskenta eli täyskatteellinen laskenta puolestaan huomioi kaikki tuotteille kohdistuvat kustannukset (Niskavaara 2017, 134). Kokonaiskustannusten päälle lasketaan voittotavoitteen kattava voittolisä. Järvenpään ja muiden (2013, 218) mukaan omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu toimii katetuottohinnoittelua paremmin silloin, kun yrityksellä on käytössään hyvät laskentajärjestelmät ja suuret kiinteät tai välilliset kustannukset.

Markkinaperusteinen hinnoittelu lähtee puolestaan siitä, että markkinat määrittelevät hinnan (Mäenpää 2015, 32). Mitä enemmän samankaltaisia tuotteita tai palveluita yritykset tarjoavat asiakkaille, sitä vähemmän niillä on mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaiden maksamaan markkinahintaan (Niskavaara 2017, 128–129). Tuote maksaa sen verran kuin markkinat ovat valmiita maksamaan siitä, ja yrityksen on pystyttävä tuottamaan tuote sellaisilla kustannuksilla, että hinta kattaa kustannukset ja tuottaa riittävän katteen (Mäenpää 2015, 32). Niskavaaran (2017, 129) mukaan myös markkinahinnan riittävyttä tulee testata tuotekustannuslaskelmilla ja oma laskennallisiin kustannuksiin perustuva hintataso täytyy ehdottomasti tuntea.

4.4 Varastointi

Yrityksen varat jakautuvat käyttö-, vaihto- ja rahoitusomaisuuteen. Vaihto-omaisuudesta puhutaan usein varastona, vaikka siihen sisältyy muitakin eriä kuin varsinainen tavaravarasto. Vaihto-omaisuuteen sitoutuu varoja, joten sen määrä tulisi suhteuttaa yrityksen toimintaan nähden oikein. Varastossa oleva tavara ei yleensä tuota mitään eikä siihen sitoutunutta rahaa voida myöskään käyttää muuhun toimintaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 123–124.) Hankinta- ja varastointikulut vaikuttavat myös myyntihinnoitteluun. Mitä korkeampia nämä kulut ovat, sitä kalliimmaksi yritys joutuu hinnoittelemaan tuotteensa, jolloin yrityksen kilpailukyky markkinoilla vallitsevassa hintakilpailussa heikkenee. (Mäenpää 2015, 48.)

Yritys, jonka ei tarvitse sitoa varoja varastoon tai jonka varaston kiertää nopeasti, on rahan sitoutumisen suhteen huomattavasti edullisemmassa asemassa kuin huonosti varastoaan kierrättävä yritys (Alhola & Lauslahti 2009, 124). Myyntiä varten ostettavien tavaroiden hankinta- ja varastointikulut ovat suuri kuluerä ja pienikin säästö näissä kuluissa saattaa vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi varaston kiertäessä hitaasti, tavaroita ei saada riittävän nopeasti myytyä ja ne vanhenevat eli tulevat epäkuranteiksi. Vanhanaikaiset tavarat eivät kiinnosta asiakkaita eikä niitä saada myytyä. Tavaraan myöskin kohdistuu sitä enemmän varastointikustannuksia, mitä pidemmän ajan se on varastossa. (Mäenpää 2015, 50–56.)

Alholan ja Lauslahden (2009, 124) mukaan varastoinnin ohjenuorana voidaan tänä päivänä pitää ajattelua, jossa oikea tavara on varastossa juuri oikeaan aikaan ja oikeaan tarpeeseen. Myös Mäenpään (2015, 58) mukaan varaston suunnittelun tavoitteena on pitää tavaroiden varastoarvo mahdollisimman pienenä, ottaen kuitenkin huomioon, että varaston tulee palvella myyntiä mahdollisimman hyvin. Varastoarvon näkökulmasta katsottuna tavaraa pitäisi olla varastossa mahdollisimman vähän ja myynnin näkökulmasta katsoen mahdollisimman paljon. Seuraamalla varastoa reaaliaikaisesti, nykyaikaisten ohjausjärjestelmien avulla, voidaan optimoida ostotoimintaa ja varastointia. Näin voidaan pudottaa varastoarvoja merkittävästi ja nostaa kuitenkin samalla palveluastetta. Tavaroiden määrä varastossa on mahdollisimman pieni ja varastoja täydennetään usein. (Mäenpää 2015, 58.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan kirjanpidon SAP-järjestelmästä ja AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmästä kerätyn aineiston sekä teemahaastatteluiden perusteella saatuja tutkimustuloksia. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamistavasta. Sähköisistä järjestelmistä kerätystä aineistosta lasketut tulokset esitellään kustannuspaikoittain. Tulokset on jaettu toimipisteittäin, ja uusien ja käytettyjen autojen myynnin tulokset käsitellään eroteltuna toisistaan. Tulosten kuvaamisessa käytetään apuna

tutkimusaineistosta laadittujen laskelmien pohjalta tehtyjä kaavioita. Järjestelmistä kerätystä aineistosta laaditut laskelmat löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä 3–6.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus eteni case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan joustavasti. Aineistonkeruu teemahaastatteluiden avulla ja tietojärjestelmistä sekä aineiston analysointi toteutettiin limittäin. Edellisessä vaiheessa esiin noussutta tietoa pyrittiin täydentämään aina seuraavassa vaiheessa. Aineistonkeruuseen palattiin tarpeen mukaan, jotta aineistosta saatiin tarpeeksi kattava. Järjestelmistä kerättyä aineistoa täydennettiin myös kirjallisilla dokumenteilla. Tutkimuksessa käytettyjä kirjallisia dokumentteja olivat toimeksiantajan tilikartta, tilinpäätös vuodelta 2017 sekä vuoden 2018 kustannuspaikkakohtaiset raportit myyntikatekertymistä. Teoreettista viitekehystä rakennettiin aineistonkeruun ja -analysoinnin rinnalla koko tutkimuksen ajan.

Teemahaastatteluihin valittiin opinnäytetyön aiheen kannalta keskeiset henkilöt. Haastateltavia henkilöitä olivat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja, kaksi toimeksiantajan kirjanpidosta vastaavaa kirjanpitäjää sekä laskentapäällikkö. Toimitusjohtajaa haastateltiin kaksi kertaa, ja muita haastateltavia yhden kerran tutkimuksen etenemisen kannalta sopivana ajankohtana. Haastatteluissa käsiteltävät teemat muotoutuivat kunkin haastateltavan asiantuntemuksen perusteella. Teemat suunniteltiin etukäteen, mutta haastattelut toteutettiin joustavasti keskustellen. Haastateltavilla oli mahdollisuus nostaa esiin aihetta koskevia asioita tai näkökulmia myös haastattelurungon ulkopuolelta.

Haastattelut olivat erittäin antoisia ja auttoivat rakentamaan paremman kuvan autokaupan toiminnasta. Vaikka tutkimusongelman ratkaisemiseen olisi periaatteessa voinut riittää järjestelmistä kerätystä aineistosta tehtyjen laskelmien analysointi, haastatteluiden avulla tutkittavasta ilmiöstä saatu kuva muodostui paljon rikkaammaksi. Kaikki haastatteluissa käsitellyt teemat löytyvät liitteestä 1.

Tutkimus lähti liikkeelle teemahaastattelulla, jossa perehdyttiin tämän tutkimuksen tarkoitukseen sekä autokaupan toimintaan ja sen taloudellisen tuloksen

muodostumiseen. Haastattelussa käsiteltyjä teemoja olivat autokaupan kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, johdon laskentatoimen ja talouden raportoinnin merkitys toimeksiantajayrityksen päätöksenteossa ja toiminnan ohjaamisessa, katetuottolaskenta sekä yrityksessä käytössä olevan myyntikatteen raportointijärjestelmän toimintaperiaate. Haastattelu ja sen tulosten analysointi auttoivat osaltaan tarkentamaan tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä sekä hahmottamaan tutkimuksen käytännön toteutusta.

Kun tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja toteuttamistapa olivat selkeytyneet, kerättiin aineisto sähköisistä järjestelmistä. Kirjanpitoaineiston ja liikevaihtoraporttien keruu suoritettiin kahdessa erässä siten, että vuoden 2018 tiedot marraskuuhun asti kerättiin joulukuussa 2018 ja joulukuun 2018 tiedot tammikuussa 2019. Kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmistä kerätty aineisto siirrettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Samanaikaisesti järjestelmistä tapahtuneen aineistonkeruun kanssa tehtiin seuraavat teemahaastattelut. Haastatteluiden teemoja olivat toimeksiantajayrityksen kirjanpidon toteuttaminen, kirjausperiaatteet ja tilien sisällöt sekä toiminnanohjausjärjestelmässä myytävälle autoille tehtävät kirjaukset. Haastatteluvastausten avulla kirjanpitoaineistosta saatiin poimittua laskelmia varten tilit, joille tehtävät kirjaukset puuttuvat toimeksiantajan raportointijärjestelmässä.

Sähköisistä järjestelmistä kerätty aineisto taulukoitiin ja siitä tehtiin tarvittavat laskelmat. Aineistosta tehtyjä laskelmia tarkasteltiin seuraavassa teemahaastattelussa. Haastattelussa käsiteltyjä teemoja olivat muun muassa jo tehdyt laskelmat, toimeksiantajan raportointijärjestelmän ominaisuudet ja mahdollisuudet sekä myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantamisesta saatavat hyödyt. Haastattelun myötä tehtiin päätös siitä, että samalla lasketaan myös kustannuspaikkakohtaisten kiinteiden kulujen määrä kuvaamaan tavoitetasoa, jolla myyntikate riittää kattamaan kaikki kustannukset. Näin ollen lopullinen rajausta kerättävälle aineistolle tehtiin tässä vaiheessa.

Tämän jälkeen kerättiin vielä viimeiset aineistot järjestelmistä ja tehtiin lopulliset laskelmat. Muuttuvista kuluista ja tuotoista laskettiin raportointijärjestelmästä puuttuvat kustannuspaikkakohtaiset kuukausittaiset summat. Lisäksi laskettiin yhtä myytyä autoa kohden muodostuvan tuotto- tai kuluerän suuruus. Kiinteiden kulujen osalta

laskettiin niiden kuukausittaiset kokonaismäärät sekä kuukausittaisten summien keskiarvot. Tutkimuksen loppuvaiheessa tehdyssä teemahaastattelussa käytiin läpi tutkimuksen aikana laskettuja tuloksia sekä laskelmien merkitystä yrityksen toiminnalle ja niiden hyödyntämistä käytännössä. Lisäksi syvennettiin edelleen ymmärrystä tutkitavasta tapauksesta.

5.2 Autokaupan kannattavuuden hallinta

Teemahaastatteluiden perusteella yhdeksi merkittävimmistä automyyntin kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä nousee käytettyjen autojen hinnoittelu. Uusien ja käytettyjen autojen myyntin kannattavuuden vertaileminen on kuitenkin vaikeaa, koska uuden auton kaupassa otetaan yleensä vaihdossa käytetty auto. Liikkeeseen vaihdossa tulevan auton hinnan määrittelyssä tapahtuva virhe saattaa aiheuttaa liikkeelle jopa tuhansien eurojen tappion, vaikka samassa kokonaiskaupassa myytävästä uudesta autosta kertyisikin myyntikatetta.

Jos meillä on esimerkiksi 10 000 euroa katetta sisässä yhdessä uudessa autossa ja me myydään se täyteen katteeseen, mutta käytetty auto, joka on osa sitä kauppaa otetaan vaihdossa vaikka 10 000 euroa liian kalliilla, niin silloin se on nollakauppa se.

Vastausten perusteella voidaan todeta myös, että mitä kalliimmista autoista on kyse, sitä suuremmaksi hinnoitteluvirheestä aiheutuva tappio saattaa nousta. Näin ollen onnistuminen vaihtoauton osto- ja myyntihinnoittelussa vaikuttaisi tärkeältä yksittäiseltä seikalta, johon automyyntin kannattavuuden parantamisessa voidaan tarttua.

Haastatteluvastauksissa kerrottiin, että käytettyjen autojen myyntihinnat määräytyvät pitkälti markkinoiden mukaan. Uusien autojen hinnoittelu perustuu puolestaan autojen maahantuojaan tekemiin hinnastoihin. Uuden auton hinnassa on mukana maahantuojan määrittelemä marginaali, jonka puitteissa myyjät voivat kaupantekotilanteessa toimia. Uusien autojen kohdalla asiakkaan on myös helppoa pyytää tarjous useammasta liikkeestä. Vastaajien mielestä katteentekomahdollisuutta voidaankin periaatteessa pitää käytettyjen autojen kohdalla parempana, koska ne ovat yksilöitä, eikä täysin vastaavaa autoa ole saatavilla toisesta liikkeestä. Kaupantekotilanteessa

tarvitaan kuitenkin myyjän ammattitaitoa, koska hänen tehtävänä on saada kokonaiskaupasta mahdollisimman kannattava. Suomessa on totuttu tinkimään autokaupassa ja vastauksissa todettiin, että myös näillä katteesta annettavilla alennuksilla on oma merkityksensä autokaupan kannattavuudelle.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että autojen hinnoittelun, myyntikatteen ja autovaraston kierron suhteen optimoiminen on tärkeässä roolissa. Automyyntin kannattavuuden kannalta on olennaista, etteivät autot seiso myymälässä pitkään. Autoihin sitoutuva pääoma maksaa yritykselle, ja lisäksi auton seisoessa myymälässä pitkään sen hinta laskee. Mitä kalliimpi auto on kyseessä, sitä enemmän sen hinnan todettiin yleensä laskevan varastoinnin aikana.

Ja ensinnäkin pääoma, joka siihen sitoutuu, niin sehän maksaa jotain ja sitten, jos sellainen 60 000 euron auto seisoo vuoden tuolla, niin sen arvo on laskenut aivan hirveästi.

Vastaajien mukaan automyyntin katteet ovat suhteellisen pieniä ja toimintaan sitoutuvat pääomat melko suuria. Näin ollen myös autokaupan riskit nähtiin vastauksissa kohtuullisen suurina. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että pääsääntöisesti autokaupan kannattavuuden hallinnan kokonaisuus on parempi silloin, kun varaston kierto on nopeampaa, vaikka sen saavuttamiseksi jouduttaisiinkin hieman tinkimään katteesta.

Jälkimarkkinoinnin eli varaosamyyntin ja huolto-, korjaamo- ja katsastuspalveluiden osuus autokaupan tuloksen rakentumisessa on suuri. Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että autokauppakokonaisuuden kannattavuus tulee suurelta osin jälkimarkkinoinnista, mutta toisaalta automyynti tukee jälkimarkkinointia ja toimii sen asiakkaana. Ilman toista toisenkin kannattavuus heikkenisi.

Se on vähän semmoinen symbioosi, että kyllähän automyynti ja jälkimarkkinointi on ihan naimisissa keskenään. Meidän automyynti on meidän jälkimarkkinoinnin isoin asiakas, että ilman automyyntiä kyllä sakais se meidän jälkimarkkinointikin.

Vastausten perusteella myös oheispalveluiden, kuten rahoituksen ja vakuutusten myynti ovat autokaupan kannattavuuden kannalta tärkeitä tuottoja. Nämä tuotot

eivät kuitenkaan näy myyntikatteessa, vaan rahoitustuotoissa. Haastateltavien mukaan ne tulisi kuitenkin ottaa mukaan laskentaan, kun tarkastellaan autokaupan kokonaiskannattavuutta.

Kustannusnäkökulmaa tarkasteltaessa kävi ilmi, että myyntikatteen kannalta myös jälkikulut ovat merkittävä kustannuserä automyynnille. Jälkikulut muodostuvat, kun asiakkaalle luovutettuun autoon tulee vika, jonka korjaamisen kustannukset tulevat autoliikkeen maksettaviksi. Tässäkin kohtaa arvioitiin, että mitä kalliimmista autoista on kyse, sitä kalliimpia korjauskulutkin useimmiten ovat. Kannattavuuden hallinnan kannalta jälkikulujen seuraaminen miellettiin erittäin tärkeäksi. Vastaajien mukaan niitä pitäisi jatkossakin pyrkiä pienentämään esimerkiksi asiakkaille myytävien lisävaikutusten ja huoltosopimusten kautta.

Haastatteluvastausten perusteella markkinat ohjaavat pitkälti autokaupan budjetointia. Varsinkin uusien autojen osalta paikalliset markkinat muodostuvat, kun koko Suomen markkinat jakautuvat piiritasolle. Suomessa ostetaan tietty määrä autoja, ja jokaisen autoliikkeen tavoitteena on tietysti nostaa omien automerkkien markkinaosuuksia. Haastateltavat toteavat, että toimeksiantajayrityksessä automyynnin osastojen myyntikatetavoitteet muodostetaan tulostavoitteen kautta. Tulostavoite pyritään jakamaan osastoille oikein, jonka jälkeen myyntikatetavoitetta lähdetään rakentamaan kiinteiden kulujen kautta.

Haastatteluissa nousi esiin myös autokaupan nopeatempoisuus ja myynnin vaihtelevuus. Autokaupan näkymiin, ja sitä kautta myös automyynnin kannattavuuteen vaikuttavat julkisessa keskustelussa esillä olevat aiheet. Ilmastonmuutos sekä verotuksella ja lainsäädännöllä tehtävä ohjaus näkyvät selvästi autokaupassa. Esimerkiksi isojen diesel-autojen kohdalla tilanne on tällä hetkellä haastava, koska niiden tulevaisuudesta puhutaan koko ajan. Vastaajien mukaan diesel-autojen jälleenmyyntiarvo onkin hieman laskenut kuluneen vuoden aikana, joten niiden kohdalla vaihtoauto-prosessissa täytyy olla erityisen tarkkana.

5.3 Raportointijärjestelmästä puuttuvat tuotot ja kulut

Teemahaastatteluissa nousi esiin, ettei autokaupan monimuotoisuuden hallitseminen ole helppoa. Vastaajat totesivat myös, että on erittäin tärkeää, että liikkeellä on käytössään järjestelmät, joilla pystytään periaatteessa reaaliajassa seuraamaan mitä tapahtuu. Heidän mukaansa reaaliaikaisessa seurannassa tulisi olla mukana sekä kaupan määrän että laadun seuranta. Pelkkä myytyjen kappaleiden määrän seuraaminen ei riitä, vaan mukaan tarvitaan myyntikatenäkökulmakin. Vastausten perusteella raportointijärjestelmän tulisi mahdollistaa myös kuluven kuukauden tuloksen luotettava ennustaminen.

Tiedon pitäisi olla mahdollisimman reaaliaikaista, että sillä pystyisi johtamaan tekemistä.

Haastateltavien mukaan heillä on ollut jonkinlainen käsitys siitä, kuinka suuri raportointijärjestelmän ja kirjanpidon myyntikatteiden välinen ero on, mutta ei selkeää kuvaa siitä, mistä kirjauksista ero muodostuu. Myyntituottojen ja autojen ostojen lisäksi raportointijärjestelmässä huomioidaan suurimmat automyynnin katteeseen vaikuttavat erät eli jälkikulut ja kirjanpitoarvon leikkaukset. Haastateltavien mukaan raportointijärjestelmä antaa melko hyvän kokonaiskuvan myyntikatteen tasosta, muttei kuitenkaan täysin kirjanpitoa vastaavia lukuja.

Laskelmissa huomioitavat kirjanpidon tilit

Sähköisistä järjestelmistä tehtävän aineistonkeruun pohjana käytettiin toimeksiantajan tilikarttaa. Laskelmissa huomioitiin sellaisenaan niiden kirjanpidon tilien kuukausittaiset saldot, joille tehtävät kirjaukset puuttuvat raportointijärjestelmästä kokonaan. Haastatteluvastausten perusteella osa kirjanpidon tileistä on kuitenkin sellaisia, että niille tehtävät kirjaukset huomioidaan raportointijärjestelmässä osittain. Näiden tilien sisältöön perehdyttiin tarkemmin ja niille tehtyjä kirjauksia verrattiin toiminnanohjausjärjestelmässä myytävälle autoille kohdistettuihin kirjauksiin. Näiltä tileiltä poimittiin mukaan laskelmiin vain ne kirjaukset, joita ei huomioida raportointijärjestelmässä. Toimeksiantajan tilikartasta haastatteluiden perusteella laskelmiin mukaan poimitut kirjanpidon tilit ovat nähtävissä taulukossa 3.

Taulukko 3. Tilit, joille tehtävät kirjaukset puuttuvat raportointijärjestelmästä

MYYNTITUOTOT	
Oheispalvelut	
32391 Muut palkkiot ja korvaukset	Vakuutusmyynnin asiamiespalkkiot
32400 Osamaksukaupan maksulisät	Osamaksukaupan perustamispalkkiot
MUUTTUVAT KULUT	
Aine-, tarvike- ja tavaraostot	
40000 Ostot	Ohjekirjat, avaimenperät, rek.kilven aluslevyt
40007 Ostot2	Sisäiset ostot
40310 Tarvikeostot uudet autot	Uusiin autoihin ostettavat tarvikkeet tai osat
40320 Esittelyautojen vuokrat	Autojen maahantuojille maksettavat vuokrat
40330 Myyntiautojen polttoaineet	Tankkaukset koeajo- ja myyntiautoihin, tankkaukset vietäessä autoja asiakkaille
40590 Muut ostot	Rekisteröinnit, esittelyautojen pesut, automyynnin muut kulut, joita ei kirjata autoille
40597 Muut ostot2	Muut sisäiset ostot
Hankintakulut	
42400 Ostorahdit	Ostorahdit
42408 Ostorahdit2	Ostorahdit
Alennukset	
45200 Ostojen käteisalennukset	Automaattiset alennukset, pyöristykset
45210 Ostojen vuosialennukset	Vuosialennukset ja hyvitykset, tavoitehyvitykset
45290 Muut ostojen alennukset	Erikoistuet, volyymibonukset, autokohtaiset tuet
47490 Muut ulkopuoliset palvelut	Muut ulkopuoliset palvelut
MYYNTIKATE	
NETTORAHOITUSKULUT/-TUOTOT	
83010 Korkot. myyntisaamisista	Korkotuotot myyntisaamisista
83020 Korkot. osamaksusaamisista	Osamaksukaupan korkotuotot

Taulukossa sinisellä värillä merkityille tileille tehtyt kirjaukset otettiin mukaan laskelmiin vasta toiminnanohjausjärjestelmässä tehtyjen tarkistusten perusteella.

Raportointijärjestelmästä puuttuvaa tuotto- tai kuluerää koskevissa laskemisissa huomioitiin pääosin myyntikatteeseen vaikuttavia tilejä. Lisäksi, haastatteluissa esiin nousseen tarpeen mukaisesti, laskelmiin otettiin mukaan myös kaksi rahoitustuottojen ja -kulujen tiliä myyntikatteen alapuolelta. Haastateltavat totesivat, että näille tileille tehtävät kirjaukset ovat automyynnin rahoituspalveluiden tuottoja ja kuluja, jotka halutaan huomioida automyynnin laskelmissa. Toimeksiantajan tilikartta, jossa näkyvät kaikki myyntikatteeseen vaikuttavat tilit löytyy liitteestä 2.

Kirjanpidosta kerätty aineisto järjestettiin ja taulukoitiin laskelmia varten sopivaan muotoon Excel-taulukkolaskentaohjelmassa. Aineisto jakautuu neljään kustannuspaikkakohtaiseen laskelmaan:

- toimipiste A uudet autot,
- toimipiste B uudet autot,
- toimipiste A käytetyt autot ja
- toimipiste B käytetyt autot.

Kirjanpidon kirjaukset vaihtelevat hieman näiden kustannuspaikkojen välillä, ja uusien autojen myynnin kohdalla käytettävä tilikartta poikkeaa jonkin verran käytettyjen autojen myynnin tilikartasta. Esimerkiksi kirjanpidon tilit ”45210 ostojen vuosialennukset” tai ”45290 muut ostojen alennukset” ovat käytössä pelkästään uusien autoja koskevia kirjauksia tehtäessä.

Uusien autojen myynnin kustannuspaikoilta puuttuvat tuotot ja kulut

Laskelmien avulla saatiin selville, että raportointijärjestelmästä puuttuvista kirjanpidon kirjauksista muodostuu uusien autojen myynnin kustannuspaikoille tuottoerä. Toisin sanoen raportointijärjestelmästä puuttuvat tuotot ovat uusien autojen osalta selkeästi suuremmat kuin kulut. Kuten liitteistä 3 ja 5 löytyvistä laskelmista voidaan huomata, suurimman osan kirjanpidossa uusien autojen myynnin kustannuspaikoille kirjatusta ja raportointijärjestelmästä puuttuvista tuottoeristä muodostavat tileille 45210 ja 45290 tehdyt kirjaukset. Molempien tilien sisältö koostuu erilaisista ostojen alennuksista. Tilanne on samanlainen toimeksiantajan molemmissa toimipisteissä.

Tilille ”45290 ostojen muut alennukset” tehtävät kirjaukset tulevat osittain huomioiduksi toiminnanohjausjärjestelmästä raportointijärjestelmään siirtyvissä tiedoissa. Tilille tehtyjen kirjausten tarkempi tarkastelu osoitti, että raportointijärjestelmästä puuttuvat tuotot muodostuvat pääasiassa erilaisista volyyymi- ja vuositavoitebonuksista. Myös haastatteluvastauksissa arvioitiin, että suurin osa raportointijärjestelmästä puuttuvista tuotoista muodostuu erilaisista bonuksista.

Kirjanpitoon kirjataan enemmän joo, ja sitten meidän raportointijärjestelmään ei tule maahantuojan bonuksia, jotka me saadaan ja jotka kirjataan sitten SAP:iin.

Raportointijärjestelmästä puuttuvaan, uusien autojen myynnille kohdistuvaan, erään olisi periaatteessa kuulunut laskea mukaan myös esittelyautojen vuokrat tilitä 40320. Haastatteluiden perusteella päädyttiin kuitenkin käsittelemään tälle tilille tehtyjä kirjauksia omana informatiivisena eränään. Esittelyautojen vuokrat ovat jääneet pois keväällä 2018 toiminnassa tehdyn muutoksen takia, joten niiden huomioimista nykyhetkeä ja tulevaisuutta varten tehtävissä laskelmissa ei koettu tarpeelliseksi. Haastatteluvastauksissa nousi esiin myös, että vaikka esittelyautojen vuokrien poisjääminen säästää vuokratuloissa, niin toisaalta liikkeen omistaessa esittelyautot, niiden arvon alenemisesta aiheutuva kustannus jää liikkeen maksettavaksi.

Toimipiste A, uudet autot

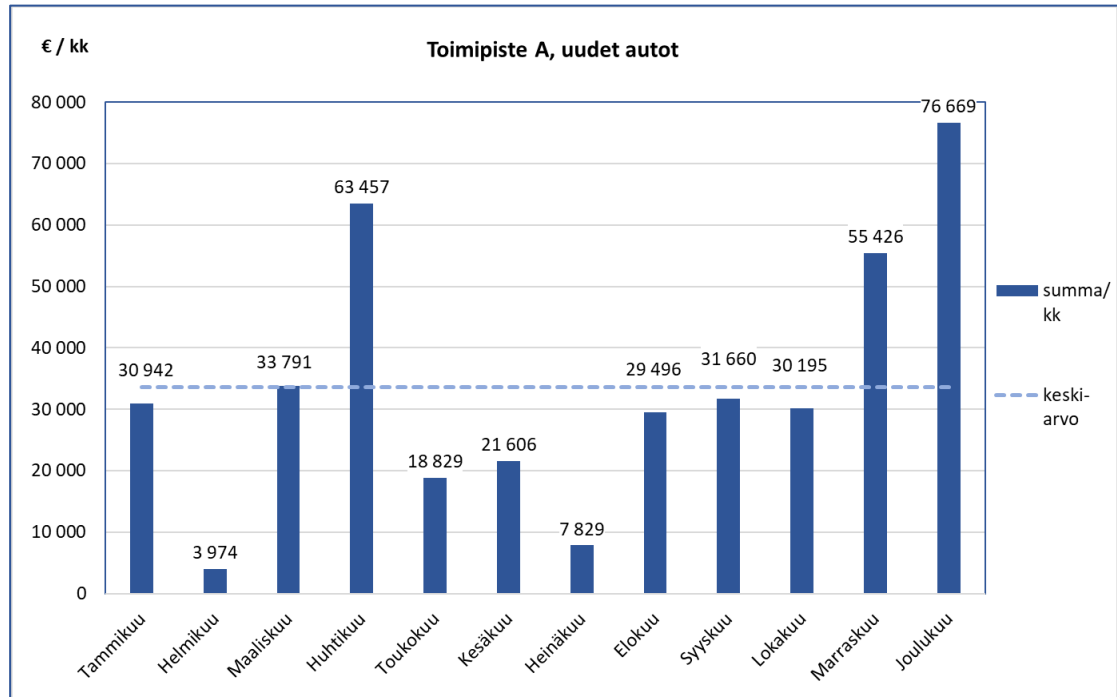
Liitteestä 3 löytyvien laskelmien perusteella toimipisteen A uusien autojen myynnin kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvien muuttuvien kulujen ja tuottojen yhteenlaskettu summa oli vuonna 2018 hieman yli 400 000 euroa. Kun summaa verrataan toimeksiantajan kustannuspaikkakohtaiseen tuloslaskelmaan selviää, että summa on lähes puolet kyseiselle kustannuspaikalle vuonna 2018 kertyneestä myyntikatteesta. Erilaisista alennuksista ja bonuksista kertyviä tuottoja puuttuu raportointijärjestelmästä vajaat 450 000 euroa sekä lisäksi osamaksukaupan perustamispalkkioita ja korkotuottoja jäi puuttumaan yhteensä noin 30 000 euron edestä.

Laskelmien mukaan raportointijärjestelmän ulkopuolelle jääviä kuluja kertyi toimipisteen A uusien autojen myynnille reilut 70 000 euroa. Teemahaastatteluiden vastauksissa nousi vahvasti esille, että näiden raportointijärjestelmästä puuttuvien kulukirjausten määrästä tai tiliöinneistä haastateltavilla ei ole ollut selkeää käsitystä.

Ne on just nämä 70 000, mitä me ei olla osattu ottaa huomioon. 70 000 yhdelle osastolle vuodessa on aika paljon.

Kuviossa 3 nähdään toimipisteen A uusien autojen myynnin kustannuspaikalta vuonna 2018 raportointijärjestelmästä puuttuneiden tuottojen ja kulujen

yhteenlasketut kuukausittaiset summat. Lisäksi kaavioon on lisätty kuukausittaisten summien keskiarvo, joka on vuoden 2018 luvuilla laskettuna vajaat 33 700 euroa.



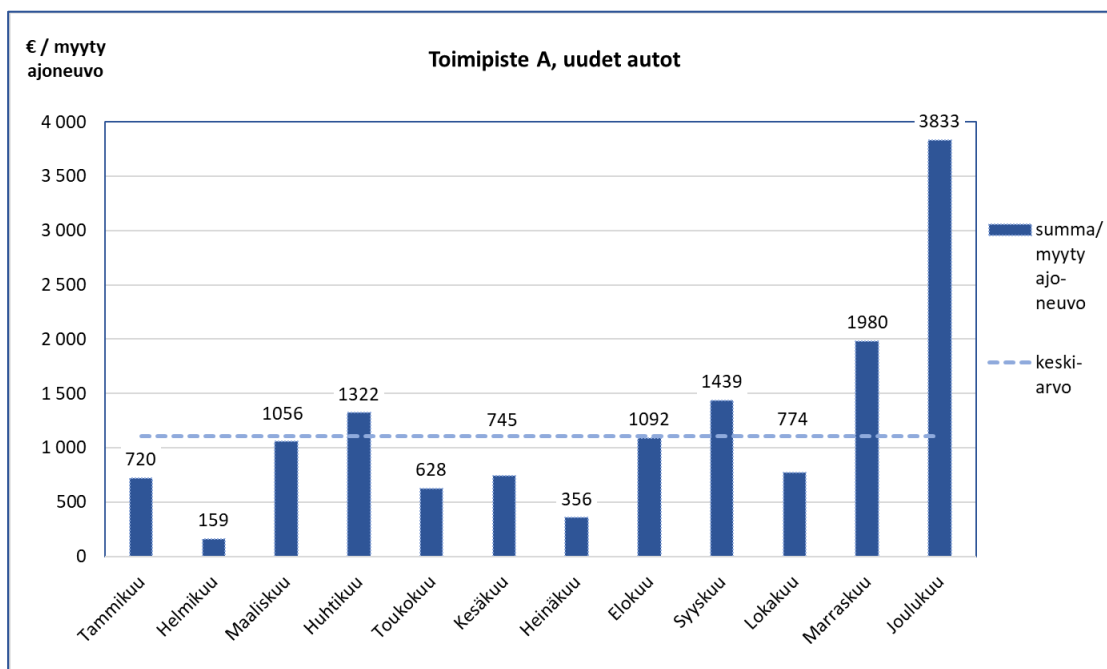
Kuvio 3. Toimipisteen A uusien autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut

Kaaviota tarkasteltaessa nähdään, että kuukausien väliset erot ovat melko suuria. Teemahaastatteluvastauksissa tämän todettiin johtuvan suurelta osin maahantuojien autoliikkeelle maksamien bonusten maksukäytännöistä. Bonukset maksetaan kuukauden aikana asiakkaille luovutettujen autojen määrän perusteella silloin, kun myös liikkeelle asetetut myyntitavoitteet saavutetaan. Näin ollen niinä kuukausina, jolloin autoja luovutetaan asiakkaille paljon, myös bonukset ovat suurempia.

Bonus heittelee, koska se maksetaan luovutusmäärän mukaan. Esimerkiksi huhtikuussa viime vuonna meillä oli hirveästi luovutuksia ja me saavutettiin tavoite, niin silloin me saatiin paljon bonuksia. Me tietysti tähdätään siihen, että noita bonuksia tulisi aina yhtä paljon.

Haastatteluiden perusteella bonusten maksutapa riippuu myös kunkin automerkin maahantuojaan toimintatavoista. Osa bonuksista maksetaan vain neljännesvuosittain, ja joskus saattaa käydä niinkin, ettei tavoitteita saavuteta ja maahantuojan bonus jää kokonaan saamatta.

Kuviossa 4 on vastaavasti nähtävissä, kuinka paljon raportointijärjestelmästä jäi laskelmien mukaan puuttumaan tuottoja jokaiselta toimipisteessä A vuoden 2018 aikana myydyltä uudelta autolta.



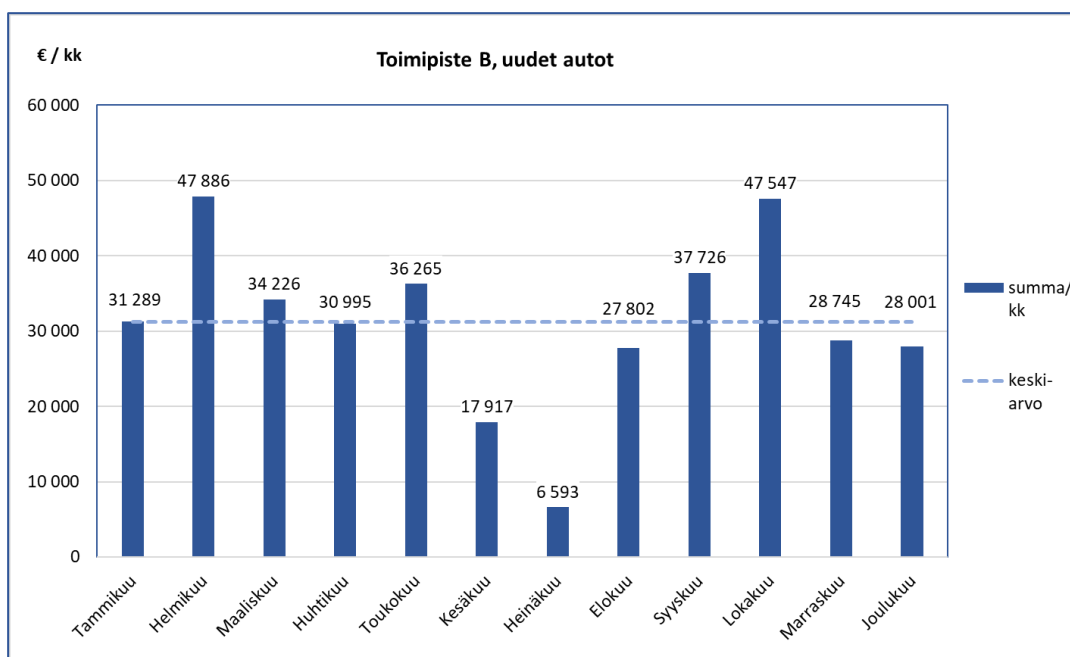
Kuvio 4. Toimipisteessä A yhdeltä myydyltä uudelta autolta puuttuva tuottoerä

Autokohtainen erä laskettiin jakamalla raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa saman kuukauden aikana myytyjen ajoneuvojen määrällä. Kaaviosta nähdään myös keskimääräinen tuottoerä, joka jäi puuttumaan raportointijärjestelmästä jokaiselta toimipisteessä A myydyltä uudelta autolta. Liitteestä 3 löytyvien laskelmien mukaan vuonna 2018 jokaiselta toimipisteessä myydyltä uudelta autolta puuttui tuottoja keskimäärin noin 1 100 euron verran.

Toimipiste B, uudet autot

Liitteestä 5 löytyvien laskelmien perusteella toimipisteen B uusien autojen myynnin kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa oli vuonna 2018 noin 375 000 euroa. Summa on hieman yli puolet kyseiselle kustannuspaikalle vuonna 2018 kertyneestä myyntikatteesta. Erilaisista alennuksista ja bonuksista kertyviä tuottoja puuttui raportointijärjestelmästä noin 370 000 euroa. Lisäksi osamaksukaupan perustamispalkkioita ja korkotuottoja jäi puuttumaan yhteensä noin 29 000 euron edestä. Raportointijärjestelmän ulkopuolelle jääviä kuluja kertyi toimipisteen B uusien autojen myynnille vajaat 24 000 euroa.

Kuviossa 5 nähdään toimipisteen B uusien autojen myynnin osalta raportointijärjestelmästä vuonna 2018 puuttuneiden tuottojen ja kulujen kuukausittaiset summat.

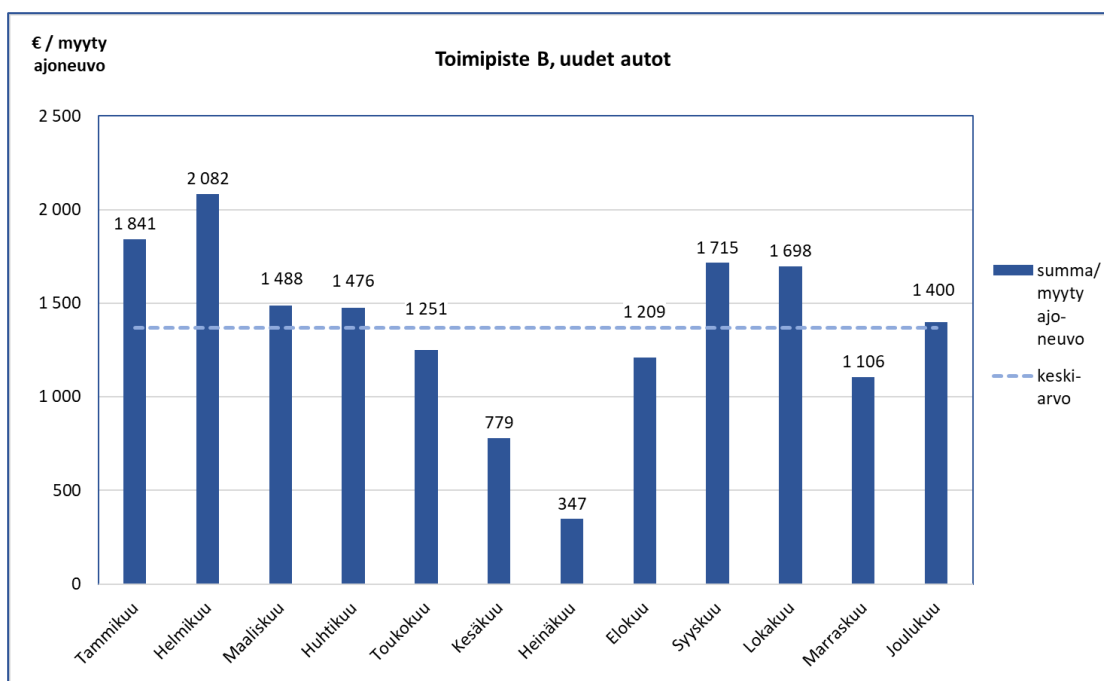


Kuvio 5. Toimipisteen B uusien autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut

Kaavioon on lisätty myös kuukausittaisten summien keskiarvo, joka on vuoden 2018 tietojen perusteella laskettuna noin 31 200 euroa kuukaudessa, mikä on hieman vähemmän kuin toimipisteessä A. Kaaviosta voidaan huomata myös, että

toimipisteessä B kuukausien väliset erot ovat jonkin verran pienempiä kuin toimipisteessä A. Heinäkuu vaikuttaa poikkeavan muista kuukausista pienemmällä loppusummallaan, mikä haastatteluvastausten mukaan johtuu siitä, että kaikki maahantuojat eivät maksa bonuksia heinäkuussa, vaan ne siirtyvät elokuulle. Toimipisteessä B ei myöskään myydä uusia autoja kaikilta samoilta merkeiltä kuin toimipisteessä A, mikä osaltaan vaikuttaa toimipisteen bonuskertymiin. Kaiken kaikkiaan bonusten maksuajat ja -määrät riippuvat kuitenkin automaahantuoijien käytännöistä ja liikkeen saavuttamista tavoitteista, kuten jo edellä toimipisteen A kohdalla kuvattiin.

Kuviossa 6 on puolestaan nähtävissä, kuinka paljon raportointijärjestelmästä jäi laskelmien mukaan puuttumaan tuottoja jokaiselta toimipisteessä B vuonna 2018 myydyltä uudelta autolta.



Kuvio 6. Toimipisteessä B yhdeltä myydyltä uudelta autolta puuttuva tuottoerä

Autokohtainen erä laskettiin jakamalla raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa saman kuukauden aikana myytyjen ajoneuvojen

määrällä. Kaavioon on lisätty myös jokaiselta myydyltä uudelta autolta raportointijärjestelmästä puuttumaan jäänyt keskimääräinen tuottoerä. Liitteestä 5 löytyvien laskelmien perusteella vuonna 2018 jokaiselta toimipisteessä B myydyltä uudelta autolta puuttui tuottoja keskimäärin noin 1 370 euron edestä.

Kun liitteistä 3 ja 5 löytyviä uusien autojen myyntiä koskevia laskelmia tarkastellaan hieman lisää, voidaan huomata, että toimipisteiden väliltä löytyy joitakin eroja, vaikka tuloksista lasketut keskimääräiset kuukausittaiset summat ovat suhteellisen lähellä toisiaan. Uusien autojen myynnin osalta merkittävimmät erot näyttäivät löytyvän tilien 32400, 42400 ja 83020 kohdalla. Tilille 42400 kirjataan ostorahteja ja tilit 32400 ja 83020 liittyvät osamaksukaupan tuottoihin ja korkoihin. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, ettei toimipisteiden välillä periaatteessa pitäisi olla näin suuria eroja kyseisille tileille tehtävien kirjausten osalta. Haastateltavien mukaan asiaa täytyykin tarkastella lisää, ja selvittää, voisivatko erot johtua esimerkiksi siitä, että jotkin kyseisille tileille kirjattavat tuotot tai kulut ovat kirjautuneet väärälle kustannuspaikalle.

Meidän täytyy katsoa ne läpi ja oikaista niitä, jos niissä on jotain kirjausvirheitä, koska jos ne kirjautuu väärin, sehän vääristää tulosta.

Lisäksi toimipisteiden välisten erojen syitä pohdittaessa nousi esiin huomio, että erot osamaksukaupan korkotuotoissa voisivat ainakin osittain johtua rahoitussopimusten tekemisen ajankohdista. Rahoitusyhtiö maksaa autoliikkeelle sopimuskoron koko sopimusajalta heti, kun sopimus on tehty. Mikäli asiakas maksaa rahoituksen pois ennen sovittua maksuajan päättymistä, rahoitusyhtiö perii vastaavan koron takaisin autoliikkeeltä. Toimipiste A on toimipaikkana vanhempi kuin toimipiste B, joten sillä on myös vanhempia rahoitussopimuksia kuin toimipisteellä B. Mikäli toimipisteen A asiakkaat ovat maksaneet vanhoja rahoituksiaan pois suhteessa enemmän kuin uusia rahoitussopimuksia on tehty, pienenevät toimipisteelle kertyvät rahoitustuototkin.

Käytettyjen autojen osalta raportointijärjestelmästä puuttuvat tuotot ja kulut

Laskelmista selviää, että raportointijärjestelmästä puuttuvista kirjanpidon kirjauksista muodostuu käytettyjen autojen myynnin kustannuspaikalle kuluerä. Toisin sanoen raportointijärjestelmästä puuttuvat kulut ovat käytettyjen autojen osalta suuremmat kuin tuotot. Tilanne on myös käytettyjen autojen osalta samanlainen toimeksiantajan

molemmissa toimipisteissä. Kuten edellä todettiin, erilaiset bonukset muodostavat suurimman osan uusien autojen myynnin osalta raportointijärjestelmästä puuttuvista tuotoista. Käytettyjen autojen myynnistä ei kerry vastaavalla tavalla bonuksia, minkä takia käytettyjen autojen kustannuspaikoille kirjautuvat tuotot jäävät kuluja pienemmiksi. Käytettyjen autojen kohdalla raportointijärjestelmästä puuttuvien kirjausten yhteissummat ovat myös selvästi pienempiä kuin uusien autojen kohdalla.

Kuten liitteistä 4 ja 6 löytyvistä laskelmista nähdään, suurimman osan käytettyjen autojen myynnin kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvista kuluista muodostavat tileille ”40330 myyntiautojen polttoaineet” ja ”40590 muut ostot” tehdyt kirjaukset. Suurimmat kuluerätkin muodostuvat molemmissa toimipisteissä samoille tileille. Käytettyjen autojen myynnille kertyy raportointijärjestelmän ulkopuolelle jääviä tuottoja ainoastaan osamaksukaupan perustamispalkkioista. Myös käytetyille autoille lasketuissa erissä voidaan huomata jonkin verran kuukausittaista vaihtelua, mutta selvästi vähemmän kuin uusien autojen kohdalla.

Laskelmien perusteella käytettyjen autojen myynniltä raportointijärjestelmästä puuttuvat kuluerät eivät vaikuta kovin suurilta. Haastatteluvastauksissa todetaan kuitenkin, että vuositason raportointijärjestelmästä puuttuvista kuluista muodostuu merkittävä summa, jota ei tähän asti olla osattu ottaa huomioon päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi puuttuvien kirjausten selvittäminen ja tutkimuksessa laaditut laskelmat auttavat vastaajien mukaan pureutumaan siihen, mistä nämä kulut syntyvät sekä mahdollisesti löytämään säästöjäkin. Jo se, että tunnistetaan, mistä kirjauksista järjestelmien väliset erot syntyvät, koetaan tärkeäksi.

Vain muutama tonni kuukaudessa, mutta nekin on hyvä tiedostaa, jos ne tulee noista kunnostusjutuista, joita ei viedä autojen päälle.

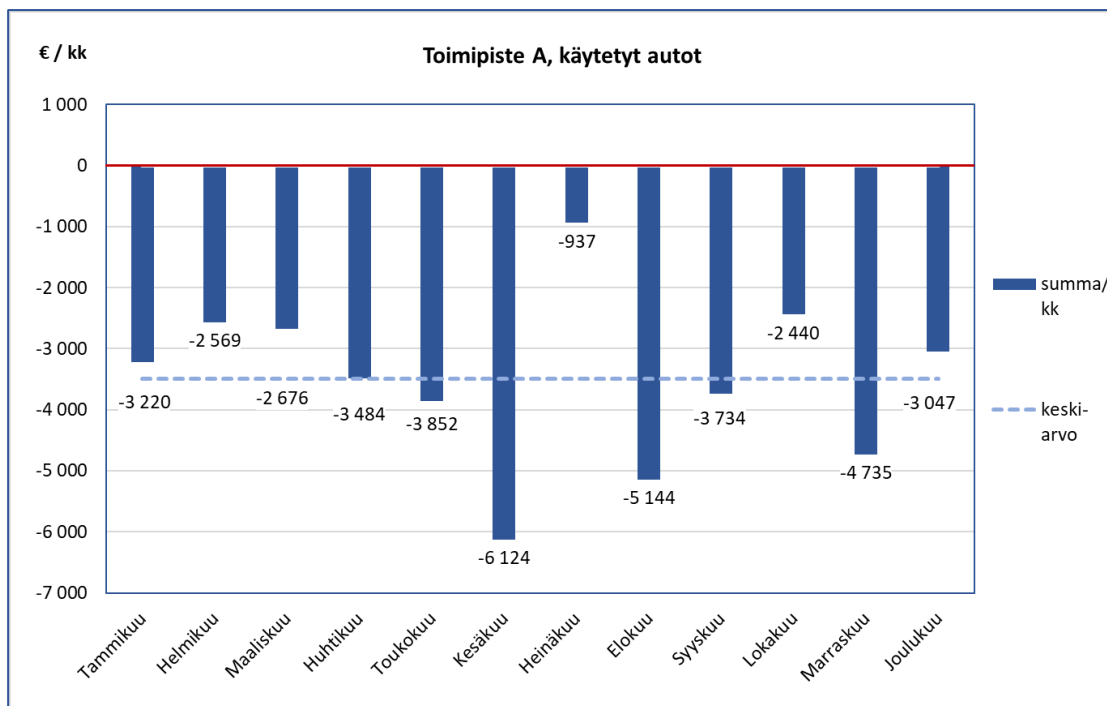
Kun käytettyjen autojen kustannuspaikoille laadittuja laskelmia tarkastellaan lisää, voidaan raportointijärjestelmästä puuttuvista kirjauksista löytää joitakin toimipisteiden välisiä eroja myös näiden kustannuspaikkojen kohdalla. Suurimmat erot toimipisteiden välillä löytyvät tileille ”40330 myyntiautojen polttoaineet” sekä ”83020 korkotuotot osamaksusaamisista” tehdyistä kirjauksista. Haastatteluvastauksista käy ilmi, että kuten uusienkin autojen kohdalla, myös käytettyjen autojen kohdalla on

epäselvää, mistä toimipisteiden väliset erot johtuvat. Lisäksi osamaksukaupan rahoitustuottojen osalta tilanne on sama kuin uusienkin autojen myynnissä – toimipisteen A rahoitustuottoja saattavat pienentää vanhojen rahoitusten poismaksut.

Toimipiste A, käytetyt autot

Laskelmien mukaan toimipisteen A käytettyjen autojen myynnin kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa oli vuoden 2018 tietojen perusteella noin -42 000 euroa. Kustannuspaikalle kertyi raportointijärjestelmän ulkopuolelle jääviä tuottoja noin 6 600 euroa. Raportointijärjestelmästä jäi puuttumaan muuttuvia kuluja vajaan 44 000 euron verran ja lisäksi korkotuottojen tilin loppusumma oli lähes 5 000 euroa miinuksella. Toimipisteen A käytettyjen autojen myyntiä koskevat laskelmat löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 4.

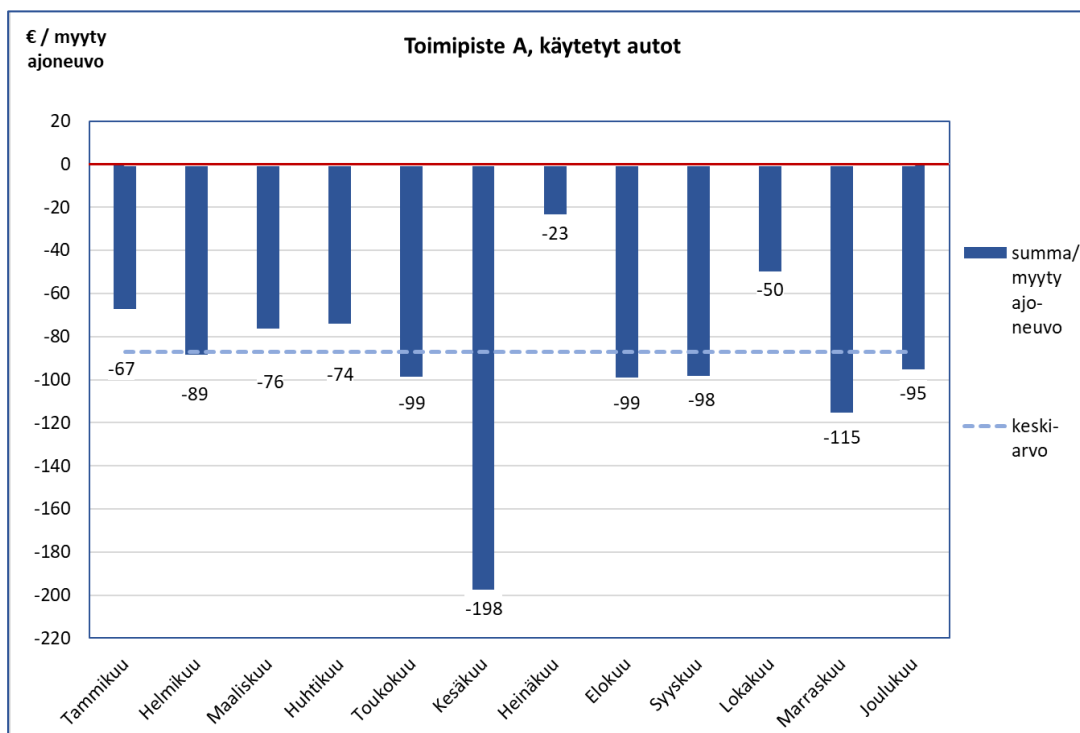
Kuviossa 7 on nähtävissä toimipisteen A käytettyjen autojen myynnin kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä vuonna 2018 puuttumaan jääneiden tuottojen ja kulujen yhteenlasketut kuukausittaiset summat.



Kuvio 7. Toimipisteen A käytettyjen autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut

Kaavioon on laskettu myös raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen kuukausittaisten summien keskiarvo. Keskiarvo saadaan, kun raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu vuosittainen kokonaismäärä jaetaan tasan kaikille kuukausille. Laskelmien perusteella vuonna 2018 toimipisteessä A käytettyjen autojen kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteismäärä oli keskimäärin hieman alle -3 500 euroa kuukaudessa.

Kuviosta 8 voidaan puolestaan nähdä, kuinka paljon raportointijärjestelmästä jäi laskelmien mukaan puuttumaan kuluja jokaiselta toimipisteessä A vuonna 2018 myydyltä käytetyltä autolta.



Kuvio 8. Toimipisteessä A yhdeltä myydyltä käytetyltä autolta puuttuva kuluerä

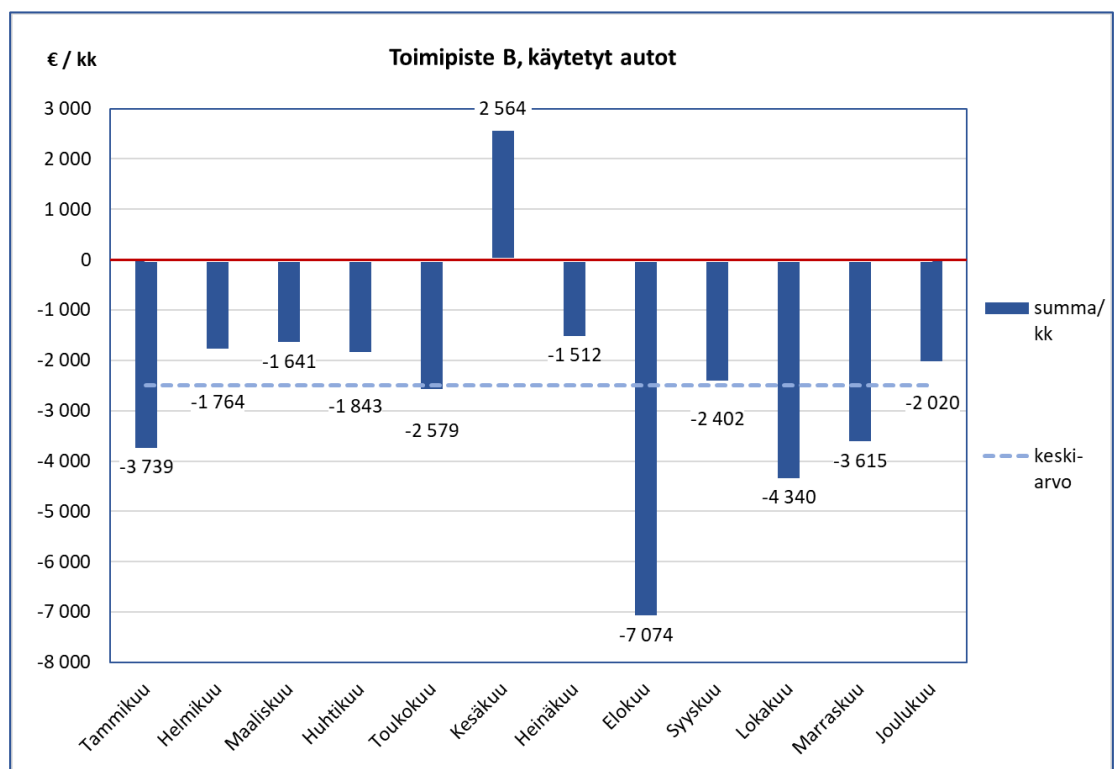
Autokohtainen erä laskettiin jakamalla raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa saman kuukauden aikana myytyjen ajoneuvojen määrällä. Kaaviosta nähdään myös jokaiselta myydyltä käytetyltä autolta raportointijärjestelmästä puuttuva keskimääräinen kuluerä. Liitteestä 4 löytyvien laskelmien

perusteella vuonna 2018 jokaiselta toimipisteessä A myydyltä käytetyltä autolta jäi puuttumaan kuluja keskimäärin noin 90 euron verran.

Toimipiste B, käytetyt autot

Laskelmien perusteella toimipisteen B käytettyjen autojen myynnin kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa oli vuonna 2018 hieman alle -30 000 euroa. Kustannuspaikalle kertyi raportointijärjestelmän ulkopuolelle jääviä tuottoja ainoastaan noin 3 000 euroa. Raportointijärjestelmästä jäi laskelmien mukaan puuttumaan muuttuvia kuluja reilut 33 000 euroa. Toimipisteen B käytettyjen autojen myyntiä koskevat laskelmat löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 6.

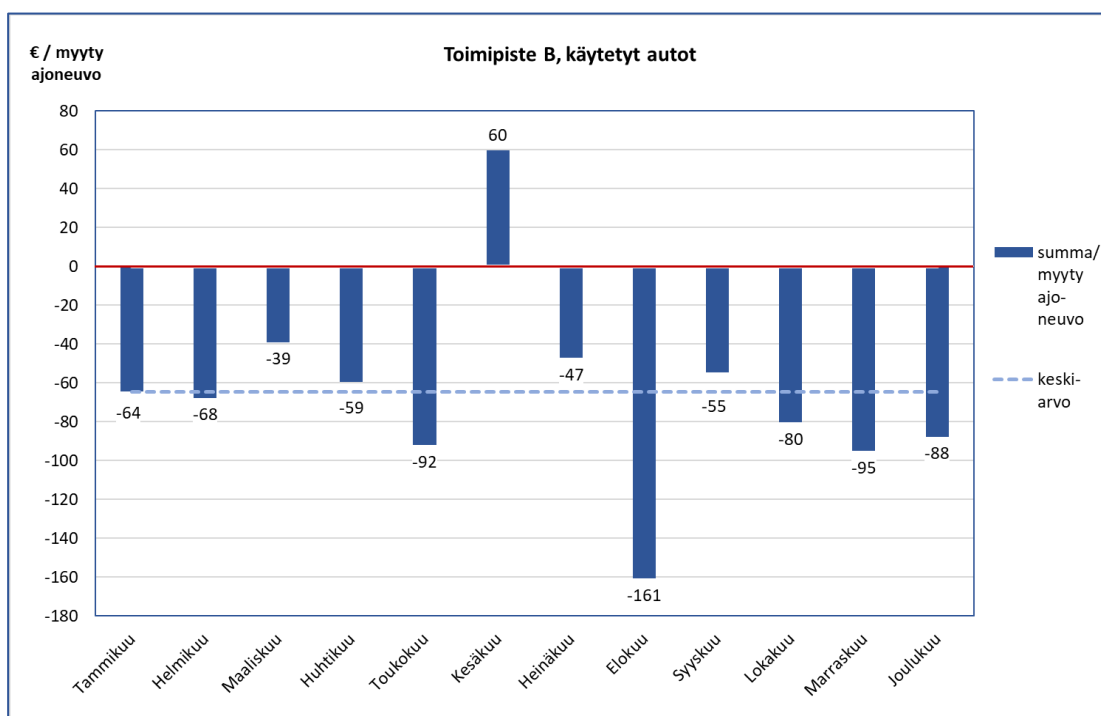
Kuviossa 9 on nähtävissä toimipisteen B käytettyjen autojen myynnin kustannuspaikalta vuonna 2018 raportointijärjestelmästä puuttumaan jääneiden tuottojen ja kulujen yhteenlasketut kuukausittaiset loppusummat.



Kuvio 9. Toimipisteen B käytettyjen autojen myynniltä puuttuvat tuotot ja kulut

Kaavioon on lisätty myös raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen kuukausittaisen loppusummien keskiarvo. Keskiarvo saadaan, kun raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu vuosittainen kokonaismäärä jaetaan tasan kaikille kuukausille. Laskelmien mukaan vuonna 2018 toimipisteessä B käytettyjen autojen kustannuspaikalta raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteismäärä oli keskimäärin hieman alle -2 500 euroa kuukaudessa, eli noin tuhat euroa vähemmän kuin toimipisteessä A.

Kuviossa 10 voidaan puolestaan nähdä, kuinka paljon raportointijärjestelmästä jäi laskelmien mukaan puuttumaan kuluja jokaiselta toimipisteessä B vuonna 2018 myydyltä käytetyltä autolta.



Kuvio 10. Toimipisteessä B yhdeltä myydyltä käytetyltä autolta puuttuva kuluerä

Autokohtainen erä laskettiin jakamalla raportointijärjestelmästä puuttuvien tuottojen ja kulujen yhteenlaskettu summa saman kuukauden aikana myytyjen ajoneuvojen määrällä. Kaaviossa on nähtävissä myös jokaiselta myydyltä käytetyltä autolta

puuttumaan jääneiden kulujen keskimääräinen summa. Liitteestä 6 löytyvien laskelmien mukaan vuonna 2018 jokaiselta toimipisteessä B myydyltä käytetyltä autolta puuttui kuluja keskimäärin noin 65 euroa.

Haastatteluvastausten perusteella maahantuojaan bonuksista uusien autojen myynnin kustannuspaikoille kertyvät tuotot on osattu ottaa myyntikate-ennusteissa huomioon jo aikaisemminkin, vaikka ne ovatkin puuttuneet raportointijärjestelmästä. Sen sijaan niin uusien kuin käytettyjenkin autojen kustannuspaikoilta puuttuvat kulut ovat vastaajien mukaan jääneet lähes täysin huomioimatta.

Odotetaan enemmän, ei osata laskea tai ottaa huomioon näitä kuluja.

Haastatteluvastauksista käy ilmi myös, että koko automyyntin osalta raportointijärjestelmästä puuttuvien kulujen yhteenlaskettu loppusumma koetaan vuositasolla merkittäväksi. Lisäksi vastauksista nousee esiin, että pelkästään jo se, että haastateltavilla on tiedossa, mistä tileistä ja kirjauksista erot raportointijärjestelmän ja kirjanpidon välille muodostuvat, auttaa tarkentamaan kuukauden myyntikateodotuksia. Kun tiedetään, mitkä kirjaukset puuttuvat raportointijärjestelmästä, ne voidaan ottaa huomioon toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteossa. Vastaajat toteavat myös, että raportointijärjestelmästä puuttuvien kirjausten selvittäminen helpottaa myös toimipisteiden ja kustannuspaikkojen välisten erojen vertailemista.

Nyt me tiedetään mikä meillä on erottanut. Me aina mietitään, miksi meidän operatiivinen järjestelmä ja SAP erottaa 5 000 tai 10 000 euroa kuukaudessa automyyntin osalta, mutta nyt me tiedetään, miltä tileiltä me löydetään ne erot.

Raportointijärjestelmästä puuttuvien kulujen yhteenlaskettujen summien todettiin myös olevan hyvin lähellä toimeksiantajalla ollutta käsitystä kirjanpidon ja myyntikatearvioiden välille jäävästä erosta siinä tilanteessa, kun arvioissa on raportointijärjestelmän antaman myyntikatteen lisäksi otettu huomioon maahantuojien bonukset.

Kiinteiden kustannusten avulla laskettu myyntikatteen tavoitetaso

Kirjanpitoaineiston avulla laskettiin myös kiinteiden kulujen kustannuspaikkakohtaiset kokonaismäärät (liitteet 3–6). Kiinteiden kulujen yhteenlasketut kokonaissummat jaettiin kuukausittaisiksi summiksi, jotka auttavat toimeksiantajaa hahmottamaan, kuinka paljon myyntikatetta pitäisi kertyä kullekin kustannuspaikalle vuoden jokaisena kuukautena, jotta toiminnassa päästään nollatulokseen. Kirjanpitoaineistosta tehtyjen laskelmien perusteella keskimääräiset kustannuspaikkakohtaiset myyntikatteen tavoitetasot ovat

- toimipisteen A uusien autojen myynnin osalta hieman alle 75 700 euroa kuukaudessa (liite 3),
- toimipisteen B uusien autojen myynnin osalta vajaat 60 000 euroa kuukaudessa (liite 5),
- toimipisteen A käytettyjen autojen myynnin osalta noin 49 500 euroa kuukaudessa (liite 4) sekä
- toimipisteen B käytettyjen autojen myynnin osalta hieman yli 32 300 euroa kuukaudessa (liite 6).

Haastatteluvastauksissa todettiin kiinteiden kulujen kuukausittaisen määrän olevan lähellä sitä, mitä yrityksessä oli arvioitukin. Toimipisteen B kuukausittaisen kiinteiden kulujen kokonaismäärän oli ajateltu olevan vajaat 100 000 euroa ja toimipisteessä A hieman enemmän.

6 Johtopäätökset

Markkinointiyritys, kuten vähittäiskauppa, myy asiakkailleen valmiina ostamiaan tuotteita. Tällaisen yrityksen kannattavuus riippuu tuotteiden menekistä, tuotteista saatavasta katteesta sekä kauppaliikkeen muista omista kustannuksista. Myynnin ohella yrityksen toimintaan liittyy esimerkiksi tavaroiden ostamista ja varastointia sekä markkinointia. Kaikki nämä toiminnot vaikuttavat niin yrityksen kustannuksiin, myyntiin kuin kannattavuuteenkin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 75.)

Tutkimustulosten perusteella käytettyjen autojen hinnoittelu on yksi päällimmäisistä autokaupan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Hinnoittelu on myös Järvenpään ja muiden (2013) mukaan yksi keskeisimmistä yrityksen kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä. Lisäksi hinnoittelulla vaikutetaan tuotteen kysyntään. (Järvenpää 2013, 212–213.) Tulosten mukaan käytettyjen autojen myyntihinnat määräytyvät pitkälti markkinoiden mukaan ja alalla käydään jatkuvaa hintakilpailua. On myös ensiarvoisen tärkeää, että autoliike onnistuu määrittelemään vaihtoautoista asiakkaille maksettavat hyvitykset oikein. Jos vaihtoautosta hyvitetään liian paljon, riittävän katteen saamiseksi tarvittava myyntihinta asettuu liian korkeaksi. Näin ollen liian korkea hyvityshinta nostaa vaihtoauton jälleenmyyntihintaa, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa sen, että auto ei mene kaupaksi.

Autojen myyntiketju voi kokonaisuudessaan olla pitkä. Tutkimustulosten perusteella se rakentuu uuden auton myynnin lisäksi useiden vaihdossa tulleiden autojen myynnistä. Uuden auton myynnistä kertyy liikkeelle maahantuojan määrittelemä myyntikate, sekä lisäksi myyntitavoitteiden saavuttamisen perusteella maksettavat bonukset. Autokauppa on kannattavaa vasta silloin, kun jokaisesta myyntiketjun autosta saadaan kate, jolla pystytään peittämään sen myynnistä aiheutuvat kustannukset. Muuttuvien kulujen kattamisen ohella myyntikatteesta täytyy jäädä rahaa myös yrityksen kiinteiden kulujen maksamiseen. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi, että suomalaiset asiakkaat mieltävät tinkimisen osaksi autokauppaa. Annettavat alennukset kuitenkin pienentävät suoraan autokaupalle jäävää myyntikattea. Tuloksista ilmenee myös, että jälkikuluilla on suuri merkitys autokaupan kannattavuudelle, koska ne maksetaan autoista saadusta katteesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ostojen ja varastoinnin merkitystä yrityksen kannattavuudelle. Alhola ja Lauslahti (2009, 124) toteavat, että yritys, jonka varasto kiertää nopeasti, on kannattavuuden hallinnan osalta selkeästi edullisemmassa asemassa kuin yritys, jonka varasto kiertää hitaasti. Tutkimustulosten perusteella autokaupalle vaikuttaa olevan ominaista tasapainoilu autojen myynnistä saatavan katteen ja varaston vaihtuvuuden välillä. Autovarastoon sitoutuu paljon pääomaa ja autojen arvo laskee varastossa nopeasti. Mitä kauemmin auto seisoo varastossa, ja mitä kalliimpi auto on kyseessä, sitä enemmän sen hinta laskee, ja autokaupan saama kate

pienenee. Tulosten mukaan se, että autot seisovat varastossa mahdollisimman vähän aikaa onkin autokaupalle tärkeä tavoite.

Tuloksista käy ilmi myös, että yleensä tilanne on autokaupan kannattavuuden hallinnan suhteen parempi silloin, kun autojen myyntiajat ovat lyhyempiä, vaikka myyntikatteesta jouduttaisiinkin jonkin verran tinkimään. Myös Virtasen (2010) opinnäytetyön tuloksissa pohdittiin katetuoton ja kassavirran suhdetta. Toimeksiantajayrityksessä oli perinteisesti tavoiteltu hyvää katetuottoa, mutta nyt vaihtoehtona nähtiin kassavirran kasvattaminen. Vaihtoehdossa tingittäisiin katetuotosta, jolloin yritykseen saataisiin enemmän rahaa sisälle. Lisäksi Virtasen (2010) työn tuloksissa nostettiin johdon tehtäväksi päätöksenteko siitä, kumpaa tekijää missäkin markkina- ja kilpailutilanteessa painotetaan – katetuottoa vai kassavirtaa. (Virtanen 2010, 43.)

Tutkimustulosten perusteella voitaneen sanoa, että autokaupan kannattavuuden hallinta vaatii vahvaa liiketoiminnan ymmärtämistä ja jatkuvaa hereillä oloa. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2009, 75) mukaan talouden ohjauksen kannalta on keskeistä, että yrityksellä on käytössään kannattavuuden seurannan mahdollistavat järjestelmät. Myös tutkimustuloksista ilmenee toimivan raportointijärjestelmän merkitys yrityksen toiminnan ohjaamiselle. Tulosten mukaan myyntikateraportoinnin avulla pitäisi pystyä seuraamaan sekä myynnin määrää että laatua mahdollisimman reaaliaikaisesti. Myös Sadon (2016) opinnäytetyössä päädytään samankaltaiseen johtopäätökseen. Hänen mukaansa yrityksen kannattavuus rakentuu monista tekijöistä, joiden reaaliaikainen seuranta ja suunnittelu ovat tärkeässä roolissa. (Sato 2016, 42–43.)

Jotta yrityksen kannattavuutta voidaan lähteä parantamaan, on tiedettävä, mitä tuottoja tai kustannuksia kirjataan millekin kirjanpidon tilille ja mitkä kirjaukset lasketaan mukaan kuhunkin kate- tai tulostasoon (Mäenpää 2015, 69). Myös Järvenpään (2013, 108) mukaan yrityksen kustannusrakenteiden tunteminen on kannattavuuden parantamisen lähtökohta. Tutkimustuloksista käy ilmi, että toimeksiantajan raportointijärjestelmä antaa käyttäjilleen melko hyvän kuvan automyynnille kertyvästä myyntikatteesta. Raportointijärjestelmän myyntikate kuitenkin poikkeaa kirjanpidon myyntikatteesta, mikä on aiheuttanut toimeksiantajalle yllätyksiä. Odotukset

kuukauden aikana kertyvästä myyntikatteesta ja tuloksesta ovat toisinaan olleet korkeampia kuin kuukauden kirjanpidon valmistuttua saatava tulos lopulta oli.

Tutkimustulosten perusteella raportointijärjestelmästä puuttuvista kuluista ja tuotoista muodostuu uusien autojen kustannuspaikoille tuottoerä. Automyynnin myyntikatteet eivät uusien autojen osalta perustu yksinomaan myytävien autojen myyntihinnan ja hankintahinnan väliseen erotukseen, vaan merkittävä osa tuotoista kertyy automaahantuojen maksamista bonuksista. Lisäksi tuloksista selviää, että asiakkaille luovutettavien uusien autojen määrien perusteella maksettavat bonukset maksetaan autoliikkeelle silloin, kun myös sen myynnille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että toimeksiantajalla oli suhteellisen hyvä ennakkokäsitys raportointijärjestelmästä puuttuvista tuotoista. Teemahaastatteluiden tuloksista selviää, että suurin osa raportointijärjestelmästä puuttuvista tuotoista muodostuu maahantuojen maksamista bonuksista. Lisäksi tuloksista ilmenee, ettei toimeksiantajan raportointijärjestelmässä huomioida näitä maahantuojen maksamia bonuksia ja hyvityksiä. Myös kirjanpitoaineistosta saatujen tulosten perusteella selkeästi suurin osa raportointijärjestelmästä puuttuvista tuotoista muodostuu maahantuojen maksamista bonuksista. Voidaankin todeta, että haastatteluiden tulokset vastaavat tältä osin erittäin hyvin kirjanpitoaineistosta saatuja tuloksia.

Tutkimustuloksista ilmenee, että raportointijärjestelmän ulkopuolelle jäävistä kuluista ja tuotoista muodostuu käytettyjen autojen kustannuspaikoille kuluerä. Myös uusien autojen osalta raportointijärjestelmästä puuttuu bonusten ja hyvitysten lisäksi kuluja. Nämä kulut pienentävät kirjanpidon myyntikatetta, mutta jäävät huomiomatta raportointijärjestelmän myyntikatteessa. Näiden kulujen aiheuttajat ja kirjanpidon tiliöinnit eivät ole olleet entuudestaan toimeksiantajan tiedossa. Tulosten perusteella voitaneen olettaa, että todennäköisesti juuri näistä toimeksiantajalle tuntemattomista kuluista on aiheutunut se, että toimeksiantajan odotukset kuukauden myyntikatteesta ja tuloksesta ovat toisinaan olleet liian optimistisia.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa myös siltä, että tutkimuksessa selvitettyt kuluerät vastaavat suuruudeltaan hyvin pitkälle toimeksiantajan arviota siitä erosta,

joka on jäänyt kirjanpidon ja raportointijärjestelmän välille, kun raportointijärjestelmän myyntikatteeseen on lisätty maahantuojien bonuksista saatavat tuotot. Näyttääkin siltä, että tutkimustulosten avulla toimeksiantaja saa realistisemman kuvan nimenomaan siitä, kuinka paljon raportointijärjestelmästä puuttuvat kulut todellisuudessa pienentävät automyyntin kustannuspaikkakohtaisia myyntikatteita.

Tutkimustulosten mukaan toimeksiantajan raportointijärjestelmästä puuttuvista muuttuvista kuluista muodostuu vuositason merkittävä summa. Kaikkien tutkimuksessa tarkasteltujen automyyntin kustannuspaikkojen osalta raportointijärjestelmän ulkopuolelle jäävien muuttuvien kulujen yhteissummaksi tulee kaiken kaikkiaan yli 170 000 euroa. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 198) mukaan kustannusten kohdistaminen tuotteille oikein on kannattavuusraportoinnin näkökulmasta tärkeää. Koska tutkimuksessa tarkasteltavat muuttuvat kulut ovat puuttuneet toimeksiantajan toiminnanohjaus- ja raportointijärjestelmistä, ne ovat myös jääneet kohdistumatta myytävälle autoille näissä järjestelmissä.

Niskavaaran (2017, 129) mukaan myös markkinaperusteisessa hinnoittelussa on tärkeää tuntea tuotekustannukset ja oma laskennallisiin kustannuksiin perustuva hintataso. Koska raportointijärjestelmästä puuttuvat kulut eivät ole olleet toimeksiantajan tiedossa, niitä ei ole huomioitu esimerkiksi hinnoittelupäätöksiä tehtäessä. Näin ollen myyntikate on voinut jäädä odotettua pienemmäksi osaksi myös tästä syystä.

Alangon (2015) opinnäytetyössä nostetaan esille johdon laskentatoimen merkittävä rooli yrityksen johtamisessa. Johtopäätöksissään Alanko (2015) toteaa, etteivät kirjanpito ja tilinpäätös anna riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi, vaan yrityksen johdon tulisi seurata säännöllisesti laskentatoimen raportoimaa tietoa yrityksen talouden tunnusluvuista. (Alanko 2015, 31.) Myös tutkimustulosten perusteella johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa tarvitaan autokaupan päivittäisen, viikoittaisen ja kuukausittaisen toiminnan ohjaamiseksi. Toimeksiantajayrityksessä tehdään kuukauden mittaan toimenpiteitä ja päätöksiä myyntikateraportoinnin pohjalta, ja tehtyjen päätösten taloudelliset vaikutukset näkyvät lopullisesti vasta kirjanpidon valmistuttua. Tulosten mukaan tilanteet muuttuvat autokaupassa nopeasti, jolloin laskentatoimen tuottaman tiedon tarkkuus ja ajantasaisuus on tärkeää. Tuloksista käy ilmi myös,

että reaaliaikaisen seurannan ohella myyntikateraportoinnista saatavan tiedon tulisi mahdollistaa kuluvan kauden tuloksen ennustaminen.

Tuloksista voidaan huomata myös, että toimeksiantajalle on tärkeää pelkästään jo se, että raportointijärjestelmästä puuttuvat kulut saadaan tunnistettua. Näin toimeksiantaja pystyy pureutumaan tarkemmin siihen, mistä nämä kulut aiheutuvat. Tutkimuksessa esille nousseiden kirjausten lähempi tarkastelu auttaakin toimeksiantajaa hahmottamaan, millaisista ostoista raportointijärjestelmästä puuttuvat kirjaukset syntyvät, jolloin voidaan löytää mahdollisia säästökohteitakin.

Myös mahdollisuus toimipisteiden ja kustannuspaikkojen välisten erojen tarkasteluun koetaan tutkimustulosten perusteella tärkeäksi. Tutkimustuloksissa on nähtävissä joitakin toimipisteiden välisiä eroja sekä uusien että käytettyjen autojen kustannuspaikoille kertyvissä kuluissa. Tuloksista ilmenee myös, että erot saattaisivat johtua siitä, että osa kirjauksista kohdistuu jostain syystä väärälle kustannuspaikalle. Tämä tietysti vääristää osastojen myyntikatetta ja tulosta. Tutkimustulosten pohjalta varsinaiseksi kehittämis ehdotukseksi nouseekin tutkimustuloksissa esille tulleiden toimipiste- ja kustannuspaikkakohtaisten erojen selvittäminen.

Lisäksi toimeksiantajan harkittavaksi jää tutkimuksessa laskettujen tuotto- ja kuluerien lisääminen tai lisäämättä jättäminen raportointijärjestelmään. BI-raportointi pyrkii hyödyntämään mahdollisimman laajasti kaikkea olennaista tietoa, myös taloushallinnon tuottamaa tietoa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 188). Toimeksiantajalla ei toistaiseksi ole mahdollisuutta siirtää kirjanpidon järjestelmästä tietoa suoraan Microsoft Power BI -raportointijärjestelmään. Kirjanpidon kirjaukset eivät myöskään välttämättä toteudu myyntikateraportoinnilta tavoiteltavan reaaliaikaisuuden mukaisesti, jolloin niiden siirtyminen suoraan myyntikateraportointiin ei välttämättä edes ehtisi parantamaan järjestelmän tarkkuutta kuluven kauden aikana.

Vaihtoehtoisesti raportointijärjestelmään voitaisiin lisätä jokaista myytyä autoa kohden laskelmien tuloksena saatu kustannuspaikkakohtainen tuotto- tai kuluerä. Tutkimustuloksista käy kuitenkin ilmi, että niin kuukausittaiset summat kuin autokohtaiset erätkin vaihtelevat melko paljon. Näin ollen myöskään raportointijärjestelmään

lisättävä kiinteä autokohtainen tuotto- tai kuluerä ei varmuudella korjaa tarpeeksi luotettavasti kirjanpidon ja raportointijärjestelmän välistä eroa. Tutkimustulosten perusteella käyttökelpoinen ratkaisu voikin olla laskelmista saatujen tulosten käyttäminen raportointijärjestelmän tuottaman tiedon rinnalla.

Myyntikate saadaan selville, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Myyntikatteen tulisi olla niin suuri, että sillä saadaan katettua kaikki kiinteät kulut ja voittotavoite. Katetuottoajattelussa on oletuksena myös, että muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti suhteessa toiminta-asteen muutokseen (Järvenpää ym. 2013, 102.) Kun tutkimustuloksia tarkastellaan, voidaan huomata, että raportointijärjestelmästä puuttuvat muuttuvat kulut eivät näytä muuttuvan lineaarisesti autojen myynnin määrien suhteessa. Myöskään tuotot eivät vaikuta kertyvän täysin lineaarisesti. Tästäkin syystä voi olla perusteltua jättää lisäämättä laskelmien tuloksena saadut tuotto- ja kuluerät sellaisenaan toimeksiantajan raportointijärjestelmään.

7 Pohdinta

Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajayrityksen myyntikateraportoinnin tarkkuuden parantaminen. Tavoitteena oli selvittää, mistä toimeksiantajan raportointijärjestelmän ja kirjanpidon myyntikatteiden välinen ero johtuu ja kuinka suuri tuo ero todellisuudessa on. Tarkoituksena oli, että toimeksiantaja pystyisi tutkimustulosten perusteella kehittämään myyntikateraportointiaan siten, että raportointijärjestelmästä puuttuvat tuotot ja kulut kyettäisiin huomioimaan päätöksenteossa ja yrityksen toiminnan ohjaamisessa jo kuluvan kauden aikana. Paikkansapitävän ja reaaliaikaisen tiedon seuraaminen ja tuloksen ennakoiminen mahdollistaisi korjaavien toimenpiteiden tekemisen jo ennen kauden päättymistä ja pienentäisi siten tuloksen ja sille asetettujen tavoitteiden välistä eroa.

Tutkimusongelmaksi muotoutui kirjanpidon ja raportointijärjestelmän myyntikatteiden poikkeaminen toisistaan. Ongelma rajattiin koskemaan uusien ja käytettyjen autojen myyntiä toimeksiantajan kahdessa toimipisteessä. Ongelmaan lähdettiin hakemaan ratkaisua kolmen tutkimuskysymyksen avulla: mitä tuottoja ja kuluja

kirjanpidossa kirjataan automyyntin kustannuspaikoille, mutta ei huomioida raportointijärjestelmässä, kuinka paljon näitä kuluja ja tuottoja kertyy sekä kuinka suuri summa niistä muodostuu jokaista myytyä autoa kohden?

Tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä lähdettiin ratkaisemaan kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmistä sekä teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston avulla. Teemahaastatteluiden tulokset auttoivat ratkaisemaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen siitä, mistä tuotoista ja kuluista ero kirjanpidon ja raportointijärjestelmän välillä syntyy. Sähköisistä järjestelmistä kerätystä aineistosta laadittujen laskelmien perusteella voitiin puolestaan ratkaista kyseisten tuottojen ja kulujen kustannuspaikkakohtaiset kokonaismäärät sekä raportointijärjestelmästä jokaiselta myydyltä autolta puuttumaan jääneen tuotto- tai kuluerän suuruus.

Tutkimuksessa selvitettyjen tuottojen osalta tutkimustulokset olivat osittain odotettuja. Haastatteluiden tuloksissa ilmeni, että toimeksiantajalla oli melko hyvä käsitys raportointijärjestelmästä puuttuvista maahantuojien bonuksista. Näistä bonuksista muodostui myös tutkimuksessa tehtyjen laskelmien perusteella suurin osa uusien autojen kustannuspaikoilta puuttuvista tuotoista. Sen sijaan raportointijärjestelmästä puuttuvien kulujen osalta tulokset antoivat toimeksiantajalle uutta tietoa. Tutkimuksessa tarkastellut kulukirjaukset ovat jääneet toimeksiantajalta täysin huomioimatta, kun kuluvan kauden aikana on tarkasteltu myyntikatteen kertymistä ja ennakoitu toiminnan tulosta. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajan kannalta merkittävimmäksi hyödyksi nousseekin nimenomaan näiden raportointijärjestelmästä puuttuvien kulujen aiheuttajien ja määrien selvittäminen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena. Tutkimuksen aihe oli autokaupan moninaisuudesta ja erityistä käytännöistään johtuen haastavakin, mutta valittu tutkimusstrategia mahdollisti joustavuudellaan syvällisen perehtymisen tutkittavaan ilmiöön. Aineistoa kerättiin vuorotellen kahdella erilaisella menetelmällä, teemahaastatteluilla ja kokoamalla tietoa sähköisistä järjestelmistä. Aineistoa myös analysoitiin koko ajan aineistonkeruun rinnalla. Tällainen toteuttamistapa sopi hyvin tähän tutkimukseen. Sähköisistä järjestelmistä kerätystä aineistosta laaditut laskelmat ratkaisivat tutkimuksen määrälliset kysymykset. Teemahaastattelut auttoivat puolestaan

perehtymään autokaupan toiminnan moninaisuuteen ja muodostamaan tutkittavasta tapauksesta hyvän kuvan. Lisäksi haastattelut auttoivat ymmärtämään kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmien pohjalta laadittujen laskelmien sisältöä ja merkityksellisyyttä toimeksiantajalle.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin tutkimusaineistosta esiin nousseita aiheita ja käsitteitä. Ensin käytiin läpi kannattavan liiketoiminnan peruspilareita sekä laskentatoimen merkitystä yrityksen toiminnan ohjaamisen ja päätöksenteon kannalta. Reaaliaikainen talouden sisäinen raportointi on noussut tämän päivän nopeatempoisessa liike-elämässä tärkeään rooliin. Liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi yrityksessä täytyy jatkuvasti seurata johdon laskentatoimen tuottamaa ja raportoimaa taloudellista tietoa. Sisäinen raportointi auttaa ohjaamaan yrityksen toimintaa ja saavuttamaan strategiassa asetetut tavoitteet. Tutkimuksen tuloksilla on selkeä yhteys näihin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin aiheisiin.

Teoreettisen viitekehyksen jälkimmäinen osa muodostui katetuottolaskennan pääperiaatteista. Lisäksi tarkasteltiin kustannuksia ja hinnoittelua sekä varastoinnin aiheuttamien kulujen merkitystä yrityksen kannattavuudelle. Toimeksiantajan myyntikate-raportointi perustuu katetuottolaskentaan ja tutkimustulokset ovat monelta osin yhteneväisiä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Esimerkiksi hinnoittelun ja myyntikateen sekä varaston kierron suhteen optimoimisen tärkeys nousee esiin sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tutkimustuloksissa. Tutkimustuloksista löytyy näiltä osin yhtäläisyyksiä myös aikaisemmin tehtyjen opinnäytetöiden tuloksiin.

Tutkimuksen onnistumista tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Näin ollen asetetut tutkimuskysymykset tuottivat oikeita vastuksia. Tutkimuksen tulokset auttavat toimeksiantajaa jatkossa hahmottamaan autoille todellisuudessa kertyvää keskimääräistä myyntikatetta ja asettamaan tulosodotukset oikealle tasolle. Lisäksi toimeksiantaja pystyy pureutumaan tuloksissa esiin nousseisiin toimipisteiden välisiin eroihin ja mahdollisesti löytämään sitä kautta myös kustannussäästöjä. Kaiken kaikkiaan toimeksiantaja on tyytyväinen työhön ja kokee hyötynsä tutkimuksen tuloksista, mitä voidaankin pitää tutkimuksen tärkeimpänä saavutuksena.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tämän tutkimuksen uskottavuus on pyritty varmistamaan huolellisen dokumentaation avulla. Tutkittava tapaus sekä tehdyt valinnat ja ratkaisut on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta niiden vertaileminen samankaltaisiin tapauksiin olisi mahdollista. Työssä on kuitenkin käytetty laadullista tutkimusotetta ja tulokset soveltuvat sellaisenaan ainoastaan toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ei ole ollut tavoitteena, vaan tarkoituksena on ollut tuottaa toimeksiantajan käyttöön mahdollisimman hyvä kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Vilkan ja muiden (2018, 198) mukaan case-tutkimuksen yleistettävyyttä vahvistuu monimetodisuuden avulla. Kananen (2013, 119) puolestaan toteaa case-tutkimuksen uskottavuuden paranevan, kun käytetään useita lähteitä. Tässä tutkimuksessa tulosten uskottavuutta parantaa se, että aineistona on käytetty sekä sähköisistä tietojärjestelmistä kerättyä numeraalista tietoa että teemahaastatteluiden saatuja vastauksia. Teemahaastatteluiden ja laskelmien tulokset ovat monilta osin yhteneväisiä ja tukevat toisiaan, mikä vahvistaa tulosten luotettavuutta. Lisäksi virallisen tilinpäätöksen pohjana käytettävä kirjanpitoaineisto on tutkimusaineistona yksiselitteistä ja luotettavaa, mikä myös osaltaan parantaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

Teemahaastattelut on tallennettu kahdella tallennusvälineellä ja litteroitu heti haastatteluiden toteuttamisen jälkeen. Kirjanpitoaineisto on siirretty sähköisistä järjestelmistä suoraan Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jolloin numeroiden manuaalisessa syöttämisessä tapahtuvat virheet on saatu minimoitua. Toiminnanohjausjärjestelmästä poimittujen liikevaihtoraporttien tietojen kirjaamisessa on pyritty erityiseen huolellisuuteen. Myös sähköisistä järjestelmistä siirretystä aineistosta on laadittu laskelmat heti aineiston keräämisen jälkeen. Kirjanpitoaineistoa on kerätty koko vuoden 2018 ajalta, jotta saatiin varmistettua tarpeeksi kattavan kuvan saaminen kokonaisen vuoden aikana kertyvistä tuotoista ja kuluista sekä löydettiin kirjanpidon ja raportointijärjestelmän välisten erojen syyt.

Kanasen (2010, 70) mukaan toisen tutkijan tekemiä samoja johtopäätöksiä voidaan käyttää tuloksin ristiriidattomuuden varmistamiseksi. Lisäksi sekä Kananen (2013, 119) että Yin (2014, 47) mainitsevat, että tutkijan tekemän tuloksin luetuttaminen

informanteilla parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tulkinnan ristiriidattomuuden varmistaminen toisen tutkijan avulla ei ollut mahdollista tässä tutkimuksessa, mutta aineiston ja tulkinnan luotettavuus varmistettiin luettamalla teksti informanteilla. Myös laskelmien oikeellisuus tarkistettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa kirjanpitoaineistosta tehtyjen laskelmien osalta. Sen sijaan teemahaastatteluiden osalta tutkimuksen uusiminen täysin vastavalla tavalla ei ole mahdollista. Lisäksi on huomioitava, että yrityksen tuotot ja kulut muuttuvat jatkuvasti, joten nyt lasketut tuotto- tai kuluerät täytyy laskea uudelleen aina tarpeen mukaan. Tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä voidaan nähdä myös se, että tutkimuksen tekijä ei ole tutkimusta tehdessään ollut toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Näin ollen suhtautuminen tutkimuksen tuloksiin on ollut objektiivista.

Jatkotutkimusaiheet

Yrityksessä jokainen vuosi on erilainen ja näin ollen myös tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä tuotot ja kulut muuttuvat jatkuvasti. Tämän tutkimuksen tulokset eivät siten ole pysyviä, vaan tutkimuksen toistaminen sopivin aikavälein on tarpeen. Lisäksi tarkastelua voitaisiin jatkotutkimuksessa laajentaa koskemaan myös toimeksiantajan muita osastoja, kuten varaosamyyntiä ja korjaamoa. Jatkotutkimuksella saatava tieto voisi auttaa ratkaisemaan myös sen, mikä olisi paras tapa hyödyntää tietoa kirjanpidon ja raportointijärjestelmän välisestä erosta.

Tutkimuksessa nousivat esille toimipisteiden väliset erot, varsinkin raportointijärjestelmästä puuttuvien kulujen osalta. Tutkimustulosten perusteella ei luotettavasti pystytty määrittelemään, mistä nämä erot johtuvat. Näiden erojen selvittäminen jatkotutkimuksella toisi toimeksiantajalle lisätietoa ja varmistaisi kirjausten kohdistumisen oikealle kustannuspaikalle. Näin toimeksiantajan jokaisen osaston tuottojen, kulujen ja myyntikatteen sekä sitä kautta myös tuloksen oikeellisuus saataisiin varmistettua. Toiminnan ohjaamisen kannalta lisätutkimuksen tuottama tieto olisi tärkeää, jotta kutakin osastoa koskevat päätökset voitaisiin tehdä oikean tiedon pohjalta.

Lähteet

Alanko, E. 2015. Johdon laskentatoimen raportoinnin kehittäminen. Case: Traktoauto Oy. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.2.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120819854>.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1–6. p. Helsinki: WSOYpro.

Atrill, P. & McLaney, E. 2009. Management accounting for decision makers. 6th ed. Harlow: Pearson Education.

Autoalan lyhyen aikavälin ennusteet. 2019. Artikkelit Autoalan Tiedotuskeskuksen verkkosivustolla. Viitattu 4.2.2019. <http://www.aut.fi/tilastot/ennusteet>.

AutoMaster: Autoliikkeen tarpeisiin suunniteltu järjestelmä. Rakenna vahva suhde asiakkaisiisi AutoMasterin avulla. 2019. CDK Globalin verkkosivusto. Viitattu 19.2.2019. <https://www.cdkglobal.com/fi-fi/ratkaisut/automaster-dms>.

Drury, C. 2011. Cost and management accounting: An introduction. 7th ed. Andover: Cengage Learning.

Enho, H. 2019. Power BI – kaikki mitä sinun tulee tietää aloittaessasi. Artikkelit Sulavan verkkosivustolla. Viitattu 19.2.2019. <https://www.sulava.com/power-bi-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-aloittaaksesi/>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 7.2.2019. <https://helda.helsinki.fi/MonenlainentapaustutkimusErikssonKoistinen.pdf>.

Gowthorpe, C. 2018. Business accounting and finance. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning.

Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Jyväskylä: WSOYpro/Docendo.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki: Talentum Pro.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Linden, I. & Toivakka, T. 2015. Sisäinen liiketoimintatieto. Julkaisussa Osumia taloushallinnossa: Business intelligence. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista: Liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3. uud. p. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: SanomaPro.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Alma Talent.
- Peuhkuri, T. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat: Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Julkaisussa Tutkimus menetelmien pyörteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sato, L. 2016. Katetuottolaskenta kannattavuuden suunnittelun ja seurannan välineenä: toiminnan ja tuotteiden kannattavuuden selvittäminen Case Yritys Oy. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.2.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112116606>.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uud. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Taloushallinto: Taloushallinnon muutoksella optimaaliseen toimintaan. N.d. SAP Suomen verkkosivusto. Viitattu 19.2.2019. <https://www.sap.com/finland/products/financial-management>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, N. 2010. Korjaamopalveluiden asiakasryhmäkohtaiset katetuotot. Case: Man-Yhtiöt Oy. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.2.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005078377>.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. 5th edition. Los Angeles: SAGE.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden teemat

- Autokaupan kannattavuuteen vaikuttavat tekijät
- Kilpailutilanne
- Hinnoittelu
- Ostot ja varastointi
- Katetuottolaskenta
- Kustannukset
- Johdon laskentatoimi johtamisen tukena
- Talouden raportointi, raportoinnin merkitys liiketoiminnan ohjaamiselle
- Raportointijärjestelmän toimintaperiaate
- Muista järjestelmistä raportointijärjestelmään siirtyvät tiedot
- Raportointijärjestelmästä puuttuvat tiedot
- Autokaupan tilikartta verrattuna AutoMaster-järjestelmään
- Kirjanpidon kirjausperiaatteet ja tilien sisällöt
- AutoMaster-järjestelmässä osittain / kokonaan huomioitavat kirjaukset
- Laskelmissa huomioon otettavat tilit ja kirjaukset
- Laskelmien sisältö, muuttuvat ja kiinteät kulut
- Muuttuvista kuluista / tuotoista laskettava erä
- Kiinteistä kuluista laskettava erä
- Lasketut tulokset, yllättivätkö vai olivatko odotettuja, toimipisteiden erot
- Tulosten merkitys kannattavuuden hallinnan näkökulmasta
- Tulosten käytettävyys toiminnan ohjaamisessa ja päätöksen teon tukena
- Tutkimustuloksista saatava hyöty toimeksiantajalle

Liite 2. Toimeksiantajan tilikartta myyntikatteeseen vaikuttavien tilien osalta

TILIKARTTA	Tilille kirjattavia tuottoja/kuluja ei huomioida kokonaan tai osittain AutoMaster-järjestelmässä
MYyntITUOTOT	
Myyntituotot uudet tavarat	
30009 Myynti sisäiset	Käytettyjen auto siirto toimipisteestä toiseen
30010 Myynti 24 %	Uusien autojen myynti
30017 Myynti2 24 %	Uusien autojen myynti, esimerkiksi työsuhdeautot
30100 Takuutyömyynti	Maahantuojalta laskutettavat takuukorjaukset
30480 Muut myyntituotot 24 %	
30490 Muut myyntituotot 0 %	Kaupan purkamisesta saatava korvaus, vakuutuskorvaukset
Myyntituotot käytetyt tavarat	
33700 Myynti käytetyt tavarat 24 %	Käytettyjen autojen arvonlisäverollinen myynti yrityksille
33707 Myynti2 käytetyt tavarat 24 %	Käytettyjen autojen arvonlisäverollinen myynti
33710 Myynti käytetyt tavarat, marginaaliveromenettely	Käytettyjen autojen myynti yksityishenkilöille
33717 Myynti2 käytetyt tavarat, marginaaliveromenettely	Käytettyjen autojen myynti, esimerkiksi pakettiautot
Oheispalvelut	
32391 Muut palkkiot ja korvaukset 0%	Vakuutusmyynnin asiamiespalkkiot
32400 Osamaksukaupan maksulisät 0%	Osamaksukaupan perustamispalkkiot
33090 Muut vuokratuotot 24 %	Autojen vuokraamisesta saatavat tuotot
Myynnin oikaisuerät	
34100 Myynnin alennukset	Uusista autoista annettavat alennukset
34107 Myynnin alennukset2	Uusista autoista annettavat alennukset
34130 Marginaaliverotettavan myynnin alv	
MUUTTUVAT KULUT	
Aine-, tarvike- ja tavaraostot	
40000 Ostot	Esimerkiksi ohjekirjat, avaimenperät, rekisteröintikilven aluslevyt
40007 Ostot2	Sisäiset ostot
40009 Ostot sisäiset	Uudelle autolle ostettavat varustelut (oma korjaamo/varaosat)
40300 Ostot uudet autot	Uusien autojen ostot, esittelyautojen autoverot
40310 Tarvikeostot uudet autot	Uusiin autoihin ostettavat tarvikkeet tai osat

40320 Esittelyautojen vuokrat	Autojen maahantuojille maksettavat vuokrat, loppuivat vuoden 2018 aikana
40330 Myyntiautojen polttoaineet	Tankkaukset koeajo- ja myyntiautoihin, tankkaukset viettäessä autoja asiakkaille
40590 Muut ostot	Rekisteröinnit, esittelyautojen pesut, automyyntin muut kulut, joita ei kirjata autoille
40597 Muut ostot2	Muut sisäiset ostot
Tavaratuonti	
41000 Yhteisöhankinnat	Esimerkiksi ohjekirjoja, autojen osia
Käytettyjen autojen ostot	
42009 Ostot käytetyt tavarat sisäinen	Käytettyjen autojen siirrot toimipisteiden välillä
42010 Ostot käytetyt tavarat, marginaaliveromenettely	Käytettyjen autojen osto yksityishenkilöiltä, ylihyvitykset
42030 Käytettyjen autojen tarvikeostot	Käytettyihin autoihin ostettavat tarvikkeet
42060 Ostot käytetyt autot	Käytettyjen autojen osto yritysasiakkailta
42061 Ostot käytetyt autot 0%	Esimerkiksi taksiautoon liittyvä osto
Hankintakulut	
42400 Ostorahdit	Ostorahdit
42408 Ostorahdit2	Ostorahdit
Alennukset	
45200 Ostojen käteisalennukset	Automaattiset alennukset, kun ostoreskontrassa määritellään käteisalennusprosentti, pyöritykset
45210 Ostojen vuosialennukset	Saadut vuosialennukset ja hyvitykset, tavoitehyvitykset
45290 Muut ostojen alennukset	Erikoistuet, volyymibonukset, autokohtaiset tuet, erilaiset kampanjat
Muut ostojen oikaisuerät	
45810 Marginaaliverotettavien ostojen alv	
Varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)	
46020 Varastojen muutos uudet autot	
46030 Varastojen muutos käytetyt autot	
Ulkopuoliset palvelut	
47010 Ulkopuoliset markkinointipalvelut	
47100 Uusien autojen kunnostus	
47110 Käytettyjen autojen kunnostus	
47490 Muut ulkopuoliset palvelut	Muut ulkopuoliset palvelut
MYYNTIKATE	
NETTORAHOITUSKULUT/-TUOTOT	
83010 Korkotuotot myyntisaamisista	Korkotuotot myyntisaamisista
83020 Korkotuotot osamaksusaamisista	Osamaksukaupan korkotuotot

Liite 3. Laskelmat toimipisteen A uusien autojen myynnin osalta

Toimipiste A uudet autot Kirjanpidossa myyntikatteeseen vaikuttavat tilit, joita ei huomioida myyntikateraportoinnissa													
Muuttuvat kulut / tuotot	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tot. yht.
32391 Muut palkk/korv 0%	691	850	3 914	956	3 910	996	916	1 342	4 609	913	907	1 116	21 119
32400 Osam. maksulisät 0%	2 205	1 791	1 594	2 517	3 381	685	1 013	581	978	3 007	2 730	543	21 025
Yhteensä	2 896	2 640	5 508	3 473	7 291	1 681	1 929	1 923	5 588	3 920	3 637	1 658	42 144
40000 Ostot	-24		-44	-32	-606			-4	-16	-52	-32	-44	-854
40330 Myyntiaut po.aineet	-1 078	-768	-542	-1 220	-587	-701	-278	-1 859	-338	-538	-3 713	-639	-12 261
40590 Muut ostot	-686	-2 787	-1 653	-2 442	-1 760	-3 613	-251	-3 504	3 431	-5 990	-4 554	-816	-24 625
40597 Muut ostot2		-155	-65	-968		-645		-323	-484	-852		-403	-3 894
42400 Ostorahdit	-3 112	-3 591	-3 390	-2 675	-576	-3 589	-2 005	-1 798	-2 576	-2 789	-1 244	-2 254	-29 598
42408 Ostorahdit2								-121					-121
47490 Muut ulkop palvelut					-24		-16						-40
Yhteensä	-4 900	-7 301	-5 693	-7 336	-3 553	-8 548	-2 549	-7 609	17	-10 220	-9 543	-4 156	-71 392
45200 Ostojen käteisalennukset				4	12								16
45210 Ostojen vuosialennukset	31 338	10 795					7 470		25 279	416	390	25 000	100 687
45290 Ostojen muut alennukset	202	72	31 890	70 127	21 327	27 289	539	32 940	3 942	35 766	63 617	56 781	344 492
Yhteensä	31 540	10 867	31 890	70 131	21 339	27 289	8 009	32 940	29 220	36 182	64 007	81 781	445 196
83010 Korkotuo myyntisaam					-0								-0
83020 Korkotuotot osamsaam	1 405	-2 232	2 087	-2 810	-6 249	1 184	441	2 242	-3 165	314	-2 675	-2 615	-12 073
Yhteensä	1 405	-2 232	2 087	-2 810	-6 249	1 184	441	2 242	-3 165	314	-2 675	-2 615	-12 073
YHTEENSÄ	30 942	3 974	33 791	63 457	18 829	21 606	7 829	29 496	31 660	30 195	55 426	76 669	403 875

Liite 4. Laskelmat toimipisteen A käytettyjen autojen myynnin osalta

Toimipiste A käytetyt autot Kirjanpidossa myyntikatteeseen vaikuttavat tilit, joita ei huomioida myyntikateraportoinnissa													
Muuttuvat kulut / tuotot	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tot. yht.
32391 Muut palkk/korv 0%											85		85
32400 Osam. maksulisät 0%	2 071	1 163	1 347	1 791	1 767	-1 362	2 117	-1 962	78	-781	73	255	6 557
Yhteensä	2 071	1 163	1 347	1 791	1 767	-1 362	2 117	-1 962	78	-781	158	255	6 642
40000 Ostot	-330	-25			-6			-81				-190	-632
40310 Tarvikeostot uudet autot												-32	-32
40330 Myyntiaut po.aineet	-1 618	-1 715	-1 723	-1 605	-1 840	-2 079	-2 057	-1 442	-1 735		-2 594	-1 033	-19 441
40590 Muut ostot	-972	-2 271	-1 793	-1 899	-1 608	-2 353	-819	-1 419	-1 097	-1 285	-2 175	-1 124	-18 816
40597 Muut ostot2	-155	-65	-387	-645		-968			-806		-77	-565	-3 668
42400 Ostorahdit		-71		-185						-87		-29	-373
45200 Ostojen käteisalennukset				4								1	5
47490 Muut ulkop palvelut		-45	-421		-14		-14	-240			-29		-764
Yhteensä	-3 075	-4 192	-4 323	-4 330	-3 469	-5 400	-2 890	-3 182	-3 639	-1 373	-4 875	-2 972	-43 721
83020 Korkotuotot osamsaam	-2 216	460	300	-945	-2 150	638	-164		-174	-286	-18	-330	-4 884
Yhteensä	-2 216	460	300	-945	-2 150	638	-164		-174	-286	-18	-330	-4 884
YHTEENSÄ	-3 220	-2 569	-2 676	-3 484	-3 852	-6 124	-937	-5 144	-3 734	-2 440	-4 735	-3 047	-41 963

Käytettyjä autoja myyty / kpl													
Henkilöautot	44	27	34	44	37	30	37	47	34	45	39	27	445
Muut ajoneuvot	4	2	1	3	2	1	3	5	4	4	2	5	36
Yhteensä	48	29	35	47	39	31	40	52	38	49	41	32	481
Kulut tai tuotot / myyty ajoneuvo	-67	-89	-76	-74	-99	-198	-23	-99	-98	-50	-115	-95	-87

Liite 5. Laskelmat toimipisteen B uusien autojen myynnin osalta

Toimipiste B uudet autot Kirjanpidon myyntikatteeseen vaikuttavat tilit, joita ei huomioida myyntikateraportoinnissa													
Muuttuvat kulut / tuotot	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tot. yht.
32391 Muut palkk/korv 0%	730	1 141	921	411	825	579	1 182	616	1 003	835	929	1 095	10 268
32400 Osam. maksulisät 0%	689	1 142	1 209	563	151	10	129	-1 554	398	-199	497	-148	2 887
Yhteensä	1 419	2 283	2 131	974	976	590	1 311	-938	1 401	636	1 426	947	13 155
40000 Ostot		-936		-252	-301	-34	-385			-65			-1 974
40310 Tarvikeostot uudet autot			-141					-85		-179			-406
40330 Myyntiaut po.aineet	-639	-729	-842	-955	-1 140	-1 095	-699	-1 158	-967	-1 397	-1 194	-799	-11 615
40590 Muut ostot	-489	-144	-409	-499	-1 645	2 861	-359	-1 556	-348	-881	-1 604	-1 433	-6 505
40597 Muut ostot2									-232	-1 316	-310		-1 858
42400 Ostorahdit					-381	-405				-191	-180	-220	-1 378
Yhteensä	-1 127	-1 809	-1 392	-1 706	-3 468	1 326	-1 443	-2 799	-1 547	-4 030	-3 288	-2 452	-23 736
45200 Ostojen käteisalennukset		16						14			1	15	45
45210 Ostojen vuosialennukset	31 076	48 049		6 062			6 562		3 120	-1 950			92 920
45290 Ostojen muut alennukset			33 968	28 050	38 267	14 240		31 024	28 935	49 945	30 239	22 499	277 166
Yhteensä	31 076	48 065	33 968	34 112	38 267	14 240	6 562	31 038	32 055	47 995	30 239	22 514	370 131
83020 Korkotuotot osamsaam	-79	-653	-480	-2 385	491	1 762	163	501	5 817	2 945	367	6 992	15 441
Yhteensä	-79	-653	-480	-2 385	491	1 762	163	501	5 817	2 945	367	6 992	15 441
YHTEENSÄ	31 289	47 886	34 226	30 995	36 265	17 917	6 593	27 802	37 726	47 547	28 745	28 001	374 992

Liite 6. Laskelmat toimipisteen B käytettyjen autojen myynnin osalta

Toimipiste B käytetyt autot Kirjanpidon myyntikatteeseen vaikuttavat tilit, joita ei huomioida myyntikateraportoinnissa													
Muuttuvat kulut / tuotot	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tot. yht.
32391 Muut palkk/korv 0%											129		129
32400 Osam. maksulisät 0%	1 800	180	900	69	900	242	2 189	-2 861	234	-359	-398	-59	2 837
Yhteensä	1 800	180	900	69	900	242	2 189	-2 861	234	-359	-269	-59	2 966
40000 Ostot	-1 231	-147	-376	-898	-754	-34				-175			-3 615
40007 Ostot2							-62						-62
40330 Myyntiaut po.aineet	-425	-381	-647	-399	-659	-731	-400	-751	-521	-844	-686	-478	-6 921
40590 Muut ostot	-2 503	-1 051	-1 816	-1 578	-2 066	2 708	-2 007	-3 097	-1 924	-2 962	-2 531	-1 439	-20 266
42400 Ostorahdit			-302	-105					-191				-598
47490 Muut ulkop palvelut							-1 234	-359				-44	-1 636
Yhteensä	-4 159	-1 578	-3 141	-2 979	-3 479	1 943	-3 704	-4 206	-2 636	-3 981	-3 217	-1 961	-33 098
83010 Korkotuo myyntisaam		213											213
83020 Korkotuotot osamsaam	-1 379	-579	600	1 067		380	3	-6			-129		-44
Yhteensä	-1 379	-365	600	1 067		380	3	-6			-129		169
YHTEENSÄ	-3 739	-1 764	-1 641	-1 843	-2 579	2 564	-1 512	-7 074	-2 402	-4 340	-3 615	-2 020	-29 963

Käytettyjä autoja myyty / kpl													
Henkilöautot	55	26	40	30	26	42	32	41	39	53	37	22	443
Muut ajoneuvot	3	0	2	1	2	1	0	3	5	1	1	1	20
Yhteensä	58	26	42	31	28	43	32	44	44	54	38	23	463
Kulut tai tuotot / myyty ajoneuvo	-64	-68	-39	-59	-92	60	-47	-161	-55	-80	-95	-88	-65

