

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Kannattavuusanalyysi

Case: Haukiputaan Kangas & Ompelu

Elisa Harju

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

KEMI 2010

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Tavoite.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2	TOIMEKSIANTAJA HAUKIPUTAAN KANGAS & OMPELU.....	9
2.1	Haukiputaan Kangas & Ompelun historia	9
2.2	Sukupolvenvaihdos ja muutoksen aika	9
2.3	Pagunetten myyntiedustus.....	11
2.4	Haukiputaan Pentik	11
2.5	Toiminta-ajatus Haukiputaan Kangas & Ompelu ja Pentik -myymälöissä	11
3	YRITYKSEN KANNATTAVUUS	13
3.1	Kannattavuuden tunnusluvut.....	14
3.2	Varastot	16
3.3	Varaston kiertonopeus.....	17
3.4	Myyntisaamiset	17
4	TUTKIMUSTULOKSET	19
4.1	Kannattavuuden tunnusluvut.....	19
4.2	Varaston koko	25
4.3	Varaston kiertoaika	28
4.4	Myyntisaamisten kiertoaika	31
5	POHDINTA	33
5.1	Onko yrityksen toiminta kannattavaa uudella ostotoiminnalla ja valikoimalla?	33
5.2	Tämän tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	34
5.3	Ehdotukset jatkotutkimukselle	34
	LÄHTEET.....	36

TIIVISTELMÄ

Harju, Elisa. 2010. Kannattavuusanalyysi. Case Haukiputaan Kangas & Ompelu. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 37.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko Haukiputaan Kangas & Ompelun liiketoiminta kannattavaa uudella tekstiilien ostotavalla ja nykyisellä tekstiilivalikoimalla sekä etsiä keinoja, joilla yrittäjä voi vaikuttaa yrityksensä kannattavuuteen.

Tutkimusmenetelmänä käytin tapaustutkimusta, joka sisälsi deskriptiivisen ja retrospektiivisen analyysin. Tutkimukseni perustui kirjalliseen aineistoon, yrityksen tilinpäätöksiin ja työntekijöiden informaation antoon.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suuntaus tilausmallistoihin, josta tuotteet tilataan asiakkaan tarpeen mukaan, on ollut järkevää ja se on lisännyt yrityksen kannattavuutta. Kun kannattavuutta halutaan parantaa, tarkoittaa se toimintojen ja prosessien tehostamista tai myynnin lisäämistä ja kustannusten karsimista.

Asiasanat: kannattavuus, tapaustutkimus, tilinpäätös, varastot

ABSTRACT

Harju, Elisa. 2010. Profitability analysis. Case Haukiputaan Kangas & Ompelu. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 37.

The objective of this research was to investigate whether the business of Haukiputaan Kangas & Ompelu is profitable by using the new way of purchasing textiles and with the current assortment of textiles. Another objective was to find out the ways with which the entrepreneur is able to influence the profitability of the firm.

As a research method I used case study that included a descriptive and retrospective analysis. My research was based on written material, the final accounts of the firm and the information given by the personnel.

The results of the research suggest that a change into products which are ordered from the order collection on the basis of the needs of the customer has been rational and profitable from the point of view of the company's operations. Aiming at increased profitability requires rationalizing functions and processes or increasing sales and cutting costs.

Keywords: accounting, case research, profitability, stocks

1 JOHDANTO

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan olennainen perusta on monipuolinen ja tuottava yritystoiminta. Yritystoiminta on keskeinen osa elinkeinoelämää. Yritykset tuottavat kansalaisille palveluja ja tuotteita, rakentavat infrastruktuuria sekä tarjoavat työpaikkoja. Ne jalostavat kotimaista osaamista ja raaka-aineita tuotteiksi, joita voidaan myydä eteenpäin sekä kotimaahan että ulkomaille. Yhteiskunnallisesta kehityksestä suuri osa tapahtuu yritysorganisaatioissa. (Viitala & Jylhä 2008.)

Jokainen kannattava yritys luo osaltaan hyvinvointia, olipa yritys kooltaan suuri tai pieni. Suomessa on yli 200 000 yritystä, joista yli 90 % on alle kymmenen hengen pienyrityksiä. Yritysten joukossa on paljon yksinyrittäjiä eli ammatinharjoittajia. Suuryrityksistä osa on kehittynyt maailmanlaajuisiksi jättyyrityksiksi. Osa yrityksistä tarjoaa palveluja, osa valmistaa perinteisiä kulutustuotteita ja osa kehittää huipputeknologiaa. Olipa yrityksen ansaintatapa mikä tahansa, lähtökohta kaikilla on aina sama, kyky luoda uutta ja kehittää jo olemassa olevaa liiketoimintaa. (Viitala & Jylhä 2008.)

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona Haukiputaan Kangas & Ompelulle. Tutkimusaiheen kiinnostukseen vaikutti oma työskentelyni toimeksiantajan yrityksessä. Työni aikana huomasin useita asioita, jotka vaikuttavat yrityksen tulokselliseen toimintaan. Globalisaation aiheuttama halpatuonnin kasvu, suuri muutos viestinnän määrässä ja nopeudessa sekä markkinoinnin painottuminen mielikuvamarkkinointiin ovat vaikuttaneet ihmisten kulutustottumuksiin. Tämä on johtanut siihen, että tuotteiden elinkaari ei ole enää pitkä. Mallistojen nopea vaihtuminen on asettanut uusia vaatimuksia yrittäjille. Haukiputaan Kangas & Ompelussa tavaroiden osto ja logistiikka on täytynyt muuttaa kokonaan viimeisen viiden vuoden aikana, jotta muuttuneeseen kysyntään on voitu vastata paremmin. Muutos on ollut suuri ja yrittäjä on kokenut vaikeana uudentyyppisen ostotoiminnan ja muuttuneen varaston hallinnan.

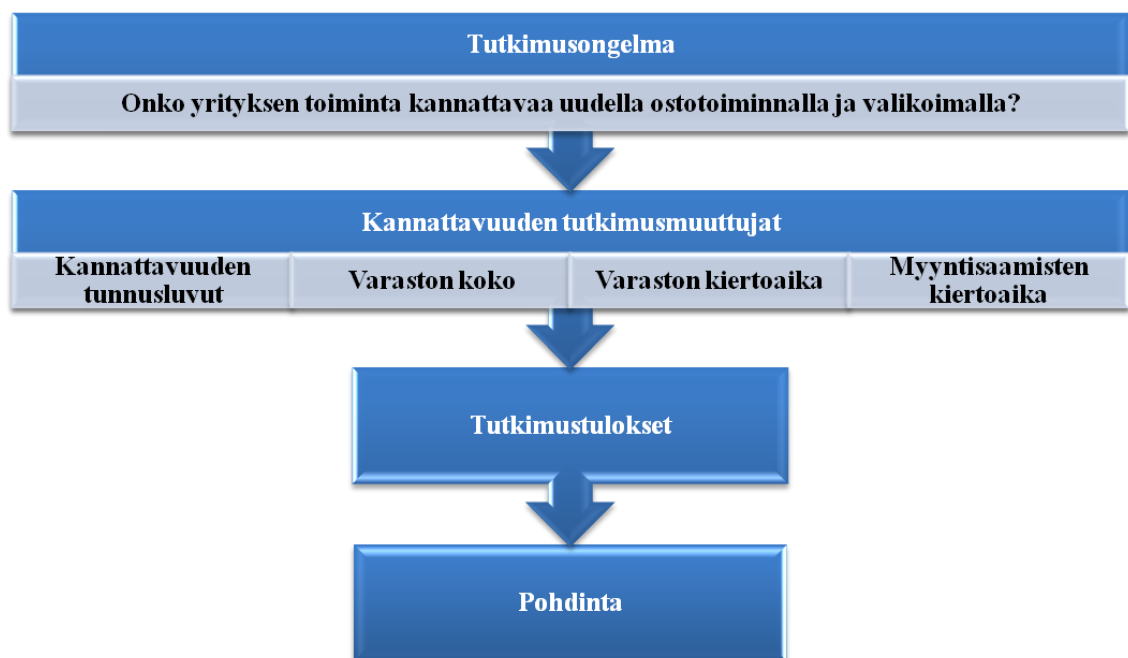
1.1 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, onko Haukiputaan Kangas & Ompelun liiketoiminta kannattavaa uudella tekstiilien ostotavalla ja nykyisellä tekstiilivalikoimalla. Lisäksi tutkimus etsii keinoja, joilla yrittäjä voi vaikuttaa yrityksensä kannattavuuteen eli kustannusten ja tuottojen tasapainoon. Kannattavuutta tutkitaan seuraavien tutkimusmuuttujien avulla:

1. kannattavuuden tunnusluvut,
2. varaston koko,
3. varaston kiertoaika ja
4. myyntisaamisten kiertoaika.

Tutkimusaika on rajattu nelivuotiseksi vuodesta 2005 vuoteen 2008, koska Pentik yhdistettiin liiketoimintaan vuonna 2009 ja se on muuttanut yrityksen tilinpäätöksen lukurakennetta siten, että vuoden 2009 tarkastelu ei ollut vertailukelpoista aikaisempiin vuosiin nähden.

Tutkimuksen kulku on esitetty kuviona 4.



Kuvio 4. Tutkimuksen kulku

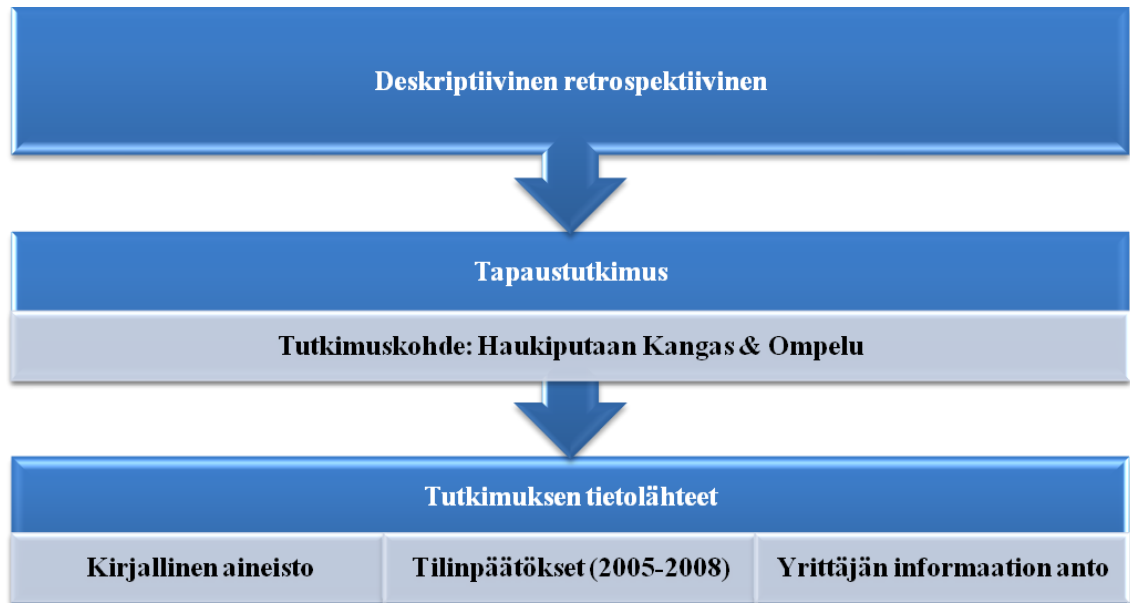
1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on *tapaustutkimus eli case-tutkimus*, joka sisältää deskriptiivisen ja retrospektiivisen analyysin. *Deskriptiivinen analyysi* tarkoittaa sitä, että yrityksen kannattavuutta tutkitaan ja kuvaillaan olemassa olevien luotettavien numerotietojen avulla. *Retrospektiivinen tutkimusmenetelmä* puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan aikaa taaksepäin, ennen nykyhetkeä. (Kananen 2008, 84–85) Tutkimusmenetelmät on esitetty kuviossa 5.

Tämä tutkimus perustuu kirjalliseen aineistoon, Haukiputaan Kangas & Ompelun vuosittaisiin tilinpäätöksiin ja yrittäjän informaation antoon. Haukiputaan Kangas & Ompelun kannattavuutta tutkin käyttämällä hyväksi yrityksen tilinpäätöksiä vuosilta 2005–2008. Tilinpäätöksistä lasken kannattavuuden tunnuslukuja sekä myyntisaamisten kiertoaikoja ja tarkastelen yrityksen varaston kokoja. Tutkimus tehdään taaksepäin suuntautuvana ja tutkimusajanjaksona ovat vuodet 2005–2008.

Yleisesti tapaustutkimusta käytetään liiketaloustieteessä, jossa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta. Tutkittava yksikkö eli tapaus voi olla muun muassa yritys, jota tarkastellaan todellisessa kontekstissaan eli reaali maailman ympäristössään. Tapaustutkimuksessa käytetään triangulaatiota tutkimusstrategiana eli yhdistetään eri tietolähteitä. Tutkimusta ei tehdä pelkästään yhteen tietolähteeseen tukeutuen. Toimintatutkimuksen ensimmäinen perusedellytys on aineiston monilähteisyys. Toisena edellytyksenä on tulkinnan pohjalla olevan aineiston riittävä ja tarkka dokumentaatio. Tutkimuksessa aineisto tulee esittää niin, että päättelyketju on myös muiden tarkistettavissa. Tämä parantaa tutkimuksen uskottavuutta. (Kananen 2008, 84.)

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on päästä syvälle tapauksen ymmärtämisessä eli siinä, mitkä ovat ilmiön toimintaprosessit ja toimintalogiikka. Ongelmaksi tapaustutkimuksessa muodostuu hyvin usein yleistettävyyden eli ulkoinen validiteetti. Tapaustutkimuksessa on kyse aineisto- ja menetelmätriangulaatiosta eli aineistojen ja menetelmien tietolähteiden yhdistelemisestä. (Kananen 2008, 85.)



Kuvio 5. Tutkimusmenetelmät

2 TOIMEKSIANTAJA HAUKIPUTAAN KANGAS & OMPELU

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Haukiputaan Kangas & Ompelu ja tutkimuksen aiheena on kyseessä olevan yrityksen kannattavuus.

2.1 Haukiputaan Kangas & Ompelun historia

Kirsti Jussila perusti Haukiputaan kangaskaupan vuonna 1974. Myymälä aloitti toimintansa Haukiputaan keskustassa 28 m² liikehuoneistossa, ja liikeideana oli myydä laadukkaita asuste- ja verhokankaita sekä ompelutarvikkeita paikallisille asiakkaille. (Reponen 2009.)

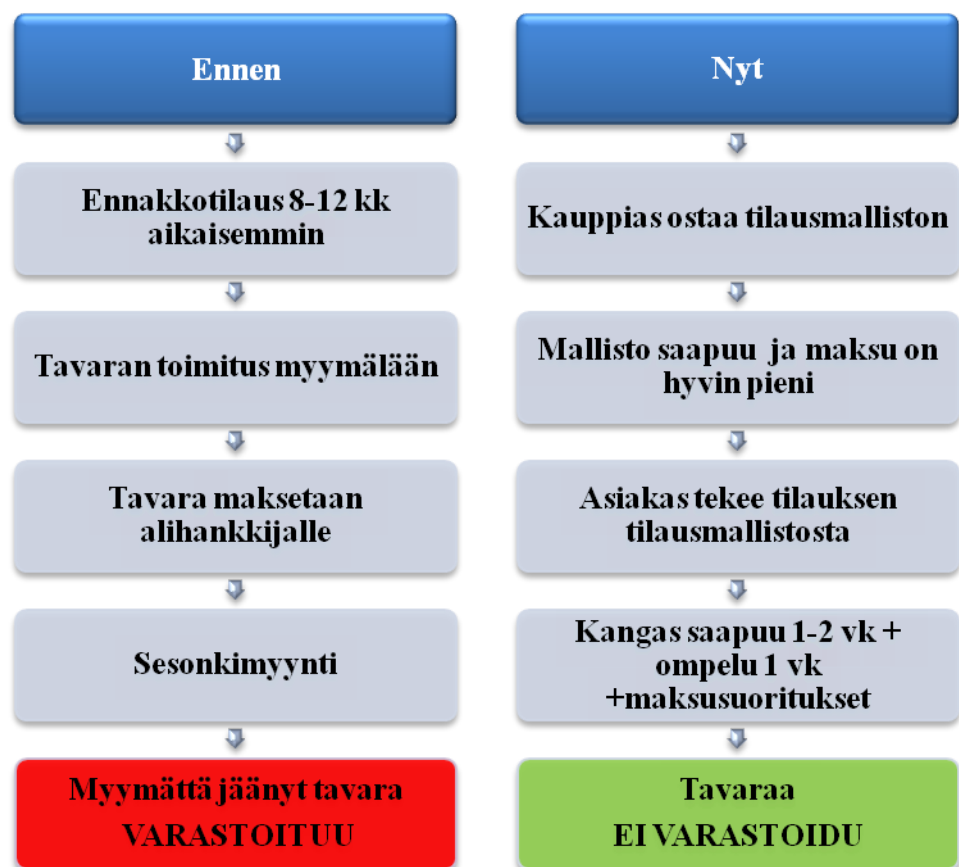
Haukiputaan kehittyessä liiketoiminta laajeni merkittäväksi palvelujen tarjoajaksi myös ympäristökunnille sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Iin, Kiimingin, Yli-Iin, Kuivaniemen ja Simon alueen asukkaat saattoivat valita ostospaikakseen Haukiputaan Oulun tai Kemin sijaan, koska palveluita löytyi sieltä riittävästi. Kangaskauppa muutti suurempaan 90 m²:n liikehuoneistoon vuonna 1982 ja laajensi edelleen 200 m²:iin vuonna 1990, jolloin yritys toimi edelleen yhden henkilön liiketoimintana. (Reponen 2009.)

2.2 Sukupolvenvaihdos ja muutoksen aika

Oulussa asuva Hilka Reponen osti äitinsä Kirsti Jussilan kangaskaupan vuonna 2004. Hän alkoi kehittää yritystä nykyiseen muotoonsa, jotta muuttuneeseen tekstiilituotteiden kysyntään voitaisiin vastata paremmin. Koska asusteiden ompeleminen oli vähentynyt huomattavasti, asustekankaat poistettiin lähes kokonaan kangaskaupasta ja vain yksinkertainen perusvalikoima säilytettiin myyntituotteina yrittäjän oletettaman kysynnän mukaan. Samalla ompelutarvikkeiden valikoimaa supistettiin, koska ompelutarvikkeilla oli hyvin vahva kytkös vaatteiden ompelussa. (Reponen 2009.)

Sisustustekstiilien osuutta kasvatettiin vuodesta 2004 alkaen ja oman ompelimon ja suunnittelupalvelun toimintaa alettiin kehittää yrityksen ykköstuotteeksi. Kankaiden os-

totoiminta muutettiin siten, että perinteisistä ennako-ostoista siirryttiin enemmän tilausmallistojen käyttöön. Tässä toimintamallissa kankaat esitellään asiakkaalle näytepaloista ja tilataan ostopäätöksen jälkeen asiakkaan tarpeiden ja valinnan mukaan. Tällöin yrityksen ei tarvitse enää varastoida niin paljon kankaita ja yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle erittäin laajan valikoiman eri tuotteita. Valtaosa sisustustekstiileistä ommellaan Haukiputaan Kangas & Ompelussa, joten maahantuojat ehtii toimittaa kankaat siihen mennessä, kun tilattu työ on ompelimon työvuorossa. (Reponen 2009.) Haukiputaan Kangas & Ompelun aikaisempi ja nykyinen ostotoiminta on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Ostotoiminta ennen vuoden 2004 sukupolvenvaihdosta ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen

2.3 Pagunetten myyntiedustus

Vuonna 2008 Haukiputaan kangaskaupan liiketoimintaan lisättiin yksi Skandinavian johtavista verho- ja sisustustekstiilien tukkuliikkeistä, tanskalaisten Pagunette- kankaiden myyntiedustus. Hilka Reponen tekee edellä kuvatun yritystoiminnan lisäksi myyntiedustusta muille kangaskaupoille Keski- ja Pohjois-Suomessa. Tällä tavalla on luotu kiinteä kontakti alihankkijaan, pohjoismaisiin myyntiedustajiin ja muihin kangaskauppiasiin Suomessa. (Reponen 2009.)

2.4 Haukiputaan Pentik

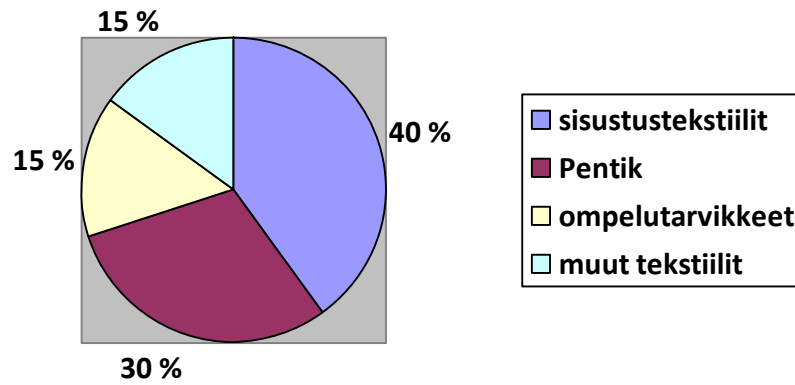
Koska sisustusalan valmistuotteiden kysyntä on kasvanut huomattavasti viime vuosina, Haukiputaan Kangas & Ompelu perusti franchising-yrityksenä Haukiputaan Pentik-myyvälän joulukuussa 2009. Nykyisen myymälän pinta-ala kasvoi lähes 400 m²:iin. Lahjatavarat ja sisustustekstiilit sopivat tyylillisesti yhteen, tarjoavat asiakkaille lisäpalvelua ja toiminta tehostuu, kun sama henkilökunta pystyy palvelemaan asiakkaita molemmissa myymälöissä, yhteisessä kassapisteessä. Myymälät ovat ulkoisesti erillisiä yksiköitä yhteisessä liikehuoneistossa, jotta Pentikin tuotemerkki ja Pentikin luoma visuaalinen ilme voidaan säilyttää. (Jussila 2009.)

2.5 Toiminta-ajatus Haukiputaan Kangas & Ompelu ja Pentik -myymälöissä

Haukiputaan Kangas & Ompelu ja Haukiputaan Pentik työllistävät nykyisin neljä vakituista työntekijää sekä kaksi sesonkiapulaista. Liikeideana on edelleen suunnitella ja valmistaa yksilöllisiä kodin ja julkisten tilojen sisustuksia laadukkaiden tekstiilien ja pientavaroiden avulla. Yrityksen tavoitteena on kasvaa Oulun läänin johtavaksi erikoisliikkeeksi, jossa yhdistyvät laadukkaat sisustusmateriaalit ja ammattitaitoinen sisustuspalvelu, jotta yksilöllinen ja kokonaisvaltainen sisustusratkaisu asiakkaille toteutuisi. (Reponen 2009.)

Asiakkaina ovat Oulun ja Oulun ympäristökuntien asukkaat. Haukiputaan väestöpohja on noin 18 654 asukasta ja ympäristökuntien on 163 572 asukasta. (Kuntatiedon keskus

2010; Reponen 2009.) Haukiputaan Kangas & Ompelun ja Pentikin myyntijakauma on esitetty kuviona 3. Myyntijakauma on laskettu vuoden 2009 tilinpäätöksestä.



Kuvio 3. Vuoden 2009 myyntijakauma

3 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Kasvu ja kannattavuus ovat yrityksen keskeiset tavoitteet. Kannattavuus on perusta yritystoiminnan jatkuvuudelle ja arvon muodostumiselle. Siksi kannattavuuden parantaminen on yritystoiminnassa jatkuva kehittämisen kohde. (Yrityksen kannattavuus 2010; Alhola & Lauslahti 2006, 71.)

Yrityksen kannattavuudelle välttämätön – mutta ei riittävä – ehto on, että yritys saa toiminnallaan tuloja enemmän kuin niiden ansaitsemiseksi on uhrattu menoja. Tilinpäätöksestä katsottuna tämä ilmenee siten, että tilinpäätöksen tuloslaskelmasta ilmenevät tilikauden tuotot ovat suuremmat kuin tilikauden kulut. (Kinnunen & Laitinen & Laitinen & Leppiniemi & Puttonen 2004, 49.)

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminnasta kertyvillä tuotoilla on kyettävä kattamaan yrityksen toiminnan kustannukset ja rahoittajien edellyttämät korvaukset yrityksen käyttöön annetuista pääomista. Tuotot syntyvät tuotantotoiminnan aikaansaaduista suoritteista, siis tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Kustannukset taas määritellään kulutuksesta aiheutuneeksi uhrukseksi rahassa ilmaistuna tai toiminnassa tarvittavien tuotantotekijöiden käytöstä. (Kinnunen & Leppiniemi & Martikainen & Virtanen 2000, 246.)

Yrityksen toiminnan ohjaamisessa ovat yrityksen tavoitteet avainasemassa. Käytännön havainnot ovat osoittaneet, että yrityksellä on olemassa useita tavoitteita. Yrityksen erilaisten tavoitteiden joukossa on kannattavuustavoitteella erityinen asema. Kun yrityksen toiminnan ohjaamisessa painotetaan etenkin kannattavuustavoitetta, voidaan puhua yrityksen talouden ohjauksesta. Tietyn kannattavuustason saavuttaminen ja ylläpito on todettu pakolliseksi yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kinnunen ym. 2000, 245–246.)

Yrityksien toimintaympäristöissä on tapahtunut muutoksia parin viime vuoden aikana. Kilpailu on kansainvälistynyt ja markkinat ovat globalisoituneet eli tulleet maailmanlaajuisiksi. Teknologian kehitys on mahdollistanut uusien ja tehokkaampien tuotantomenetelmien käyttöönoton. Toisaalta teknologian kehitys on lyhentänyt tuotteiden elinkaarta. Muuttuneissa olosuhteissa yritykset ovat joutuneet arvioimaan uudelleen

tavoitteitaan, toimintastrategioitaan, toiminnan organisointia sekä menestystekijöitään. Aikaisemmin suhteellisen vakaa toimintaympäristö on nykypäivänä nopeasti muuttuva. (Kinnunen ym. 2000, 246.)

Lisääntyneen kilpailun myötä ovat asiakkaiden vaatimukset kasvaneet. Asiakkaat odottavat saavansa ensiluokkaisia ja yksilöllisiä tuotteita kohtuulliseen hintaan. Asiakastyytyväisyys onkin noussut keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi yrityksissä. Asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksien perusteella alhaiset kustannukset, korkea laatu, joustava toiminta, nopeat toimitukset ja innovatiiviset eli uudistuneet tuotteet ovat muodostuneet yritysten ensisijaisiksi menestystekijöiksi. (Kinnunen ym. 2000, 246–247.)

Asiakaslähtöinen toiminta on aiheellista, koska kannattavuuden yksi komponentti eli osatekijä, tuotot riippuvat ratkaisevasti asiakkaiden suhtautumisesta yritykseen. Asiakasorientoitunut eli asiakassuuntautunut toiminta voi kuitenkin vaarantaa yrityksen toimintaedellytykset, mikäli se on tappiollista. Kannattavuuden toisen komponentin eli osatekijän, kustannusten kurissapitäminen on siksi ehdottoman välttämätöntä ja se edellyttää tehokasta kustannusten hallintaa. Myös muuttuneessa toimintaympäristössä kannattavuus on edelleen markkinataloudessa toimivan yrityksen tavoite. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää tyytyväisiä asiakkaita että toiminnan jatkuvaa tehostamista kustannusten kurissapitämiseksi. (Kinnunen ym. 2000, 247.)

Yrityksen on suunniteltava toimintansa niin, että se tuottaa taloudellista ylijäämää. Se mitä palvelujen ja tavaroiden myynnillä ansaitaan, ei saa jäädä alle sen, mitä yrityksen käynnissä pitäminen maksaa. Yrityksen on siis oltava kannattava, jos se tahtoo pitemmän päälle pysyä hengissä. Huono kannattavuus johtaa aikaa myöten siihen, ettei yritys pysty hoitamaan maksuja ja silloin yrityksellä on konkurssiin joutumisen vaara. (Andersson & Gabrielsson & Ekström 1994, 56–57.)

3.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Yrityksen tilinpäätöstiedoista pystyy laskemaan useita eri kannattavuuden tunnuslukuja, jotka kertovat, kuinka kannattavaa yrityksen perusliiketoiminta on. Kannattavuuden tunnusluvut ovat joko tuloksen rakennetta tai pääoman tuottoa kuvaavia. Tuloksen

rakennetta kuvaavia tunnuslukuja ovat käyttökate, liiketulos, nettotulos ja rahoitustulos. Pääoman tuottoa kuvaavia tunnuslukuja ovat kokonaispääoman tuotto, sijoitetun pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55–60.)

Käyttökateprosenttia on mielekästä verrata vain saman toimialan yritysten kesken. Yleispätevää tavoitearvoa käyttökateprosentille ei ole, mutta useimmissa tapauksissa eri toimialojen käyttökateprosentit asettuvat seuraaviin vaihteluväleihin: teollisuus 10–25 %, kauppa 2–10 % ja palvelu 5–15 %. Liiketulosprosentti soveltuu yksittäisen yrityksen kehityksen seuraamiseen, toimialan sisäiseen vertailuun ja jopa eri toimialojen väliseen vertailuun. Liiketulosprosenttia arvioitaessa voidaan käyttää seuraavia ohje-arvoja: yli 10 % on hyvä, 5–10 % on tyydyttävä ja alle 5 % on heikko. Yrityksen nettotulosprosentin tulee olla positiivinen, jotta toimintaa voidaan pitää kannattavana. Nettotuloksen riittävyys ja vaadittava vähimmäistaso määräytyvät muun muassa pääomarakenteen vahvistamispyrkimyksen ja voitonjakotavoitteiden mukaan. Rahoitustuloksen on ylitettävä nollataso lyhyelläkin aikavälillä, koska rahoitustuloksen tulee riittää lainojen lyhennyksiin, omarahoitusosuuksiin, käyttöpääoman lisäyksiin sekä voitonjakoon omalle pääomalle. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55–60.)

Kokonaispääoman tuottoprosentti mittaa yrityksen kykyä tuottaa tulosta kaikelle toimintaan sitoutuneelle pääomalle. Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN) on skaalannut luvun niin, että yli 10 % on hyvä, 5–10 % on tyydyttävä ja alle 5 % on heikko. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti mittaa suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Sijoitetun pääoman tuottoprosenttia voidaan pitää välttävänä, kun se on vähintään yrityksen korollista vieraasta pääomasta maksaman keskimääräisen rahoituskuluprosentin suuruinen eli vähintään 5 %. Oman pääoman tuottoprosentin tavoitearvo määräytyy omistajien asettaman tuottovaatimuksen mukaan, johon oleellisesti vaikuttaa sijoitukseen liittyvä riski. Yrityksen on pystyttävä aikaansaamaan tuottoa vieraan pääoman lisäksi myös omalle pääomalle. Pääoman tuottoprosentista oman pääoman tuotto on tunnusluku, johon mahdolliset arvonkorotukset vaikuttavat eniten. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55–60.)

3.2 Varastot

Tavallisessa kielenkäytössä varasto tarkoittaa tilaa, jossa säilytetään valmistuksessa tai asiakaspalvelussa tarvittavia hyödykkeitä eli tavaroita. Sanalla ”varasto” on kuitenkin laajempikin merkitys. Taloudellisessa kielessä se rinnastetaan vaihto-omaisuuteen. Varastolla tarkoitetaan säilytettäviä tavaroita, joita voidaan säilyttää varastoksi nimeytyssä tilassa, mutta myös muualla. Kauppaliikkeen myymälä on myös myyntitilan ohella varastotila. Varastolla tarkoitetaan siis yrityksen koko vaihto-omaisuutta riippumatta siitä, missä sitä fyysisesti säilytetään. (Sakki 2009, 103.)

Varastot ovat luonnollinen osa liiketoimintaa. Kun yrityksen koko on pienehkö ja etäisyydet tuotteiden hankintalähteille ovat pitkiä, tarvitaan jonkin verran varastointia. Kun etäisyydet ovat pitkiä, aiheutuu tuotteiden kuljettamisesta merkittäviä kustannuksia. Kuljettaminen on taloudellisinta suurissa erissä, sillä se alentaa kuljetuskustannusta suhteessa kuljetetun tavarän arvoon. Tästä syystä ostoerän kokoa on mielekästä kasvattaa. Suuret kertakuljetuserät voivat kuitenkin kasvattaa yrityksen varastoja. Varastoimisesta aiheutuu yritykselle merkittäviä kustannuksia, sillä varastoihin sitoutuu pääomaa sekä paljon työtä. Varastossa oleva tavara ei yleensä tuota mitään. Raha on sidottu tuottamattomaan kohteeseen eikä sitä rahaa voida käyttää muuhun toimintaan. (Sakki 2009, 101–113; Alhola ym. 2006, 124.)

Varastot syntyvät kahdesta eri syystä:

1. Jos tuotevalikoima on kovin laaja, kertyy varastoa paljon sen johdosta, että tavarat joudutaan hankkimaan kuljetus- tai valmistustaloudellisista syistä liian suurissa erissä suhteessa niiden vähäiseen menekkiin. Kun ostotoiminnan seurauksena saapuva tavaraerä on kooltaan välitöntä tarvetta suurempi, jää osa tavaroista odottamaan myöhempää käyttöä. Tavara siirtyy varastoon, jota kutsutaan *aktiivivarastoksi*. (Sakki 2009, 101–113.)
2. Oikea varastoiminen tuo yritykselle lisäarvoa, mutta usein yrityksistä löytyy myös paljon aivan turhaa *passiivivarastoa*. Passiivivarasto syntyy epävarmuudesta. Joudutaan varastoimaan, koska asiakkaat haluavat nopeita toimituksia, mutta eivät kerro etukäteen milloin ja paljonko he tulevat eri tuotteita tarvitse-

maan. Syynä varastoitumiseen ovat virheelliset menekkiarvot. Ostaja ostaa enemmän kuin mitä todellinen jälkeenkäynnin todettu kulutus olisi edellyttänyt. (Sakki 2009, 101–113.)

Varastot syntyvät siitä, kun saapuva tavaraerä ylittää käyttötarpeen. Tavarakauppaa käyvien yritysten menestys perustuu paljolti onnistuneeseen ostotoimintaan. Menestyvän yrityksen salaisuus on siinä, että on osattu ostaa juuri markkinoita ajatellen oikeanlaisia tuotteita, määrät on osattu ennakoida sopiviksi menekkiin nähden ja tuotteista maksettava hinta ja maksuehdot on pidetty tulovirtoihin nähden järkevällä tasolla. (Viitala ym. 2008, 164; Sakki 2009, 101–113.)

3.3 Varaston kiertonopeus

Varaston kiertonopeudella on vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja se on melko yleisesti käytetty tunnusluku yrityksissä. Varaston kiertonopeus mittaa varastoon sitoutuneen pääoman suhdetta ostoihin. Yrityksellä ja erityisesti pienyrityksellä käytettävissä olevat pääomat ovat rajalliset. Yrityksen käytettävissä oleva raha on suurelta osin velkarahaa, ja kaikki varastoon sitoutuneet ylimääräiset erät tuntuvat korkokustannuksina. Jos yritys pystyy aikaansaamaan varastossa riittävän suuren kierron, voi yritys menestyä niukoillakin pääomilla. (Hoffren 1993, 144–145.)

Jos yrityksen ei tarvitse sitoa rahaa varastoon, se on aivan toisenlaisessa asemassa rahan sitoutumisen suhteen. Samoin jos yrityksen varasto kiertää erittäin nopeasti eli tavara ei ole varastossa kauaa, yritys on aivan toisenlaisessa asemassa kuin yritys, joka pystyy kierrättämään varastoaan huonosti. Varastossa olevat tuotteet vievät tilaa muilta tuotteilta ja sitovat kustannuksia. Nopean kierron kautta minimoidaan myös epäkuranttiusriskiä. (Alhola ym. 2006, 124.)

3.4 Myyntisaamiset

Yrityksen tavoitteena on saada myyntisaamiset mahdollisimman nopeasti kassaan, jotta pääomalle saataisiin nopeasti korkoa. Pienen yrityksen myynneistä suurin osa tapahtuu yleensä käteisellä, mutta osa asiakkaista – esimerkiksi toiset yritykset – ovat kuitenkin

sellaisia, jolle myönnetään maksuaikaa eli myydään velaksi. Koska kysymyksessä voi olla isokin summa, on tärkeätä, että lasku saadaan lähtemään asiakkaalle oikein ja mahdollisimman pian. Kuvio 1 kuvaa ostajaa, jolle myönnetään maksuaikaa. (Mäkinen & Söderström 2002, 11.)



Kuvio 1. Myyntisaamisten tapahtumaketju

Myyntituottojen on katettava yrityksen välilliset ja välittömät kustannukset sekä voittotavoite. Asiakkaalta saatava kassaanmaksu johtuu siitä, että asiakas on tilannut jonkun tavarain tai palvelun. Tilauksen jälkeen toimittaja saa rahat aikanaan. Mitä lyhyempi on tilauksen ja kassaanmaksun välinen aika, sitä nopeammin yritys saa rahansa ja korkoa pääomalle sekä sitä vähemmän sidotaan rahaa myyntisaamisiin. On muistettava ettei mikään raha ole ilmaista yritykselle. (Andersson ym. 1994, 165–191.)

Kassaanmaksut eivät aina osu yksiin tietyn kauden tuottojen kanssa sillä useimmat yritykset myöntävät maksuaikaa yritysasiakkailleen. Tämä merkitsee sitä, että kassaanmaksut voivat tulla esimerkiksi vasta 30 päivää myyntituottojen syntymisen jälkeen. Myyntituottojen lisäksi tulevat myös arvonlisäverot. (Andersson ym. 1994, 156.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

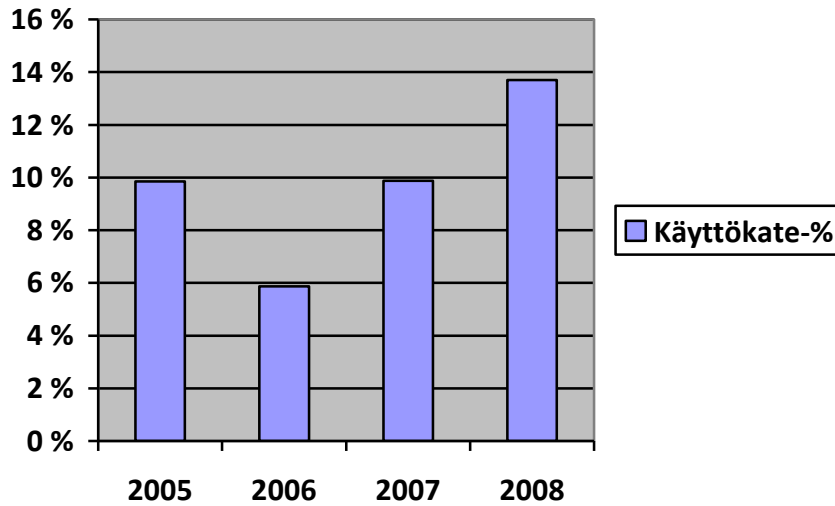
4.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Haukiputaan Kangas & Ompelun vuosien 2005–2008 kannattavuuden tunnusluvut on esitetty taulukossa 1 sekä kuvioina 6–11. Tuloksen rakennetta kuvaavat tunnusluvut käyttökate, liiketulos, nettotulos ja rahoitustulos ovat esitetty kuvioina 6–9 ja pääoman tuottoa kuvaavat tunnusluvut kokonaispääoman tuotto ja sijoitetun pääoman tuotto ovat esitetty kuvioina 10–11. Tunnusluvut on laskettu Haukiputaan Kangas & Ompelun tilinpäätöksistä käyttämällä hyväksi yritystutkimusneuvottelukunnan tilinpäätösanalyysioppaan kaavoja.

Taulukko 1. Kannattavuuden tunnusluvut

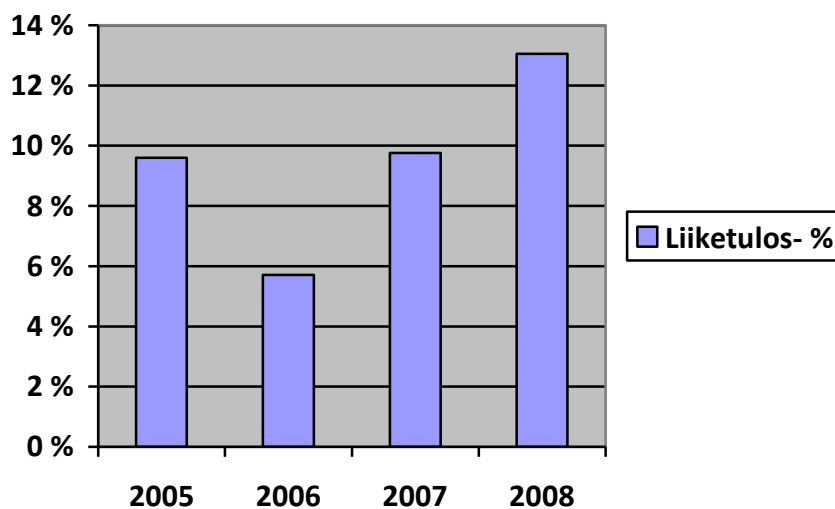
Vuosi	2005	2006	2007	2008
Käyttökate- %	9,85	5,87	9,88	13,7
Liiketulos- %	9,6	5,71	9,76	13,05
Nettotulos- %	5,25	3,42	8,55	12,59
Rahoitustulos- %	5,5	3,57	8,67	13,24
Kokonaispääoman tuotto- %	26,76	20,63	35,91	36,81
Sijoitetun pääoman tuotto- %	29,99	25,6	50,96	116,89

Haukiputaan Kangas & Ompelu on kaupan alan yritys, jossa on myös ompelupalvelu. Vuosina 2005–2008 käyttökateprosentit asettuvat tavoitellulle vaihteluvälille, joka kaupan alalla on 2–10 % ja palvelun alalla 5–15 %. Kuviossa 6 on esitetty vuosien 2005–2008 käyttökateprosentit.



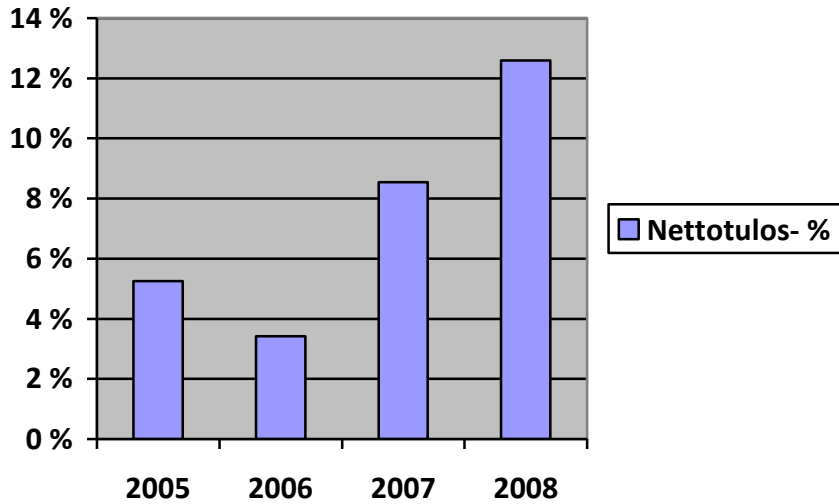
Kuvio 6. Käyttökateprosentti

Vuosina 2005–2007 Haukiputaan Kangas & Ompelun liiketulosprosentit ovat olleet tyydyttäviä (5–10 %) ja vuonna 2008 liiketulosprosentti on ollut jo hyvä yli 10 %. Liiketulosprosentti on noussut vuoden 2006 jälkeen 4 %:n vuosivauhtia. Kuviossa 7 on esitetty vuosien 2005–2008 liiketulosprosentit.



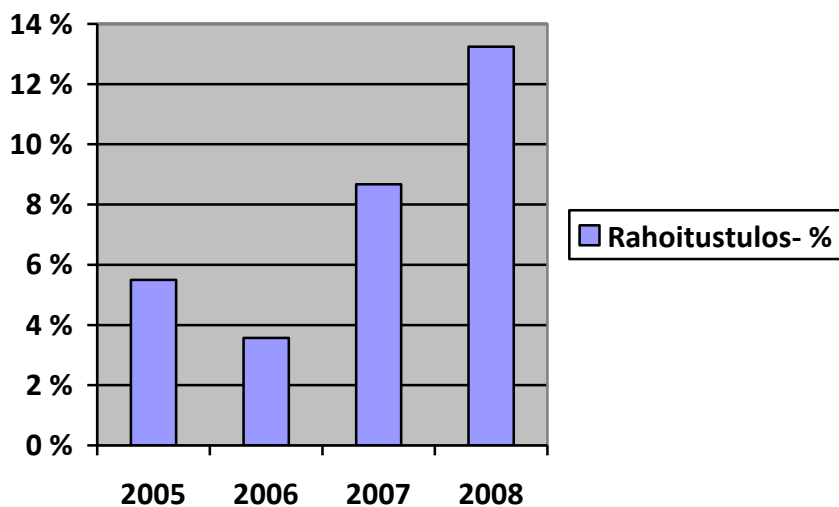
Kuvio 7. Liiketulosprosentti

Vuosina 2005–2008 nettotulosprosentit ovat olleet positiivisia Haukiputaan Kangas & Ompelussa, joten toimintaa voidaan pitää myös tämän tunnusluvun avulla kannattavana. Kuviossa 8 on esitetty vuosien 2005–2008 nettotulosprosentit.



Kuvio 8. Nettotulosprosentti

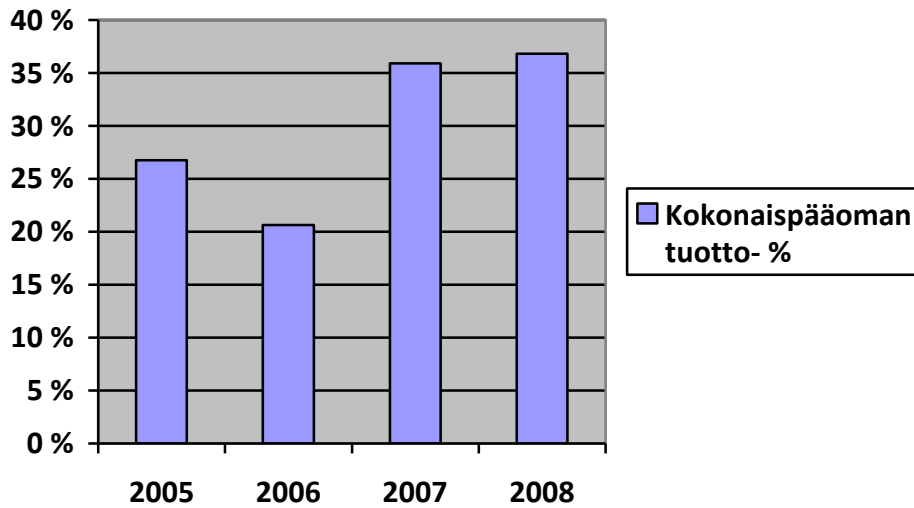
Haukiputaan Kangas & Ompelun rahoitustulosprosentit ylittävät vuosina 2005–2008 nollatason ja rahoitus on riittänyt lainojen lyhennyksiin, omarahoitusosuuksiin, käyttöpääoman lisäyksiin sekä voitonjakoon omalle pääomalle. Kuviossa 9 on esitetty vuosien 2005–2008 rahoitustulosprosentit.



Kuvio 9. Rahoitustulosprosentti

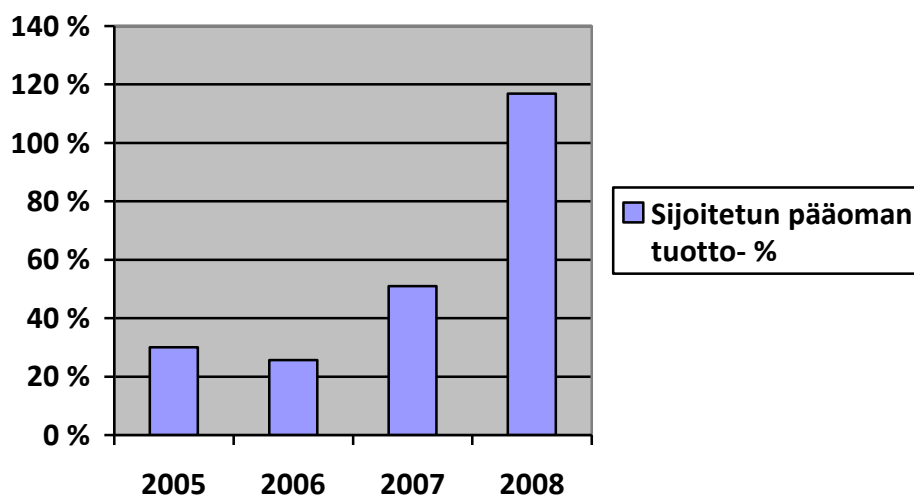
Yrityksen kannattavuus on kaikilla tuloksen rakennetta kuvaavilla tunnusluvuilla mitattuna kehittynyt positiiviseen suuntaan vuodesta 2005 vuoteen 2008 ja yritys voi suhtautua luottavaisesti tulevaisuuteensa. Tunnusluvuissa on tapahtunut laskua ainoastaan vuoden 2005–2006 aikana, jolloin Haukiputaan Kangas & Ompelu on palkannut uuden työntekijän ja samaan aikaan tuotevalikoimaa uusittiin eikä vanhasta ostotoiminnasta ollut vielä luovuttu kokonaan.

Haukiputaan Kangas & Ompelussa vuosien 2005–2008 kokonaispääoman tuotto-
 prosentit ovat olleet hyviä ylittäessään yli 10 % tason. Kuviossa 10 on esitetty vuosien 2005–
 2008 kokonaispääoman tuotto-
 prosentit.



Kuvio 10. Kokonaispääoman tuotto-
 prosentti

Sijoitetun pääoman tuotto-
 prosentit ovat olleet hyviä vuosina 2005–2008, koska ne ovat
 olleet yli 10 % eli vähintään yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksaman
 keskimääräisen rahoituskuluprosentin, 5 % suuruinen. Kuviossa 11 on esitetty vuosien
 2005–2008 sijoitetun pääoman tuotto-
 prosentit.



Kuvio 11. Sijoitetun pääoman tuotto-
 prosentti

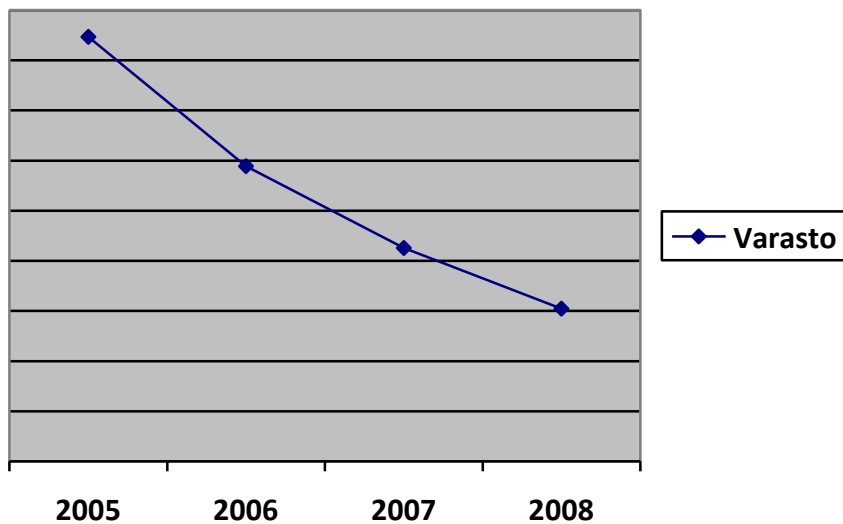
Pääoman tuottoa kuvaavista tunnusluvuista kokonaispääoman ja sijoitetun pääoman tunnusluvut ovat yrityksessä kehittyneet positiiviseen suuntaan vuodesta 2005 vuoteen 2008. Ainoastaan tunnusluvuissa on tapahtunut laskua vuoden 2005–2006 aikana, jolloin Haukiputaan Kangas & Ompelu palkkasi uuden työntekijän, uusi tuotevalikoimaa eikä tällöin vanhasta ostotoiminnasta ollut vielä luovuttu kokonaan.

Oman pääoman tuottoprosenttia tutkimuksessa ei laskettu, koska yrityksessä oma pääoma oli negatiivinen vuosina 2007–2008. Yrityksen tulisi aikaansaada tuottoa vieraan pääoman lisäksi myös omalle pääomalle. Jotta yritystä voidaan pitää kannattavana myös tulevaisuudessa, olisi yrityksen saatava tuottoa myös omalle pääomalle.

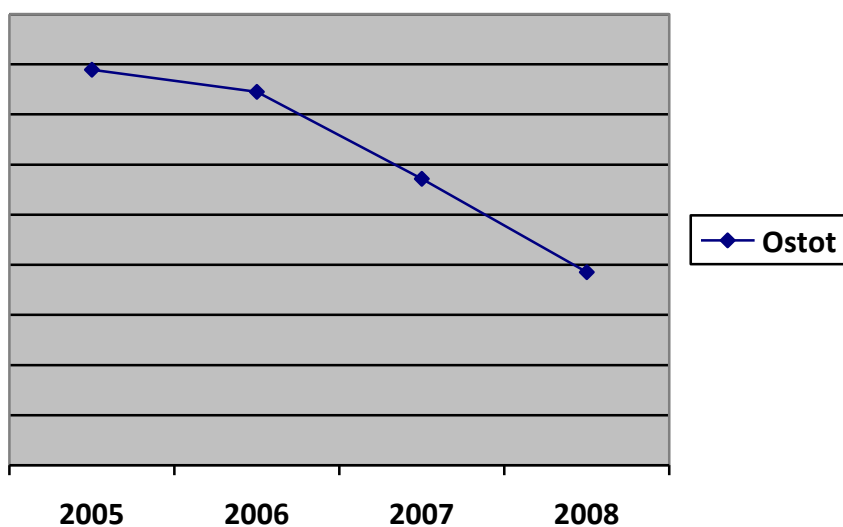
4.2 Varaston koko

Haukiputaan Kangas & Ompelun vuosien 2005–2008 myynti, varasto, ostot ja tulos – luvut on esitetty kuvioina 13–16. Luvut on saatu yrityksen tilinpäätöksistä. (Yrityksen euromääräisiä tunnuslukuja ei esitetä Internet-julkaisussa)

Haukiputaan Kangas & Ompelussa varastot ja ostot ovat vähentyneet vuodesta 2005 lähtien, jolloin kankaiden ostotoiminta muutettiin ennakko-ostoista tilausmallistoihin. Kuviossa 13 on esitetty vuosien 2005–2008 varastot ja kuviossa 14 on esitetty vuosien 2005–2008 ostot.

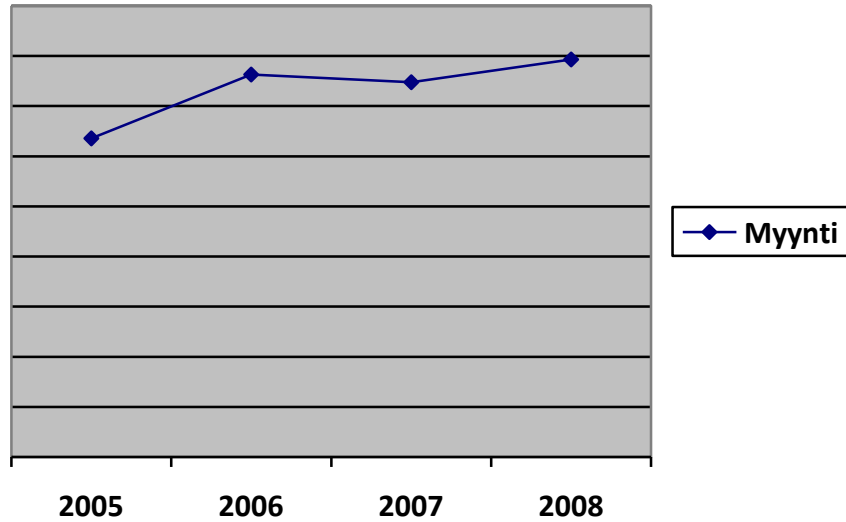
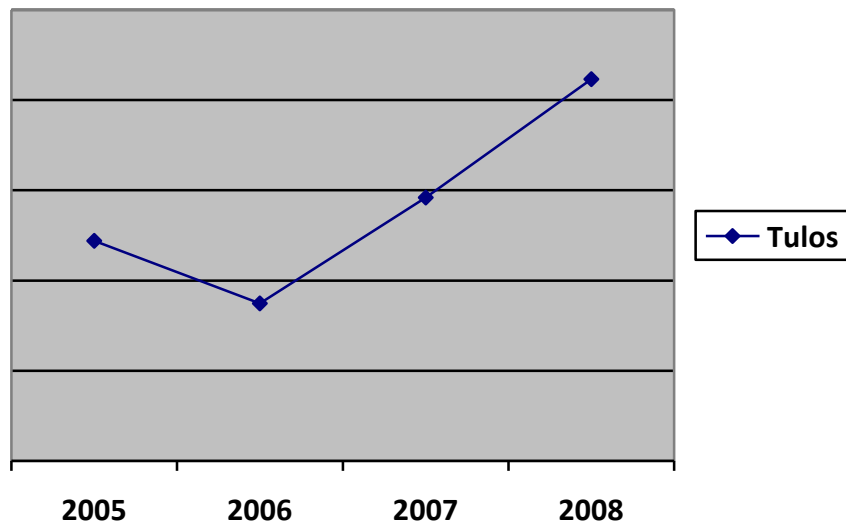


Kuvio 13. Varasto



Kuvio 14. Ostot

Vastaavasti ostotoiminnan muutos on vaikuttanut Haukiputaan Kangas & Ompelun myynnin ja tuloksen nousuun. Kuviossa 15 on esitetty vuosien 2005–2008 myynnit ja kuviossa 16 on esitetty vuosien 2005–2008 tulokset.

**Kuvio 15. Myynti****Kuvio 16. Tulos**

Tekstiilialalla oli ennen tyypillistä, että yritykset tilasivat kankaat ennakoon. Kankaiden rullakoot olivat suuria ja kysynnän määrää oli vaikea ennakoida, kun ennakko-ostot tehtiin kahdeksan kuukautta tai jopa vuotta aikaisemmin. Näistä ennakko-ostoista sai yleensä ennakkoalennuksen. Kun tilattu kangasmäärä oli suuri, ja jos tavaraa jäi varastoon, ennakkoalennuksen hyöty osoittautui pieneksi. Jos tuotteella taas oli suuri kysyntä,

lisätilauksia oli vaikea toteuttaa, koska tavaraa ei enää ollut maahantuojilla. Näin ollen kysyntä ja tarjonta eivät kohdanneet ennakko-ostoissa.

Siirtymällä tilausmallistojen käyttöön Haukiputaan Kangas & Ompelussa varaston arvoa on saatu pienennettyä vuosina 2005–2008 noin 8 %. Muutos ei ole kuitenkaan vielä kovin suuri, koska siirtyminen uuteen ostotapaan on ollut iso prosessi. Uusia tuotteita on otettu valikoimaan ja vanha varasto on ollut edelleen rasisitena.

Muutos on näkynyt lähinnä ostojen suurena vähentymisenä ja tuloksen parantumisena. Ostot ovat vähentyneet vuodesta 2005 vuoteen 2008 noin 51 % ja tulos on noussut noin 73 %. Vuoden 2006 jälkeen tulos on noussut tasaisesti vuoteen 2008 saakka. Suuntaus osoittaa, että varaston koko pienenee kuitenkin tulevina vuosina huomattavasti, kun vanhasta ostotavasta irtaannutaan lähes kokonaan. Tavoitteena on, että sesonki-tuotteet ovat vain sesongin ajan myymälän varastossa. Myynti kasvoi vahvasti heti ensimmäisenä vuonna muutosten jälkeen, mutta on pysynyt siitä lähtien samalla tasolla johtuen yleisestä talouden lamasuhdanteesta. Myynnin odotetaan myös kasvavan lähivuosina.

Uudella ostotoiminnalla virheellisiä menekkiarvoja ei enää synny niin paljon eikä pääomaa sitoudu varastoihin, kun kangasta tilataan asiakkaan tarpeen ja valinnan mukaan. Tällä vahvistetaan myös kysynnän ja tarjonnan oikea-aikaista kohtaamista.

4.3 Varaston kiertoaika

Haukiputaan Kangas & Ompelussa kankaita tilataan kolmella eri tavalla, ja siksi olen valinnut kolme esimerkkiä varaston kiertoaikojen tarkasteluun. Tunnusluvut kertovat, kuinka monta päivää tavara keskimäärin viipyy varastossa eri tilaustavoilla ja miten raha siihen sitoutuu.

Esimerkki 1. Tilausmallistosta asiakkaan tarvitsema määrä

Tilausmäärä on 5m ja kankaan hinta 9 € (yleisin määrä-/hinta-arvio). Tavaravaraston kiertoaika on 7-35 päivää riippuen, meneekö kankaan saapumiseen 7-14 päivää, ompeleeko asiakas verhot itse vai jättääkö hän ne ommeltavaksi. Ensimmäisessä esimerkkitapauksessa varaston kiertoaika on keskimäärin 21 päivää ja kangasta ei jää varastoon.

Esimerkki 2. Tilausmallistosta pieni kangasrulla kauden menekkituotetta

Yritys tilaa 15m kangasrullan tilausmallistosta, kankaan metrihinta on tuolloin edullisempi, keskimäärin 7 € metriltä. Kangasrulla maksaa yhteensä 105 € ja myymättä siitä jää kolmen kuukauden jälkeen keskimäärin 1,5m.

Tavaravaraston kiertoaika, pv = $90 \times \text{aine- ja tarvikevarasto} / \text{aine- ja tarvikekäyttö}$ 3 kk

Tavaravaraston kiertoaika, pv = $90 \times 15\text{m} / 13,5\text{m}$

Tavaravaraston kiertoaika, pv ≈ 100

Esimerkki 3. Ennakkotilauksena kokonaiset kangasrullat

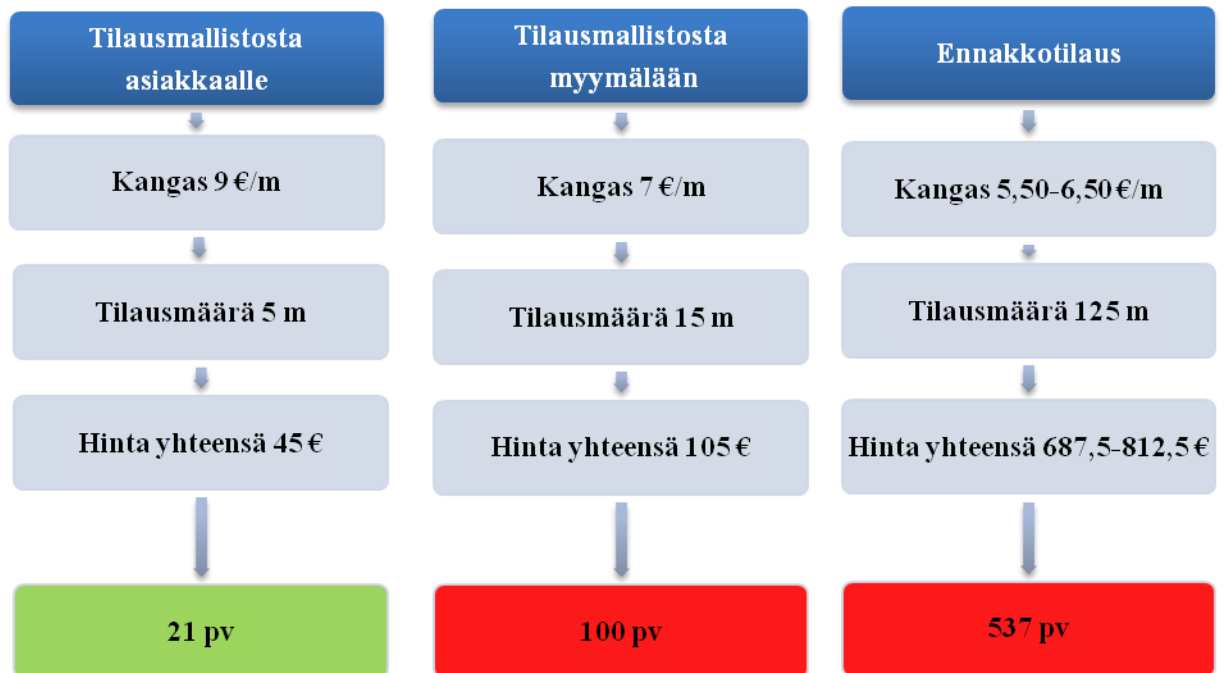
Yritys tilaa viisi 25m (ennakkotilausten rullien metrimäärä on vakio) kangasrullaa ennakkoon ja kankaan metrihinta on 5,50–6,50 €. Kangasta tilataan yhteensä 125m, jolloin tilaus tulee maksamaan 687,5–812,5 €. Vuoden aikana tästä määrästä myydään keskimäärin 85m.

Tavaravaraston kiertoaika, pv = $365 \times \text{aine- ja tarvikevarasto} / \text{aine- ja tarvikekäyttö}$ 12 kk

Tavaravaraston kiertoaika, pv = $365 \times 125\text{m} / 85\text{m}$

Tavaravaraston kiertoaika, pv ≈ 537

Haukiputaan Kangas & Ompelun eri tilaustavat on esitetty kuviona 17.



Kuvio 17. Varaston kiertoaika eri tilaustavoilla

Varaston kiertonopeudella on huomattava vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Ensimmäisen tutkimusesimerkin mukaan, kun kangas tilataan tilausmallistosta asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan, yritykselle ei synny ylimääräisiä varastoja ja tavaravaraston kiertoaika on erittäin nopea. On tärkeää huomata esimerkki 1 mukaan myös se, että tuotteen kulut kauppiaille tulevat lähes samanaikaisesti kuin asiakas maksaa tilaamansa tuotteen. Kun kangasta tilataan enemmän, tutkimusesimerkkien 2-3 mukaan, varaston kiertoaika on huomattavasti hitaampi ja kauppias joutuu maksamaan isot ennakko-ostot jo paljon ennen myyntitapahtumaa. Tästä on luonnollisesti pyrittävä eroon kannattavuuden lisäämiseksi.

Kysymykseen, mikä varastokierron tulisi olla, ei ole mitään oikeaa vastausta. Varastointi on osa liiketoimintaa ja liiketoiminnan tulos ratkaisee. Löytyy yrityksiä, joissa

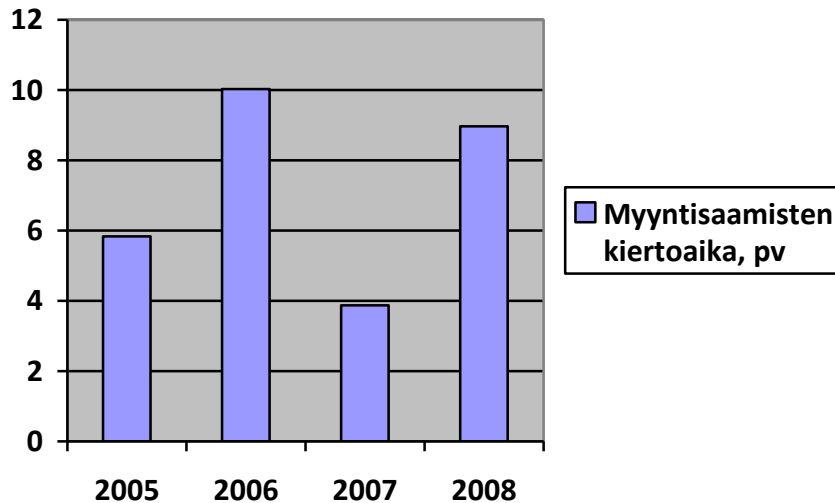
varaston kiertonopeus on hidas, mutta liiketoiminnan tulos loistava. (Sakki 2009, 111.) Kankaiden kohdalla helpottaa se, että kangasvarastoille ei aseteta kalliita vaatimuksia. Kankaita säilytettäessä ei tarvita esimerkiksi kustannuskalliita pakastimia tai kylmiöitä. Kankailla ei ole myöskään viimeistä käyttöpäivää, kuten esimerkiksi elintarvikkeilla. Vaikka varaston kiertonopeus jostakin syystä hidastuisikin tilapäisesti, ei kangas tuotteenä muutu käyttökelvottomaksi.

Haukiputaan Kangas & Ompelussa koetaan, että tuotteita on pidettävä jonkin verran myös esillä myymälässä eli varastossa. Koko valikoimaa ei ole vielä haluttu vaihtaa tilauskankaisiin, jotta osa asiakkaista saa haluamansa tuotteen heti mukaansa ja jotta myymälän nopea ulkoinen muutos ei säikäytä erilaiseen ostotapaan tottuneita ihmisiä. Tulevaisuudessa tätä ns. myymälän hyllyistä löytyvää perusvalikoimaa täytyy rajata mahdollisimman tarkasti asiakkaiden tarpeiden mukaan, sillä mitä pienempi lajitelma ja valikoima on, sitä helpompaa on pitää varaston koko aisoissa ja varaston kierto nopeana. Haukiputaan Kangas & Ompelussa usein kysytyjä tuotteita tilauskankaiden lisäksi ovat mm. peruspuvut, vahakankaat ja sisustustyyny sekä ompelutarvikkeista vetoketjut, ompelulangat ja korjauspaikat.

Erittäin tärkeä tulevaisuuden haaste on kertoa asiakkaille, miksi uudenlainen myynti-/ostotapa on valittu ja se, miksi yrityksen ilme on tämän takia muuttunut. Tätä ei yrityksen viestinnässä ole vielä ilmaistu lainkaan ja se voi olla merkittävä tekijä, jos osa asiakkaista on valinnut kilpailijoiden tuotteet. Informaation tulee olla harkittua ja sisällöltään oikeaa, jotta asiakkaat eivät kokisi tilausmallistoa vaikeaksi tai kalliiksi, vaan näkisivät sen tarjoamat edut. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat ja kannustavat siirtymään tähän tilausmalliston myyntimuotoon. Asiakasinformaatiota voisi lisätä perinteisen mainonnan lisäksi myös kanta-asiakastilaisuuksilla sekä kouluttamalla henkilökuntaa kertomaan aktiivisesti asiakkaille Pagunette- tilausmalliston ostotavan eduista. Ostotavan etuina ovat, että Pagunette- henkarimallit sijoitetaan myymälään niin, että ne ovat helposti ja vaivattomasti asiakkaan saatavilla. Asiakkaita kannustetaan käyttämään henkarimalleja myös kotona, joita on helpompi kuljettaa kuin suuria kangaspakkoja.

4.4 Myyntisaamisten kiertoaika

Haukiputaan Kangas & Ompelun vuosien 2005–2008 myyntisaamisten kiertoaikat on esitetty kuviossa 18. Luvut on laskettu Haukiputaan Kangas & Ompelun tilinpäätöksistä käyttämällä hyväksi yritystutkimusneuvottelukunnan tilinpäätösanalyysioppaan kaavaa.



Kuvio 18. Myyntisaamisten kiertoaika päivinä

Haukiputaan Kangas & Ompelussa myyntisaamisten kiertoaika on ollut vuosina 2005–2008 noin kymmenen päivää. Yrityksessä maksuaikaa myönnetään muun muassa ompelupalveluun käytetyssä ajassa, jota laskelma ei ota huomioon. Kun asiakas tekee kangas- ja ompelutilauksen tilausmallistosta, myyntisaamiset ovat parhaimmassa tapauksessa keskimäärin 21 päivää eli saman verran kuin varaston kiertoaika. Tämä aika ei ole huomattavan pitkä, mutta jos yritys haluaa vielä lyhentää sitä, niin se voisi harkita esimerkiksi osamaksun tai koko maksun veloittamista jo silloin, kun asiakas tekee tilauksen.

Haukiputaan Kangas & Ompelussa on jonkin verran tilimyyntiä ja projektimyyntiä. Tilimyyntiä käyttävät mm. Haukiputaan kunnan yksiköt, kuten terveyskeskukset, koulut ja lastentarhat. Nämä asiakkaat laskutetaan 1-2 kertaa kuukaudessa ja laskuissa myönnetään maksuaikaa 14 vuorokautta.

Koska suurin osa Haukiputaan Kangas & Ompelun asiakkaista on kuitenkin yksityisiä henkilöitä, laskutettavan tavaramäärän ja pitkien myyntisaamisten osuus ei ole merkit-

tävä tämän tutkimustyön kannalta. Jos yritys laajentaa tarjontaansa tulevaisuudessa huomattavasti yksityisiin ja julkisiin projekteihin, myyntisaamisiin tulee silloin kiinnittää enemmän huomiota.

5 POHDINTA

5.1 Onko yrityksen toiminta kannattavaa uudella ostotoiminnalla ja valikoimalla?

Kannattavuuden parantamiseksi Haukiputaan Kangas & Ompelussa on muutettu tuotevalikoimaa. Yrityksessä on poistettu kannattamattomia tuotteita ja uusia sisustustekstiilejä on lisätty nykyisen kysynnän mukaan. Asustekankaat on poistettu lähes kokonaan, koska asusteiden ompeleminen on vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana huomattavasti ja ompelutarvikkeiden määrää on vastaavasti vähennetty. Kaikki tämä on yhtenäistänyt liike-toimintaa ja tehnyt myymälästä ulkoisesti edustavamman ostospaikan.

Siirtymällä tilausmallistojen käyttöön on uutta valikoimaa haluttu vahvistaa sekä samalla lisätä toiminnan tehokkuutta ja edelleen kannattavuutta. Tilausmallien osto on yrittäjälle edullista ja kankaiden valikoiman voi pitää hyvin laajana sitomatta siihen liikaa pääomaa. Tutkimus osoitti, että tilausmallistoja käyttäen varaston kiertoaika (21 pv) on merkittävästi lyhyempi kuin perinteisiä ennakkotilaus tapoja käyttäen. Tämä on ehkä merkittävin tekijä kannattavuuden kannalta. Kankaiden tilaaminen tapahtuu yleensä tietokonepohjaisen tilausohjelman avulla, ja tilatun tuotteen toimitusaika on yhdestä kahteen viikkoa. Tavarakuljetukset ovat nykyään nopeita eivätkä ne hidasta käytävää ostoprosessia. Rahdin voi sisällyttää kankaan hintaan, joten sitä ei veloiteta asiakkaalta erikseen. Tilausmallistoissa ei ole myöskään mitään minimiostosmäärää. Kun asiakas on tilannut kankaan, hän on heti sitoutunut ostokseen eikä ylimääräistä varastointia tapahdu.

Kun tehtaat ja maahantuojat suunnittelevat tilausmallistoa, niiden lähtökohtana on valmistaa tuotteita joiden saatavuus säilyy mallistossa usean vuoden ajan. Tämä auttaa yrittäjiä markkinoimaan ja myymään tuotteita paremmin eikä tuotteiden saatavuuden kanssa tule ongelmia.

Tutkimustulosten mukaan suuntaus Pagunetten kaltaisiin tuotteisiin on ollut järkevää ja se on lisännyt yrityksen kannattavuutta. Kun kannattavuutta halutaan parantaa, tarkoittaa se esimerkiksi toimintojen ja prosessien tehostamista tai myynnin lisäämistä ja kustannusten karsimista. Juuri tähän on Haukiputaan Kangas & Ompelussa viime vuo-

sien muutoksilla pyritty. Pagunette- kankaiden myyntiedustuksen johdosta Haukiputaan Kangas & Ompelu pysyy hyvin mukana myös alan kansainvälisessä kehityksessä ja saa huomattavan lisäedun kilpailijoihin nähden.

5.2 Tämän tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tämän tutkimuksen vahvuutena on, että toimeksiantaja antoi tilinpäätöstiedot tutkijan käyttöön. Tilinpäätöstiedot ovat ulkopuolisen tilitoimiston tekemiä ja ne ovat virallisia, luotettavia ja tarkkoja, koska tilinpäätöksissä on huomioitava kirjanpitolaki ja -asetus. Yrityksessä oli tehty selkeä päätös muutoksesta tutkimusajankohdan alussa ja se oli konkreettisesti otettu yrityksen toimintatavaksi kyseisellä ajanjaksolla. Neljä vuotta antaa alustavan viitteen muutoksen suunnasta, mutta jatkoseurantaa tällä metodilla olisi hyvä toteuttaa vähintään 5-vuotisjaksoissa kerrallaan. Vielä parempi olisi, jos eteenpäin katsova jatkuva seuranta voisi alkaa toteutumaan Haukiputaan Kangas & Ompelussa tämän tutkimuksen muuttujilla.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei tässä tutkimuksessa kaikkia kannattavuuteen kuuluvia osa-alueita otettu huomioon, kuten esimerkiksi tuotteiden hinnoittelua. Aikaisempaa tutkimusmateriaalia ei ole käytettävissä esimerkkiyrityksestä tai alalta yleensä. Tapaustutkimuksia on vaikea verrata toisiinsa, koska jokainen yritys on yksilöllinen ja yrityskulttuurit ovat erilaisia eri yrityksissä. Kangaskauppojen varastojen arviointia vaikeuttaa se, ettei kangas ole rullatavarana helposti laskettavissa oleva tuote. Viimeisimmän vuoden 2009 tilinpäätöstä ei voitu hyödyntää Pentikin muuttaessa tilinpäätöksen lukuja.

5.3 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan kannattavuuden tunnuslukuja, varastojen kokoa, varastojen kiertonopeutta sekä myyntisaamisten kiertoaikoja. Jatkossa kannattaisi tutkia laajemmin kannattavuuteen kuuluvia eri osa-alueita kuten esimerkiksi tuotteiden hinnoittelua ja erilaisia markkinoinnin toimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Seurantatutkimuksia kannattaisi toteuttaa neljän vuoden välein ja saatuja tutkimustuloksia voisi hyödyntää jatkotutkimuksessa. Jatkossa voisi

ajatella tutkimuksen tekemistä myös yrityksen ompelupalvelun kannattavuudesta sekä tutkia mistä kunnista yrityksen asiakkaat tulevat.

LÄHTEET

Painetut

- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-5. painos. Werner Söderström Oy, Helsinki.
- Andersson, Jan-Olof & Gabrielsson, Anders & Ekström, Cege 1994. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 2. painos. Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. 3.-4. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hoffren, Seppo 1993. Pienyrityksen käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Kinnunen, Juha & Laitinen Erkki, & Laitinen, Teija & Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2004. Mitä on yrityksen taloushallinto?. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Kinnunen, Juha & Leppiniemi, Jarmo & Martikainen, Teppo & Virtanen, Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Mäkinen, Irma & Söderström, Terttu 2002. Talous ja kannattavuus. 4. painos. Dark Oy, Vantaa.
- Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. uudistettu painos. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2008. Liiketoimintaosaaminen. 1.-3. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Yritystutkimusneuvottelukunta 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 8. korjattu painos. Tammer-Paino, Tampere.

Painamattomat

- Haukiputaan Kangas & Ompelun tilinpäätökset. 2005–2008.
- Jussila, Tuomo 2010. Työntekijän informaation anto. 9.7.2010.
- Kuntatiedon keskus. Luettu 1.11.2010.
<http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;374;36984;148786;149482>.

Pentik Oy. Luettu 10.7.2010. <<http://www.pentik.com/fi/pentik/Sivut/default.aspx>>.

Reponen, Hilikka 2009. Henkilökohtainen tiedonanto toimeksiantajasta. 3.11.2009.

Reponen, Hilikka 2010. Yrittäjän informaation anto. 9.7.2010.

Yrityksen kannattavuus. Luettu 8.3.2010.

<<http://kauppakorkeakouluun.com/index.php/2009/05/25/yrityksen-kannattavuus/>>.