

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2014

Johanna Grönfors

VÄHITTÄISMYYNNIN JA VARASTON ARVON VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN K-RAUTOJEN VALAISINOSASTOILLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Grönfors

VÄHITTÄISMYYNIN JA VARASTON ARVON VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN K-RAUTOJEN VALAISINOSASTOILLA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rautakesko Oy, joka johtaa kuutta vähittäiskauppaketjua kahdeksassa eri maassa. Rautakesko Oy toimii myös ketjukauppajensa maahantuojana. Rautakeskolla on tarvetta johtaa K-rautojen valaisinosastojen toimintaa kannattavampaan suuntaan ja löytää myymälän etuosassa, asiakkaan kohtaamisjärjestyksessä ensimmäisenä, sijaitsevalle osastolle tehokkaammat tavat toimia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää K-rautojen valaisinosastojen toiminnan kannattavuus Suomessa. Kannattavuutta tutkittiin vähittäismyynnin, bruttotuoton ja varaston arvojen sekä varaston kierron näkökulmasta. Teholukua käytettiin yksinkertaistamaan vertailua eri yksiköiden välillä. Tavoitteena oli myös tuottaa vertailukelpoista, puolueetonta tietoa itsenäisten yrittäjien johtamien K-Rauta-kauppojen valaisinosastojen nykytilanteesta. Yhtenäistä, totuudenmukaista tietoa ei ole ollut aiemmin saatavilla, koska Rautakeskolla ei ole mahdollista päästä kauppakohtaisiin varaston arvoihin tuoteryhmäkohtaisesti käsiksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Aineisto kerättiin standardoidussa muodossa valitulta kohderyhmältä kenttätutkimuksena. Tutkimusta täydennettiin ja sen tuloksia testattiin laadullisilla teemahaastattelulla, jotka selittivät ja konkretisoivat numeraalisia tutkimustuloksia.

Työn päähavaintona vähittäismyynniltään suurimpien osastojen varastojen arvot olivat myyntiin suhteutettuna ketjun pienimmät. Suuri vähittäismyynti ja suuri varaston arvo eivät käsi kädessä. Kannattavuuteen vaikutti vähittäismyyntiä enemmän onnistunut varaston arvo.

Tutkimuksessa selvisi K-rautojen valaisinosastojen kannattavuus, nykytilanne sekä siihen vaikuttavien tekijöiden osuus. Tutkimuksen perusteella määriteltiin tulevat tavoitteet. Opinnäytetyö toimii pohjana kansainväliselle valikoimahallinnan kehitysprojektille, jonka perusselvityksenä Suomen valaisinosastojen osalta tämä työ toimii.

ASIASANAT:

Kannattavuus, bruttotuotto, teholuku, kannattavuusluku, vaihto-omaisuus, varaston kiertonopeus, varastonarvo

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business Administration | Financial Management

2014 | 40

Instructor: Olli-Pekka Lehtisalo

Johanna Grönfors

IMPACT OF RETAIL SALES AND STORAGE VALUE ON PROFITABILITY IN K-RAUTAS LIGHTING DEPARTMENTS

The principal of this thesis was Rautakesko Ltd, which leads six retail chains in eight countries. Rautakesko is also an importer to its chains. Rautakesko has needs to lead K-rauta's lighting departments into a more profitable direction and find more efficient ways to operate at the front department of stores, the first place that the customers enter.

The target of this thesis was to study the profitability of operations in K-rauta's lighting departments in Finland. It was measured related to retail sales figures, gross income, storage values and stock turnover. Efficiency ratio was used to simplify the comparison of different stores. Another target was to produce comparable, neutral information about the situation of lighting departments that are lead by independent entrepreneurs. Coherent, truthful information was not available earlier, because Rautakesko does not have a chance to get information about storage values in specific stores.

The research was done as a quantitative survey research. The material was collected from the target group as a field study in a standard form. The research was supplemented and its results were tested by qualitative theme interviews, that explained the numerical research results.

Main findings of the work were that biggest retailers measured by sales had smallest values of storage values compared to sales. Large retail and large storage value do not go hand in hand. Success with storage values impact more to profitability than success with retail.

The research clarified the profitability and current situation of K-Rauta's lighting departments and factors affecting them. Based on the research, future targets were defined. The thesis forms a basis for international category management development project for the part of the Finnish lighting departments.

KEYWORDS:

Profitability, gross income, efficiency ratio, profitability ratio, inventories, stock turnover and storage value

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Toimeksiantajan esittely	6
2 YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KANNATTAVUUS	7
2.1 Porterin teoria: vähittäiskaupan arvoketjumalli	7
2.2 Kannattavuuden mittarit	9
2.3 Kannattavuustekijät	9
2.4 Pääoma	12
2.5 Käyttö- ja vaihto-omaisuus	12
2.6 Katetuottolaskenta	14
2.7 Bruttotuotto	14
2.8 Tulos	15
2.9 Hinnoittelu	16
3 VALAISINOSASTON PERUSTUTKIMUS	19
3.1 Tutkimuksen vaiheet	20
4 TULOKSET	25
4.1 Sisä- ja sisustusvalaisimet	26
4.2 Ulkovalaisimet	31
4.3 Työmaavalaisimet	35
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. DuPont-malli

KUVAT

Kuva 1. Porterin arvoketjumalli. (Karlöf & Helin-Lövingssön 2004, 23)	8
Kuva 2. Katetuottolaskennan kulku. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 67)	14

TAULUKOT

Taulukko 1 Esimerkki N.Aulan ja R.Uuvin tuloslaskelmasta	15
Taulukko 2 N.Aulan ja R.Uuvin tuloslaskelma laskeneella liikevaihdolla	15
Taulukko 3. Tuoteryhmäkohtaiset varaston arvot, kiertonopeus ja teholuku	21
Taulukko 4. Tuoteryhmäkohtaiset vähittäismyynnit ja bruttotuotot kehityksineen	222
Taulukko 5 Työmaavalaisinten tunnusluvut kaupoittain	38

1 JOHDANTO

Yrittäjät sidosryhmineen ovat kiinnostuneita yrityksen kannattavuudesta. Yhteiskunnallisten suhdannevaihteluiden kulkiessa matalasuhdanteessa ja lamas- sa ollaan yrityksissä entistä valppaampina yrityksen varallisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Välinpitämättömyys saattaa koitua kohtaloksi, mikäli talouden ennus- merkkeihin ei ole kiinnitetty huomiota.

Yleisesti vähittäiskaupassa ajatellaan runsaan tavaravaraston mahdollistavan helposti suuren vähittäismyynnin. Näin ei kuitenkaan ole. Suuri vähittäismyynti ei myöskään takaa automaattisesti hyvää kannattavuutta.

Rautakeskolla on tarvetta johtaa Suomen K-rautojen valaisinosastojen toimintaa kannattavampaan suuntaan ja löytää myymälän etuosassa, asiakkaan kohtaa- misjärjestyksessä ensimmäisenä, sijaitsevalle osastolle tehokkaammat tavat toimia.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää kauppiasvetoisen K-rauta-ketjun myymälöiden valaisinosastojen kannattavuus ja siihen vaikuttavat tekijät Suo- messa. Työssä tarkasteltiin toimeksiantajan ketjun myymälöiden valaisinosasto- jen kannattavuutta vähittäismyynnin, bruttotuoton, varaston arvon sekä varaston kierron avulla.

Opinnäytetyössä selvitetään K-rauta-ketjun yrittäjävetoisten myymälöiden va- laisinosastojen nykytilanne vähittäismyynnin ja varastoinnin näkökulmasta sekä määritellään tavoitearvoja ja toimenpiteitä ohjaamaan tulevaa toimintaa. Nykyti- lanne määriteltiin kenttätutkimuksena keräämällä standardoitu, numeerinen ai- neisto valitulta kohderyhmältä, 30:lta K-raudalta Suomessa. Numeerinen tieto testattiin, ja sitä täydennettiin teemahaastattelulla kauppiaiden ja osastopäälli- köiden kanssa, jotta saatiin tutkimukseen myös laajempia näkökantoja.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Rautakesko Oy. Rautakesko kuuluu Kesko-konserniin, joka on kaupan alan palveluyritys ja pörssiyritys. Keskon toimialat ovat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa. Rautakesko on Keskon tytäryhtiö, joka kehittää asiakaslähtöisesti rakentamisen, remontoinnin ja sisustamisen tuotteiden ja palvelujen vähittäiskauppaa sekä ammattiasiakasmyyntiä. Rautakesko toimii kahdeksassa maassa, ja se johtaa kuutta vähittäiskauppaketjua. Suomessa toimivat ketjut ovat: K-rauta, Rautia ja K-maatalous. Rautakeskon toiminnan ydinalueita ovat ketjuvalikoimien ja palveluiden keskitetty kehittäminen, ostotoiminta ja logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Rautakesko on ketjujensa myynnillä mitattuna viiden suurimman yrityksen joukossa Euroopan rakentamisen ja kodin kunnostamisen markkinoilla. Suomessa Rautakeskon markkinaosuus vuonna 2012 oli 39%. Pääkilpailijat olivat Starkki, S-ryhmä sekä Bauhaus.

K-Rauta

K-rauta on Rautakeskon kansainvälinen konsepti, joka toimii Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä. K-rautoja on kaikkiaan 93, ja niissä työskentelee noin 5000 henkilöä. Suomessa K-rautoja on 42, joista jokainen on kauppiasvetoinen. K-rauta-konseptin painopistealueita ovat laajat valikoimat, asiakkaan elämää helpottavat kokonaisratkaisut sekä luotettava hintalaatusuhde. Konseptissa yhdistyvät kuluttajien, rakentajien ja ammattiasiakkaiden kokonaispalvelut ja -ratkaisut, valikoimat ja toimintamallit. Jokaisessa Suomen K-raudassa toimii itsenäinen yrittäjä. Suomen K-raudat ovat keskittyneet 35 suurimpaan kaupunkiin.

2 YRITYKSEN LIKETOIMINNAN KANNATTAVUUS

Kannattavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yrityksessä tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta. Liiketoiminnassa kannattavuus ilmaistaan yleensä tilinpäätöksen jälkeen saatujen lukujen perusteella joko voittona tai tappiona. Tällöin tarkoitetaan absoluuttista kannattavuutta.

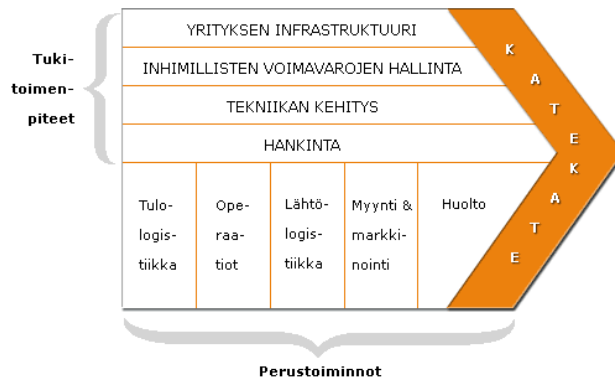
Liiketoimintaa voidaan tarkastella myös sijoitetun pääoman näkökulmasta. Liiketoimintaa aloitettaessa toimintaan sijoitetaan pääomaa, jolle halutaan toiminnan aikana tuottoa. Tuoton on oltava enemmän, kuin mitä pääoman hankinta ja sen käyttö maksavat. (Vilkkumaa 2005,13)

Kuten Alhola ja Lauslahti (2000, 50-51) toteavat, analysoitaessa yrityksen kannattavuutta ja otettaessa siihen kantaa, on tarkasteltava myös erilaisten kulu- ja tuottoerien muodostumista. Pitää siis tietää, mistä erilaisista eristä yrityksen tuotot muodostuvat; onko tulo esimerkiksi pelkkää myyntituloa vai liittyykö siihen myös mahdollisesti vuokratuloa tms. Erilaiset pääomatulot vaikuttavat myös yrityksen kannattavuuteen. Analysointi on helpompaa, kun käytettävissä on yksityiskohtaista tietoa tuottojen ja kulujen kertymisestä.

Kannattavuuden tarkastelu rajataan yleensä tiettyyn ajanjaksoon: kalenterivuoteen tai tilikauteen. Tarkasteltaessa erilaisia kannattavuuden osa-alueita, voidaan ajanjaksoksi valita myös lyhyempiä ajanjaksoja tai tiettyjä tapahtumakausia Vilkkumaa (2005, 14) toteaa. Yleisesti kannattavuudella tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyssä ajanjaksona.

2.1 Porterin teoria: vähittäiskaupan arvoketjumalli

Harvard Business Schoolin professori Michael Porter on luonut teorian vähittäiskaupan arvoketjusta. Porterin arvoketjulla tarkoitetaan kaupan sisäisten toimintojen arvontuotantoa eli kuinka tehokkaasti toimintoja pystytään tuottamaan mahdollisimman alhaisin kustannuksin, jotta niistä syntyy yritykselle kilpailuetua eikä se vaikuta negatiivisesti kaupan tulokseen. (Sakki 2009, 15)



Kuva 1. Porterin arvoketjumalli (Karlöf & Helin-Lövingssön 2004, 23).

Porterin vähittäiskaupan arvoketjumallissa, joka on esitetty yllä olevassa kuvassa (kuva1), keskitytään yrityksen sisäisten toimintojen optimaaliseen tehokkuuteen mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Näin pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Porterin teoria, (Koistinen, Lammi ja Raijas 2009, 64) on myöhemmin laajentunut käsittämään yrityksen koko yhteistyöverkoston. Tärkeänä osana toimivaa kokonaisuutta nähdään, että yrityksen eri toimijat ja kumppanit muodostavat yhteistyöverkoston, joka on sitoutunut yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja niihin perustuviin operatiivisiin tavoitteisiin. Arvo on teorian ydin ja entisten koviin arvojen sijaan, koko arvoketjun toiminta pyritään rakentamaan arvon tai hyödyn tuottamiseen asiakkaalle ympärille. Asiakasarvo ei enää ole pelkästään taloudellista vaan siinä on mittareina myös tunneperäiset sekä symboliset saavutukset. (Kautto, Lindholm ja Mitronen 2008, 154)

Asiakasarvo

Kauton ja Mitrosen (2009, 64) mukaan hyvä asiakasarvo on keskeinen tavoite, jonka saavuttamiseen tähtäävät kaupan eri toiminnot. Perinteinen asiakasryhmien segmentointi ei enää toimi välttämättä riittävän hyvin. Tämä asettaa uusia haasteita tuoteryhmien tarkasteluun ja sitä kautta varastojen tarkasteluun. Enää ei voida jaotella asiakkaita esimerkiksi kuluttajiin ja ammattiasiakkaisiin. Raja on hämärtynyt, ja sama asiakas voi kuulua useampaan yhteisöön ja käyttäytyä niissä eri tavalla. Kuitenkaan ei saa unohtaa kaupallisen toiminnan perusajatusta, jossa hintakilpailukyky ja korkea saatavuusaste kaupoista pitää olla varmis-

tettu. Kuten Koistinen, Lammi ja Raijas (2009, 69) toteavat, toiminnan pitää aina olla kannattavaa, ja sen pitää saavuttaa tavoiteltu liiketoiminnan taso.

2.2 Kannattavuuden mittarit

Kannattavuutta analysoitaessa pitää tarkasteluajankohdan lisäksi päättää, mitä halutaan mitata. Tuloksen muodostuminen on yleisin kannattavuuden mittari. Yrityksen tuottoa ja kannattavuutta kuvaa myös oman pääoman tuottoprosentti (ROI), joka kertoo paljonko yritykseen sijoitettu pääoma on tuottanut omistajilleen ja sijoittajilleen. (Alhola & Lauslahti 2000, 140)

DuPont-malli

Amerikkalaisessa kemian alan yrityksessä kehitettiin 1910-luvulla laskentamalli, jota käytetään Karlöfin ja Helin-Lövingssonin (2004, 218-219) mukaan nykyään enemmän kuin koskaan. Liitteessä esitetyn DuPont-mallin mukaan kannattavuus on riippuvainen paitsi voitosta, myös suuremmissa määrin pääoman kiertonopeudesta. (Liite 1) Kuvioista voidaan johtaa alla oleva kaava. (Kaava 1)

$$\text{Pääoman tuotto} = \frac{\text{Voitto}}{\text{Liikevaihto}} \times \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Sijoitettu pääoma}}$$

Kaava 1. Sijoitetun pääoman tuotto DuPont-mallin mukaan.

Kaavassa pääoman tuotto määräytyy kahden tekijän: voittoprosentin ja pääoman kiertonopeuden perusteella.

2.3 Kannattavuustekijät

Vähittäiskaupan kannattavuuteen vaikuttavat tuotteesta saatu hinta, tuotteiden menekki ja sen suuruus sekä niistä vähennettävät kustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42; Alhola & Lauslahti 2000, 50) Yrityksen kannattavuus on riippuvainen tulorahoituksesta, jonka kertyminen on hengissä pysymisen ehto

yritykselle. Vaikka kustannuksia vähennettäisiin, ei se pelkästään riitä kannattavuuden takaamiseen yritykselle.

Tuotot

Yrityksen liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa hyödykkeitä tai palveluja. Näistä saatava korvaus on oltava suurempi kuin niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten kustannus. Yritystoiminnan tarkoituksena on hankkia tuottoa eli voittoa tuottamilleen tuotteille tai palveluille. Tuotot ovat rahassa saatuja korvauksia yrityksen tuotteiden tai palveluiden myynnistä. Näistä korvauksista vähennetään alennukset ja arvonalisävero, jolloin saadaan selville yrityksen liikevaihto. Tuotot eroavat kustannuksista luonteeltaan siinä, että tuottojen aiheuttajaa on vaikeampi määritellä.

Vilkkumaan (2005, 63) mukaan vähittäiskaupassa on esimerkiksi vaikea yksilöidä, aiheuttiko kuluttajan myyntitapahtuman hyvin onnistunut kampanjointi, oliko asiakas mieltynyt jo aiemmin yrityksen tapaan toimia vai tekikö kuluttaja ostopäätöksen spontaanisti. Koska tuottoa käsitellään rahana saatujen korvausten kautta, on helpompi kerätä aineistoa ja laatia mittareita tuoton muodostumiselle. Tällöin voidaan kerätä informaatiota ja hyödyntää sitä yritystoiminnan eri toiminnoissa. NykYTEKNIikka mahdollistaa tiedon keräämisen jo tuotteittain, asiakkaittain, kustannuspaikoittain, maittain jne. Käytännössä pystytään rekisteröimään ja käyttämään hyväksi tällä hetkellä tapahtuvaa aineistoa sekä peilamaan sitä historiaan.

Kustannukset

Kustannuksilla tarkoitetaan yrityksen hyödykkeiden tai palvelujen aikaansaamiseksi hankittuja raaka-aineita, työpanosta ja yleisesti uhrauksia, jotka ovat mahdollistaneet hyödykkeen tai palvelun tuotannon. Alholan ja Lauslahden (2000, 54) mukaan kustannukset voidaan jaotella muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin.

Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka vaihtelevat esimerkiksi myynnin tai palvelujen määrän kasvaessa. Muuttuviin kustannuksiin luettaan teollisuudessa raaka-ainekulut ja kaupassa tuotteiden hankintakulut. Palvelualoilla muuttuviin kustannuksiin lasketaan palveluiden määrän kasvaessa siihen liittyvät tarvikekulut.

Kiinteiden kustannusten määrä ei ole sidoksissa tuotannon tai palveluiden määrään, vaan ne muodostuvat toiminnan olemassaolosta ja ylläpidosta. Kiinteät kustannukset rasittavat yritystä vaikka toimintaa ei olisikaan. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi: vuokrat, energiakustannukset, toimihenkilöiden palkat, lainojen korot yms.

Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan Vilkkumaan (2005, 81) mukaan tuotteelle tai palvelulle helposti kohdistettavia lisäkuluja. Jotta saadaan selville tuotteen tai palvelun kokonaiskustannus, on tämän välittömät kustannukset laskettava mukaan kokonaisuuteen. Tämä palvelee tuotteen hinnan selvittämistä ja helpottaa hintalaskentaa. Välittömät kustannukset ovat myös yleensä muuttuvia kustannuksia, eli niiden määrä kasvaa myynnin ja tuotannon kasvaessa.

Kun kaikki välittömät kustannukset on saatu selville, on helppo määritellä välilliset kustannukset, eli ne, jotka jäävät jäljelle. Näitä kustannuksia on vaikea kohdistaa yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle, kuten esimerkiksi kiinteistön vakuutus. Nämä kustannukset ovatkin yleensä kiinteitä kustannuksia.

Erilliskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka voidaan helposti kohdistaa tietylle tuotteelle tai palvelulle. Kustannukset ovat korvamerkittyjä ja jäävät toteutumatta, mikäli tuotteen tai palvelun myynti tai valmistus jää toteutumatta.

Vilkkumaa (2005, 82) toteaa yhteiskustannusten jakautuvan usealle tuotteelle, palvelulle tai tuoteryhmälle. Näihin kustannuksiin eivät yksittäisten tuotteiden, palveluiden tai toiminnon muutokset vaikuta. Yhteiskustannukset ovat luonteeltaan usein ns. yleiskustannuksia ja siten myös monesti kiinteitä kustannuksia.

Erilaisilla yrityksillä on toisistaan eroavat kustannusrakenteet. Pääsääntöisesti kustannusten muodostumiseen vaikuttaa yrityksen yritystyyppi eli onko kysees-

sä palvelu-, tuotanto-, vai markkinointiyritys (Eskola & Mäntysaari 2006, 17). Markkinointiyrityksiksi luetaan esimerkiksi vähittäis- ja tukkukauppa sekä maahan tuontiyritys.

2.4 Pääoma

Yrityksen pääomat voidaan jakaa omaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma on yrityksen vakavaraisuuden perusta. Omaa pääomaa kertyy yritykseen vuosien varrella saaduista positiivisista tuloksista ja omistajien omista sijoituksista yritykseensä. Yrityksellä voi olla myös Lehtosen (2002, 32) mukaan sijoittajia, jotka haluavat sijoittaa pidemmällä aikavälillä yritykseen ja antavat pääomiaan yrityksen käyttöön. Oma pääoma on sijoitettu yritykseen ennalta sopimattomaksi ajaksi. Yrityksellä ei ole takaisinmaksuveloitetta niin omistajille kuin sijoittajillekaan. Oman pääoman tuottoprosentti (ROI) on yksi tärkeimmistä yrityksen tuottoa ja kannattavuutta kuvaavista mittareista. Luku kertoo, paljonko yritykseen sijoitettu pääoma on tuottanut omistajilleen ja sijoittajilleen. (Alhola & Lauslahti 2000, 140)

Vieras pääoma on yritykseen lainattua pääomaa. Yritys on ottanut lainaa rahoituslaitoksilta, joka tulee maksaa takaisin sovituksessa ajassa sovituin ehdoin. Vierasta pääomaa lainataan yleensä liiketoiminnan alkuvaiheessa sekä yritystoiminnan laajentuessa. Isommat investoinnit rahoitetaan usein vieraan pääoman turvin. (Lehtonen 2002, 60)

2.5 Käyttö- ja vaihto-omaisuus

Yrityksen virallisessa tilinpäätöksessä erotellaan yrityksen varat ja velat. Varoihin eli omaisuuteen lasketaan kuuluvaksi kaikki pitkäaikainen omaisuus. Tämä on tarkoitettu yrityksen pysyvään käyttöön, kuten rakennukset ja tontit. Käyttöomaisuus on yrityksessä se osa omaisuudesta, jonka muuttaminen rahaksi on kaikkein vaikeinta. (Alhola & Lauslahti 2000, 122) Käyttöomaisuus on yritykses-

sä pitkävaikutteista, ja siihen kohdistetaan tilikauden aikana poistoja, joko verotajan antamien rajojen sisällä tai oman poistosuunnitelman mukaisesti.

Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan usein varastoa. (Alhola & Lauslahti, 2000, 123). Tavaravarastoon sitoutuu yrityksen käytössä olevia varoja. Mikäli yrityksen vaihto-omaisuus paisuu kohtuuttoman suureksi, tulee yritykselle likviditeettiongelmia. Tavaravaraston oikea suhde vaikuttaa moninaisesti yrityksen toimintaan: liian pieni varasto heikentää asiakaspalvelua, kun taas liian suuri varasto aiheuttaa rahoitusongelmia. Vaihto-omaisuuden hallinta ja sen oikea-aikaisuus ovatkin monesti avainasemassa mietittäessä toiminnan kannattavuutta.

Hitaasti kiertävä tavaravarasto sitoo rahaa ja aiheuttavaa yleensä lisää kustannuksia. Se vie myös tilaa muilta, hyvin kiertäviltä, tuotteilta. Pitkään varastossa ollessaan tavaroiden kunto saattaa huonontua, ja niistä muodostuu epäkuranttiusriski. (Alhola & Lauslahti 2000, 125) Vaihto-omaisuuden kiertonopeus on yleisesti käytetty tunnusluku. (Kaava 2) Se kertoo, kuinka monta kertaa vuodenaikana varasto vaihtuu. Mikäli vaihto-omaisuuden kiertonopeus on pieni, tarkoittaa se, että tavara kiertää varastossa hitaasti. Varastoon sitoutuu pääomaa, ja se tuottaa huonosti. Mitä suurempi on varaston kiertonopeus, sitä parempi on vaihto-omaisuuden hallinta kirjoittavat myös Eklund ja Kekkonen (2014, 148 -149).

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{Tuotot} - \text{bruttotuotto } \text{€}}{\text{Varaston arvo keskimäärin}}$$

Kaava 2. Varaston kiertonopeus.

Vaihto-omaisuuden kiertoa kannattaa seurata säännöllisesti. Mikäli kiertonopeus jatkuvasti heikkenee, on se hälytysmerkki hidastuneesta myynnistä ja varastoon sitoutuneen pääoman määrän kasvusta. Mikäli myynti laskee, mutta ostoja tehdään entiseen malliin, alkaa tavaraa kertyä varastoon. Karikorven (2010, 136) mukaan tehokkuuden mittaaminen on kuitenkin eräänlaista nuorallatanssia. Vaihto-omaisuutta voidaan kyllä laskea nopeasti alaspäin jäädyttämällä ostoja. Yleensä kuitenkin parhaimmat A-tuotteet käyvät nopeasti kaupaksi, ja sen

jälkeen joudutaan myymään ei-oota. Tämä vaikuttaa taas huonontavasti asiakastytyväisyyteen ja työilmapiiriin.

2.6 Katetuottolaskenta

Yksi taloushallinnon tärkeimmistä tehtävistä on Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 20-26, 36) mukaan yrityksen tuloksen muodostumisen seuraaminen ja sen selvittäminen. Vähittäismyynniliikkeessä tulosta ja kannattavuutta pitää seurata usein. Lyhyen aikavälin seuraamista varten on katetuottolaskenta yksi käytetyimmistä menetelmistä. Alla olevasta kuvasta (kuva 2) käy ilmi katetuottolaskennan kulku.



Kuva 2. Katetuottolaskennan kulku. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 67).

2.7 Bruttotuotto

Bruttotuotolla tarkoitetaan vähittäismyynniliikkeessä myyntihinnan ja hankintahinnan välistä erotusta. Hankintahintaan on laskettu mukaan rahti- ja vakuutus- kustannukset ja toimialasta riippuen jonkinlainen hävikkilisä. Karikorpi (2010, 149) huomauttaa, että bruttotuotolle ei voi antaa yleisiä ohjearvoja, sillä ne vaihtelevat toimialojen mukaan. Jokaisella toimialalla on omat ohjearvonsa.

Muuttuvien kulujen lukuihin pystytään vaikuttamaan nopeammin kuin kiinteiden kulujen, toteaa Lehtonen (2007, 90). Myyntihintoja voidaan muuttaa nopeastikin ja reagoida markkinoiden muutoksiin. Hankintakustannuksiin pystytään vaikuttamaan ennakko-, erä- ja määräostoilla. Tavarantoimittajan valintaan voidaan käyttää aikaa ja vertailla saatuja maksuaikoja ja kassa-alennuksia. Bruttotuoton

muodostumista voidaan seurata lyhyelläkin aikavälillä. Alennusmyynnit ja vanhojen tavaroiden poistomyynnit vaikuttavat bruttotuottoon negatiivisesti, mutta parantavat yleensä varaston kiertoa.

2.8 Tulos

Tulokseen vaikuttavat bruttotuotosta vähennettävät kiinteät kustannukset. Näihin on yleensä vaikea tarttua lyhyellä aikavälillä. Kiinteiden kulujen kasvuun ei yrittäjällä usein ole mahdollisuutta nopeasti, jos ollenkaan, vaikuttaa. Vuokrat, kuukausipalkat, lämmityskulut ovat kulueriä, joilla on hintojen nousun ja palkkaratkaisujen johdosta taipumus nousta. Näitä kohonneita kuluja ei voi aina viedä suoraan hintoihin, sillä hinnoilla on vaikutusta kysynnän muodostumiseen. Yrityksen onkin nousuvuosina varottava kiinteiden kulujen liiallista kasvattamista. Lama-aikoina joudutaan valitettavasti kiinteitä kuluja monesti kipeästi karsimaan, tarvittavan tuoton aikaansaamiseksi. (Saaranen, Koltola ja Pösö 2014, 30-31)

Oheisessa Karikorven (2010, 155-156) esimerkissä tarkastellaan tilannetta, jossa muuttuvat kulut käyttäytyvät myynnin volyymin mukaan. Mitä enemmän on myyntiä, sitä enemmän tulee hankintoja ja päinvastoin. Kiinteät kulut taas eivät riipu suoraan myynnin määrästä, joka ilmenee taulukoista 1 ja 2.

Taulukko 1 Esimerkki N.Aulan ja R.Uuvin tuloslaskelmasta

	N.Aula	R.Uuvi
Liikevaihto	100	100
Muuttuvat kulut	30	60
Kiinteät kulut	50	20
Käyttökate	20	20
Käyttökateprosentti	20	20

Molemmilla on siis sama myynti, mutta toinen hankkii tuotteet huomattavasti halvemmalla kuin toinen. Hyvällä ostajalla on kuitenkin korkeammat kiinteät kulut. Käyttökate muodostuu samaksi molemmilla yrityksillä. (Taulukko 1)

Taulukko 2. N.Aulan ja R.Uuvin tuloslaskelma laskeneella liikevaihdolla

	N.Aula	R.Uuvi
Liikevaihto	80	80
Muuttuvat kulut	24	48
Kiinteät kulut	50	20
Käyttökate	6	12
Käyttökateprosentti	7,5	15

Naulan käyttökate laskee siis huomattavasti enemmän, koska sen kiinteät kulut eivät reagoi myynnin muutokseen. (Taulukko 2)

2.9 Hinnoittelu

Hinnoittelu on yrityksen tärkeimpiä ja samalla myös vaikeimpia toimenpiteitä. Hinnoittelu vaikuttaa vähittäismyyntikaupassa eniten menestykseen. Kun yritys osaa hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa oikein, sillä on kädessään avaimet menestykseen. Hinnoittelua pitää kuitenkin jatkuvasti seurata. Oikea tapa hinnoitteluun on markkinalähtöinen hinnoittelu. (Vilkkumaa 2005, 225) Yrityksen pitää tuntea omat markkinansa ja tietää tuotteidensa markkinahinta. Yrityksen pitää myös pystyä asemoimaan omat tuotteensa ja niiden hinnat markkinoiden kokonaiskuvaan. Hinnoittelun merkitystä voidaan Vilkkumaan (2005, 226) mukaan ajatella seuraavien esimerkkien kautta:

1. Mikäli yritys myy tuotteitaan jatkuvasti markkinahintoihin verrattuna ”liian” halvalla, sen myynti saattaa onnistua yli odotusten, mutta tuottoa ei muodostu. Yritys ei pysty selviytymään kiinteitä kuluistaan, eikä sillä ole enää toimintaedellytyksiä.
2. Jos tuote on ylihinnoiteltu markkinahintaan nähden, ei markkinoilta löydy ostajia. Yritykselle ei kerry tulorahoitusta, eikä se pysty suoriutumaan kuluistaan. Tämänkin johdosta toimintaedellytykset loppuvat.

Markkinalähtöinen hinnoittelu

Markkinalähtöiseen hinnoitteluun on haettu selittäviä tekijöitä monesta suunnasta. Taloustieteilijät perustavat ajatuksensa siihen, että ostaja tekee ostopäätöksen järkiperusteilla. Hän ostaa tuotteen, josta on hänelle eniten hyötyä ja pyrkii

maksimoimaan rahasta saatavan vastineen määrän eli kokonaishyödyn. Taloustieteilijöiden mukaan asiakkaan kokema hyöty alenee, kun hän ostaa saman tuotteen tai palvelun useampaan kertaan. Tätä kutsutaan alenevaksi rajahyödyksi. Eli kun asiakas ostaa ensimmäisen autonsa, hänen kokemansa rajahyöty on suuri, mutta ostaessaan itselleen useampia autoja hänen rajahyötynsä laskee. Yritykselle tämä tarkoittaa, että yrityksen pitää jatkuvasti keksiä uusia tuotteita, ominaisuuksia tai palveluita pitääkseen asiakkaan mielenkiintoa yllä. Muutoin asiakkaat kyllästyvät tuotteisiin ja alkavat ostaa muita tuotteita. (Vilkkumaa 2005, 229).

Hintajousto

Taloustieteilijöiden mukaan markkinoilla vaikuttaa myös erilaisia myyntimääriin vaikuttavia tekijöitä, joita kutsutaan hintajoustoiksi. Hintajoustojen avulla yritys voi miettiä omaa hinnoitteluaan ja asiakkaidensa käyttäytymistä. Kysynnän hintajoustolla tarkoitetaan kysynnän vaihtelua hinnoittelun mukaan: kun hintaa lasketaan, se vaikuttaa positiivisesti kysyntään, ja kun hintaa puolestaan nostetaan, kaupankäynti hidastuu. Yrityksen pitää tuntea omien tuotteidensa hintajousto. Vilkkumaan (2005, 228) mukaan vuosibudjettia suunniteltaessa pitää huomioida erilaisten kampanjoiden ja alennusmyyntien vaikutus kysyntään ja tuottoon. Yrityksen pitää jatkuvasti etsiä oikeaa pistettä hinnan ja määrän suhteessa, jolloin hinnan alentaminen ei enää kasvata myyntiä niin paljon, että kokonaistulos kasvaisi.

Tulojousto

Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon myös kohderyhmän käytettävissä olevan rahan määrä. Tätä kutsutaan tulojoustoksi. Yrityksen pitää huomioida tulojen kehitys asiakkaissaan ja varautua kysynnän muutoksiin tulojen muutosten suhteessa. Mikäli asiakkaiden tulot laskevat, mietitään, miten se vaikuttaa oman yrityksen tuotteiden kysyntään ja vastaavasti, jos tulot nousevat, minkälainen vaikutus sillä on. Asiakkaiden kasvaneet tulot eivät välttämättä johda yrityksen tuotteiden kysyntään. Parempi tulotaso voi siirtää kulutusta myös kehittyneem-

piin tuotteisiin tai palveluihin. Tämän vuoksi yrityksen tulee suunnitella myös valikoimansa muuttuvien taloustilanteiden mukaan. (Vilkkumaa, 2005,231)

Hinnoitteluinformaatio

Kun yritys hinnoittelee tuotteitaan, sen pitää hankintahintojen ja siihen vaikuttavien kulujen ohella selvittää hinnanmääritykseen vaikuttavat muut tekijät. Tavoitteena on saada tuotteesta mahdollisimman suuri tuotto maksimaalisella menekillä. Hankintahinnan määrittämisen jälkeen, pitää hankkia kilpailija- sekä kysyntätietoa. Ostovoima-analyysit kertovat alueen ostopotentiaalista. Myös erilaiset kulutustottumustutkimukset antavat suuntaa talousalueen käytösmalleista. (Vilkkumaa 2005, 236)

Suomen pitkä maantieteellinen pituus saa aikaan erilaisia kulutusvyöhykkeitä ja -tottumuksia erilaisten historiallisten, maantieteellisten ja sosiaalisten tapojen ja tarpeiden mukaan. Tähän vaikuttaa naapurimaiden läheisyys ja niiden erilaiset kulttuurit ja elinolosuhteet sekä taloudellinen tilanne. Samoin matkailun vaikutus kysyntään tulee huomioida etenkin rajakaupungeissa, joissa vierailee runsaasti ulkomaisia turisteja. Turisteille tuotteiden saatavuus on joskus hintaa merkittävämpi, vieraileehan turisti kohteessa vain hetken. Toimitusmyyntituotteet eivät näin ollen tule kysymykseen, ja tuotteita pitää löytyä heti kuluttajan saataville.

3 VALAISINOSASTON PERUSTUTKIMUS

Valaisinosasto sijaitsee K-raudan etuosassa, ensimmäisenä kohtaamisjärjestyksessä, myymälän parhaalla paikalla. Jokaisessa K-raudassa on riippuvaisimmille rakennettu oma katos, johon valaisimet on kiinnitetty ja sähköistetty. Spottivalaisimet, sauna- ja hyötyvalaisimet on sijoitettu puutaustoilla varustettuihin korkeisiin hyllymoduuleihin, joiden yläosaan on sijoitettu sähköistetyt mallivalaisimet ja alaosaan hyllyt varastoitavia tuotteita varten. Riippuvalaisinkatoksen alapuolella sijaitsee matalampaa hyllykalustoa, riippuvalaisinten varastointia varten. Pöytä- ja lattiavalaisimet on sijoitettu valaisinkatoksen alapuolella oleviin hyllymoduuleihin, joiden taustat ovat mallien esillepanon osalta tapetoitu.

Itsepalvelua helpottamaan on käytetty valaisinten numerointia, jolloin tuote ja varastointipaikka kohtaavat, ja asiakas voi halutessaan ottaa tuotteen itse hyllystä. Tuotteiden esillepanojen pääperiaatteet eivät eroa myymäläkohtaisesti, joten esillepanokalusteiden tai -tapojen erilaisuus ei vaikuta vähittäismyyntiin. Hyllynpäätyjen käyttö ja somistus sekä osaston yleinen siisteys vaikuttavat sen sijaan vähittäismyynnin tasoon ja osaston houkuttelevuuteen. Tämä tuli esiin etenkin välipalautteissa.

Tämän toiminnallisen, kvantitatiivisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää Suomen K-rautojen valaisinosastojen kannattavuutta. Arvioita osastojen kannattavuuden tilasta esitettiin useammalta taholta. Ne olivat yleensä esittäjänsä edun mukaisia. Puolueettomia, vertailukelpoisia lukuja ei ollut Rautakeskon tietojärjestelmästä saatavilla kuin vähittäismyynnin ja bruttotuoton sekä niiden kehityksen suhteen. Varaston arvoihin tai kiertonopeuksiin ei Rautakeskolla ollut mahdollisuuksia paneutua tiedon puutteen vuoksi.

Kaupat toimivat eri atk-järjestelmässä kuin Rautakesko, eikä näin ollen kauppa-kohtaisia raportteja pystytty ajamaan pääkonttorilta. Kaupat ajoivat kukin tahoiltaan käytössään olevasta Profix-järjestelmästä tilastoja, joiden määrittäminen ja tuloksiin ei aina voinut luottaa. Tietojärjestelmän virheen vuoksi tilastot antoivat väärää tietoa, jonka perusteella pahimmillaan tehtiin johtopäätöksiä.

3.1 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksessa käytiin läpi kuusi eri vaihetta: 1) yhtenäisten ohjeiden luominen 2) yhtenäisten ohjeiden testaus, 3) kenttätyö, 4) aineiston keruu, 5) teema-haastattelut ja väliarviointi sekä 6) kerätyn aineiston yhteenveto

Yhtenäisten ohjeiden luominen ja testaus

Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin puuttuva tieto kauppojen varaston arvoista ja kiertonopeuksista yhtenäisesti ja vertailukelpoisesti. Kaupoilla on käytössään Profix-tietojärjestelmä. Oli selvítettävä, mitkä raportit ovat relevantteja ja mitkä raportin tiedoista ovat luotettavia. Porin K-raudan kauppias oli tehnyt omalle kaupalleen ohjeet varastonhallinnan suunnitteluun tarvittavista Profix-raporteista. Ohjeet oli testattu, ja ne sisälsivät selkeät, yksityiskohtaiset sekä kuvalliset ohjeet raporttien rajauksista ja ajo-ohjeista. Ohjeet tarkistettiin, niitä tarkennettiin tuoteryhmäkohtaisilla rajauksilla ja niiden perusteella tehtiin testiajot. Tulokseksi saadut luvut tarkistettiin manuaalisesti laskemalla. Sen jälkeen ohjeet todettiin luotettaviksi ja toimiviksi, ja ne päätettiin ottaa käyttöön.

Kenttätyö

Toisessa vaiheessa käytiin läpi laaditut ohjeet neljän Rautakeskon kodin kalustamisen valikoimaneuvojan, valaistuksen tuotepäällikön sekä myyntipäällikön kanssa. Kenttätyö päätettiin aloittaa kodin kalustamisen valikoimaneuvojen toimesta. Tutkittavaksi ajanjaksoksi valittiin vuosi 2013, näin saatiin vertailtava tieto pidemmältä aikaväliltä, eikä kuukausittainen vaihtelu vaikuttanut lopputuloksiin. Tutkimus kohdennettiin tuoteryhmätasolle: sisä- ja sisustusvalaisimet, ulkovalaisimet sekä työmaavalaisimet. Tulokseksi saatiin yksityiskohtaista tietoa ryhmäkohtaisesti jolloin ryhmäkohtaiset erot oli helpompi havaita. Etenkin ulkovalaisimissa kausiluonteisuuden uskottiin vaikuttavan lukuihin.

Kerättäviä tietoja olivat tuoteryhmäkohtaisesti vuoden alkuvarasto ja loppuvarasto. Tavarantoimittajatiedot haluttiin lisätä kerättävään aineistoon, jotta samalla pystyttäisiin pureutumaan mahdollisten kauppakohtaisten erojen syihin tarkemmin. Neliötehot haluttiin myös tutkittavaksi, jotta kauppakohtaiset eroavu-

det osastojen koossa saadaan tietoon, sekä osaston koon vaikutus vähittäismyyntiin. Neliötehon osalta esitettiin pyyntö Rautakeskon konseptiyksikölle tietojen saamiseksi.

Aineiston keruu

Valikoimaneuvojien kauppakäynneillä ajettiin sisä- ja sisustus-, ulko- sekä työmaavalaisimien varastotilastojen lisäksi tuoteryhmien hitaasti kiertävät tuotteet, jotka tarkoittavat vuoteen myymättömiä tuotteita, sekä tuotteiden vähittäismyyntiin ABC-analyysi. ABC-analyysi listaa tuotteet halutun kriteerin: myynnin, tuoton, varaston arvon tai -kierron mukaan paremmuusjärjestykseen niin, että A-tuotteiksi valikoituvat tuotteet, joiden arvo on 80% tuoteryhmän kokonaisuudesta, B-luokkaan tuotteet joiden arvo on 15% ja C-luokkaan tuotteet 5%:n osuudella. Prosentuaalisia rajoja voi muuttaa, mutta tässä tutkimuksessa käytettiin edellä mainittuja lukuja. Tilastot ajettiin osastopäälliköiden tai kauppiaiden kanssa yhteistyössä, jotta saadut luvut ja niihin vaikuttavat asiat, tulivat käsiteltyä myös kaupan henkilökunnan ja kauppiaan kanssa. Kerätty aineisto ajettiin aina samoilla rajauksilla.

Rautakeskon verkkoon, X-levylle, laadittiin excel-tilauskoko, (Taulukko 3), johon tiedot kerättiin. Taulukkoon lisättiin laskukaavat keskivarastolle ja varaston kiertonopeudelle sekä tehovelvulle. Tehovelvulla haluttiin helpottaa nopeaa vertailtavuutta kauppojen kesken. Tehovelvun laskennan elementteinä toimivat varaston kierto ja bruttotuotto, mutta vähittäismyyntiin tasoon ei tehovelvulla anna viitteitä.

Taulukko 3. Tuoteryhmäkohtaiset varaston arvot, kiertonopeus ja tehovelvu

Tuoteryhmä	Alkuvarasto 2013	Loppuvarasto 2013	Keskivarasto vuosi 2013	Kiertonopeus	Tehovelvu
33005 - Sisä- ja sisustusvalaisimet	54267	52431	53349	1,58	48
33010 - Ulkovalaisimet	16918	14709	15814	1,15	32
33015 - Työmaavalaisimet	2423	2935	2679	1,91	53
33020 - Sähkötarvikkeet	19990	18167	19079	2,58	95
33025 - Lamput ja paristot	12379	9315	10847	3,15	119
	105977	97557	101767	1,88	62

Rautakeskon SAP-tietojärjestelmästä tallennettiin kauppojen vähittäismyyntit, bruttotuotto ja -prosentti kehityksineen excel-tilauskoko. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Tuoteryhmäkohtaiset vähittäismyynnit ja bruttotuotot kehityksineen

Tuoteryhmä	Myynti kumul., veroton	Myynti kumul. edv., veroton	Myyntin keh-% kumul., veroton	Bruttotuotto kumul. veroton	Bruttotuotto kumul. edv., veroton	Bruttotuotto keh-% kumul., veroton	Bruttotuotto-% kumul., veroton	Bruttotuotto-% kumul. edv., veroton
33005 - Sisä- ja sisustusvalaisimet	187 187	250 296	-25,2 %	64 630	67 286	-3,9 %	34,5 %	26,9 %
33010 - Ulkovalaisimet	42 560	55 333	-23,1 %	14 841	14 400	3,1 %	34,9 %	26,0 %
33015 - Työmaavalaisimet	8 412	5 681	48,1 %	2 564	1 605	59,7 %	30,5 %	28,3 %
33020 - Sähkötarvikkeet	110 172	113 412	-2,9 %	35 008	26 579	31,7 %	31,8 %	23,4 %
33025 - Lamput ja paristot	72 628	71 805	1,1 %	30 230	27 590	9,6 %	41,6 %	38,4 %

Excel-taulukoinnin etuina on taulukon helppo käytettävyys sen suodatus- ja lajitteluominaisuuksien ansiosta.

Aineiston keruun ongelmat

Aineiston kerääminen eteni aikataulussa. Ongelmaksi kauppakäynneillä alkoi kuitenkin nopeasti muodostua nopeat johtopäätökset, joita kaupoissa alettiin tehdä raporteista kerätyn tiedon perusteella. Päätökset eivät olleet aina harkittuja, eikä suunnitelmaa pitkän tähtäimen tavoitteista valmisteltu. Haluttiin ryhtyä nopeasti korjaamaan yhtä asiaa, useimmiten varaston arvoa, tekemättä kokonaisvaltaista toimenpidesuunnitelmaa.

Yhden valikoimaneuvojan vaihdettua yllättäen työpaikkaa, jouduttiin hänen alueensa rajaamaan tutkimuksesta pois. Hänen alueelleen sijoittui kahdeksan K-rautaa, mutta otoksen katsottiin kuitenkin muodostuvan luotettavaksi. Aineistoa haluttiin päästä analysoimaan eikä tulosten valmistumisen haluttu viivästyvän.

Konseptiyksikön resurssipulan vuoksi neliötiedot saatiin ainoastaan neljästä kaupasta. Tietojen katsottiin jäävän puutteelliseksi eikä lukuja voitu käyttää vertailuun. Neliötehot ovat kuitenkin oleellinen tieto kauppojen valaisinosastojen vertailussa. Kansainvälinen Category Management -projekti, jonka perustietoina tämä opinnäytetyö toimii, kirjaa neliötehojen saannin projektin perusarvojen määrittämiseen. Opinnäytetyö osoitti tietojen olevan ehdottoman tärkeitä. Tehot jouduttiin rajaamaan tämän työn ulkopuolelle, mutta työ toimi erittäin hyvänä perusteluna tietojen saamiselle seuraavassa projektissa.

Teemahaastattelut ja väliarviointi

Aineiston keruun puolivälissä esiteltiin välituloksia K-raudan suunnitteluryhmälle, joka koostuu kolmesta luottamuskauppiaasta ja kahdesta osastopäälliköstä. Kerättyjä lukuja käytiin läpi, ja niistä keskusteltiin avoimesti. Kauppiaat kokivat selvitystyön erittäin tarpeelliseksi ja kannustivat kiirehtimään aineiston keruuta. Teemahaastattelun perusteella näkemykset kerätyistä luvuista kirjattiin ylös, samoin ajatukset toteutettavien toimenpiteiden järjestyksestä.

Suunnitteluryhmän palaute käytiin läpi valikoimaneuvojien, tuote- ja myyntipäällikön yhteisessä välipalaverissa, jossa välituloksia käsiteltiin. Välipalaverilla haluttiin tuoda esiin aineiston keruussa mahdollisesti ilmenneet ongelmat ja käydä läpi kentältä tullutta palautetta. Aineiston keruussa ei ollut ongelmia ja työ päätettiin toteuttaa alkuperäisen suunnitelman mukaan loppuun. Valikoimaneuvojat olivat yhtä mieltä suunnitteluryhmän kanssa aineiston kiirehtimisestä sekä sen pohjalta toteutettavien toimenpiteiden järjestyksestä. Kokemusten vaihto aineiston keruun välissä koettiin tärkeäksi, jotta erilaiset palautteet kentältä tulivat kirjatuksi. Erilaisten kauppakohtaisten käytäntöjen esiin tuominen antoi myös hyviä vihjeitä tulevien toimenpiteiden suunnitteluun.

Kerätyn aineiston yhteenveto

Aineiston valmistuttua kokonaisuudessaan laadittiin kerätyn tiedon perusteella yhteenveto tuloksista. Vähittäismyyntiä, bruttotuottoa sekä –prosenttia analysoitiin yhdessä ja erikseen, samoin varaston arvoja ja varastojen kiertonopeuksia. Asioiden havainnollistamiseksi laadittiin jokaisesta osa-alueesta excel-taulukko. Teholukujen perusteella pystyttiin paneutumaan niin bruttotuoton kuin kiertonopeudenkin vaikutukseen.

Tutkimustulosten tiivistäminen

Kerätystä aineistoista tehtiin johtopäätökset, jotka tiivistettiin Power Point-esitykseen. Esitystä täydennettiin asiakohteisilla excel-taulukoilla. K-rautojen valaisinosastojen nykytila kartoitettiin numeerisesti ja lukuja täydennettiin haastatteluiden ja välipalaverien palautteen pohjalta kirjallisin selostuksin. Taulukois-

ta koottiin tavoitearvoja ohjaamaan toimintaa. Saadut tulokset käsiteltiin valikoimaneuvojen, tuotepäällikön ja kansainvälisen tuoteryhmävastaavan kanssa ja lukujen taustoihin pureuduttiin tarkemmin. Aineistosta pystyttiin löytämään kokonaisuuksia, jotka olivat onnistuneet kaikilla eri mittareilla. Näistä pystyttiin asettamaan saavutettavia tavoitearvoja, jotka pystytään myös perustelemaan ja joiden toiminnot ovat käytännössä testattuja.

4 TULOKSET

Vähittäismyynnin taso on käytettävissä olevaan tilaan nähden alhainen verrokki-ryhmiin verrattuna. Myös tilatehokkuus koetaan haasteeksi silmämääräisen tila-arvioinnin perusteella verrattaessa valaisinosastoa samankokoisiin tuoteryhmiin. Verrokkiryhminä käytettiin sisustuksen ja kodin kalustamisen muita tuoteryhmiä: tapetit, laatat, liimat, teipit, maalit ja sähkötarvikkeet.

Tuoteryhmä sitoo paljon pääomaa tuottoon suhteutettuna. Kauppakohtaisen vaihto-omaisuuden määrä on ansaittuun tuottoon nähden korkea. Pahimmillaan varaston arvo on suurempi kuin siitä vuoden aikana ansaittu tuotto.

Valaisinosaston bruttotuotto ei ole euromääräisesti siis kannattavalla tasolla. Kauppakohtaiset erot bruttotuottoprosentteissa vaihtelivat suuresti, mihin löytyy syitä kaupan omista toiminnoista. Rautakesko määrittelee tuotteille suositushinnat, joita noudattamalla kauppa pystyy takaamaan itselleen riittävän ansainnan.

Varaston kierto on yleisesti ottaen alhainen. Varaston kiertoon vaikuttavat tuotevalikoimien onnistuminen, toimitusajat tavarantoimittajien varastosta kaupan varastoon, tavarantoimittajien myyntierien koko, tuotteiden saatavuus, oikea hinnoittelu sekä tässä työssä todennettu vähittäismyynnin määrä.

Tavarantoimittajiksi valittujen ketjutoimittajien tuotteet ovat tilattavissa terminaalimallissa eli tuotteet voidaan tilata yksin kappalein Rautakeskon järjestelmän kautta suoraan tavarantoimittajan varastosta kaupalle. Toimitusmalli sekä myyntierä ovat toimivia, mutta ongelmaa aiheuttaa tuotteiden saatavuus tavarantoimittajilta. Useiden ketjutoimittajien tuotteet ovat olleet toistuvasti loppu tarkasteluvuoden aikana. Varautuminen tuotteiden toimituskatkoksiin ei ole kaupan toimesta mahdollista, sillä tavarantoimittajien varastojen saldoja ei ole mahdollista nähdä, saati seurata. Tuoteryhmäkohtainen hankinta on keskittynyt muutaman tavarantoimittajan varaan, jolloin vaihtoehtoisten toimittajien käyttö nopeasti ei ole mahdollista.

Ketjukohtainen tarve aiheuttaa ongelmia tavarantoimittajien hankintaan tarvittavien määrien ollessa suuria valtakunnallisiin toimituksiin. Tutkimuksen tuloksena valaisinosastojen toiminta vaatii toimia kannattavuuden parantamiseksi kaikilla osa-alueilla mitattuna: vähittäismyynnin kasvattamisen, bruttotuoton parantamisen sekä varaston arvon paremman suunnittelun ja nopeamman kiertonopeuden suhteen.

Tuloksia tarkasteltiin vähittäismyynnin, bruttotuoton, bruttotuottoprosentin, varastona arvon ja kierron kautta. Tavoiteltavana tehokkuutena (bruttotuotto x varaston kiertonopeus) pidetään yleisesti lukua 100. Tämä helpottaa vertailua eri tuoteryhmien välillä ja alhaisemman bruttotuoton omaavilla tuotteilla pitää olla parempi pääoman kierto. Tuotteiden bruttotuoton pitää kattaa pääomaan sitoutuneet kustannukset.

4.1 Sisä- ja sisustusvalaisimet

Vähittäismyynti

Myyväläkohtaisten vähittäismyyntien erot ovat suuria. Suuriman K-Raudan sisustusvalaisinten myynti on 340 000 ja pienimmän alle 20 000 euroa. Voidaan todeta valaisinosastojen olevan todella heterogeenisiä, vaikka esillepanoratkaisujen pääpiirteet ovat samat.

Valaisinosastojen koko vaihtelee 60 m²:n kompaktista tilaratkaisuista noin 600m²:n osastoihin. Vuonna 2013 koko Suomen K-Rautaketjun sisä- ja sisustusvalaisimien vähittäismyynnin arvo oli verottomana 4,7 miljoonaa euroa. Vähittäismyyntien keskiarvo on 106 992 euroa, jonka yläpuolelle sijoittui 17 kauppa ja alapuolelle 25. Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että suurin osa ketju-kaupoista toimii keskiarvoa pienemmällä vähittäismyynnin volyyymilla. Viisi suurinta kauppa myy 1,4 miljoonaa euroa eli noin kolmanneksen koko K-Rautaketjun vuosimyynnistä. Kaksitoista seuraavaksi suurinta kauppa myyvät 2,1 miljoonaa euroa eli 45% koko ketjun myynnistä. Vähittäismyynnin volyyymi onkin voimakkaasti eriytynyt ketjun keskiarvon ylä- ja alapään kesken.

Vähittäismyynnin volyymilla oli selvä vaikutus varaston arvoon ja kiertoon. Kaupat, joiden vähittäismyynti markkina-alueeseen nähden oli hyvä, saavuttivat keskimäärin parempia kiertonopeuksia ja teholukuja kuin markkina-alueellaan haasteita kohdanneet kaupat.

Vähittäismyynniltään suurimpien osastojen varastojen arvot olivat myyntiin suhteutettuna ketjun pienimmät. Suuri vähittäismyynti ja suuri varaston arvo eivät kulje käsi kädessä. Kannattavuuteen vaikutti vähittäismyyntiä enemmän onnistunut varaston arvo.

Parhaat vähittäismyyjät sijaitsevat Etelä-Suomessa. Kaikissa niissä on tehty myymälöiden konseptiuudistus viimeisten viiden vuoden aikana. Syy-yhteys koko kaupan konseptiuudistuksen ja kasvaneen vähittäismyynnin kanssa on huomattavissa. Tuoteryhmä on saanut myös lisää tilaa itselleen uudistusten myötä.

Tuoteryhmän kannattavuuden tunnuslukuja tarkasteltaessa oli selvää, että vähittäismyynnin taso pitää saada houkuttelevalle tasolle koko ketjussa. Vähittäismyynnin kasvattamisen pahimmiksi esteiksi koettiin ongelmien tuotteiden saatavuudessa sekä tavarantoimittajien tuotetarjonnan samankaltaisuus. Valikoimiin saadaan kappalemääräisesti paljon tuotteita, mutta tuotteiden ulkonäkö ja ominaisuudet ovat liian samankaltaisia keskenään. Kuluttajatarjontaan pitäisi saada enemmän ulkonäöltään erilaisia valaisimia.

Bruttotuotto

Kauppakohtaisten bruttotuottoprosenttien hajonta oli laaja: 16,4 - 37,3. Samoin euromääräinen hajonta, joka sijoittui 2 000:n ja 112 000:n väliin. Keskimäärin K-rauta oli ansainnut sisä- ja sisustusvalaisimien myynnillä 33 475 euroa. Suuria eroja voidaan selittää ammatti- ja kuluttaja-asiakkaiden välisellä asiakasrakenteella, jolle ei kuitenkaan tilastollisesti löytynyt perusteita. Ammattikunta-asiakkaiden määrällä ei ollut vaikutusta sisä- ja sisustusvalaisimien bruttotuottoon. Johtopäätöksenä todettiin ammattiasiakkaiden määrän olevan vielä vähäinen sisustusvalaisimien ostajakunnasta. Ostot painottuvat ammattilaisten osalta enemmän sauna- ja hyötyvalaisimiin, eikä niiden määrä kokonaisuudesta

ole vielä oleellinen. Bruttotuottoprosenttiin vaikuttivat alueellinen kilpailu samoin kuin taloudelliset rakennemuutosalueet erottuivat tilastoista.

Neljän vähittäismyynniltään suurimman valaisinmyyjän bruttotuottoprosentti sijoittui välille 31,9 % - 32,9 %. Hyvällä vähittäismyynnin volyymilla oli selvä yhteys keskiarvoa parempaan bruttotuottoprosenttiin. Prosenttien keskiarvo oli 28,8 %. Kaupoista 27 ylittää tämän keskiarvon ja 15 jää sen alapuolelle. Tavoiteprosentiksi päätettiin asettaa 32,5 %, joka perustuu myynniltään, tuotoltaan sekä varaston arvoltaan ja kierroltaan onnistuneiden kauppojen lukuihin. Tavoitearvon yläpuolella on tällä hetkellä 10 kauppa. Mikäli kauppakohtainen bruttotuottoprosentti on korkealla tavoitearvoon nähden, eikä vähittäismyynti ole toivotulla tasolla, on hinnoittelua myös tarkasteltava. Onko mahdollista, että kauppa on hinnoitellut tuotteensa liian korkealle markkinoihin nähden. Mikäli bruttotuotto on tavoitearvoja ja keskiarvoa alhaisempi, kiinnitetään samoin huomiota hinnoitteluun. Annetut alennukset sekä myynnin painottuminen vain alennus- ja kampanjatuotteisiin vaikuttavat bruttotuottoon alentavasti.

Koska vähittäismyynnin volyymilla todettiin olevan vaikutus bruttotuottoprosenttiin, pitää tarkastella volyymin kasvattamisen keinoja. Markkinoiden hiljentyessä, tai kilpailijan vahvistuessa, alkaa varastoon sitoutua pääomaa, jonka realisoimiseksi käytetään hinnoittelun keinoja. Markkinoinnissa käytetään teräviä hintakärkiä tai osastoilla markkinoidaan suuria yleisalennuksia. Tulokset näkyvät suoraan bruttotuottoprosenteissa. Teholuvun kannalta tulokset heikkenevät pääoman realisoitumisen tapahtuessa jo varastossa pitkään olleiden tuotteiden osalta, jolloin kiertoluku on ennestään matala, poistomyynnin laskiessa myös bruttotuottoprosenttia.

Rautakesko määrittelee suositushinnat ketjutoimittajien tarjonnasta valikoimiin valituille valaisimille. Suositushinnat ovat käytössä kaikissa kaupoissa. Kauppa-kohtaiset erot bruttotuottoprosenteissa selittyvät kauppojen omilla markkinointitoimenpiteillä, esimerkiksi suurilla valaisinosaston yleisalennuksilla, joita on käytetty vauhdittamaan vähittäismyyntiä. Onnistuneet tarjousmyynnit vaikuttavat niin ansaintaan kuin bruttotuottoprosenttiin alentavasti.

Hiljentynyt asiakasvirta kaupan markkina-alueella vaikuttaa myös malliston vaihdosten nopeuteen. Poistuva mallisto myydään kaupoista ulos hinnoittamalla tuotteet alennukseen. Asiakasvirran ollessa alhainen, ei poistomyyntikään aina toteudu toivotulla tavalla. Tuotteisiin joudutaan asettamaan lisäalennuksia, jotta uudet mallistot saataisiin aikataulussa esille. Lisäalennukset alentavat aina ansaintaa ja bruttotuotto prosenttia.

Vahvan kilpailijan läsnäolo alueella vaikuttaa kaupan markkinatilanteeseen. Usein kauppa joutuu harrastamaan aggressiivista markkinointia säilyttääkseen markkina-asemansa. Hinnoittelua käytetään yleisimpänä markkinointikeinona, mikä näkyy kauppakohtaisissa bruttotuotto prosentteissa.

Mikäli kaupalla on haastajan olosuhteet markkina-alueellaan, vaikuttaa se kaupan keinoihin ja tyyliin myynnissä ja markkinoinnissa. Tämä ilmeni selvästi tilastoista. Teholukuun vähittäismyynti vaikuttaa tässä tapauksessa bruttotuotto prosenttia kautta. Tiukka kilpailutilanne laskee bruttotuotto prosenttia. Kiertonopeutta pitäisi kasvattaa samalla kun bruttotuotto prosentti laskee, että se ei vaikuttaisi tehokkuuteen. Mikäli näin ei tapahdu, laskee myös ryhmän tehokkuus.

Yleinen laskusuhdanne vaikuttaa valaisinosaston vähittäismyyntiin. Vähittäismyynnin volyymin laskuun reagoidaan sopeuttamalla varastoja myynnin kapasiteettia vastaavaksi. Nopein keino sopeuttaa varastoa on tässäkin tapauksessa hinnoittelu. Tuotteita hinnoitellaan tarjoukseen, jotta vähittäismyyntiä saataisiin vauhditettua ja ylivarastot purettua. Laskeneen vähittäismyynnin ja laskeneen bruttotuotto prosenttia välillä näkyi selvä yhteys. Suoraa lukumääräistä päätelmää siitä, kuinka paljon vähittäismyynnin lasku vaikuttaa bruttotuotto prosenttiin, ei tilastoinnin perusteella pystytty tekemään. Erot vaihtelivat muutamasta prosenttiyksikön kymmenyksestä miltei kymmeneen prosenttiyksikköön.

Vähittäismyynti vaikuttaa tehokkuuteen bruttotuotto prosenttia kautta. Hinnoittelulla pyritään vaikuttamaan vähittäismyynnin tasoon, jonka vaikutukset näkyvät bruttotuotto prosentissa. Mikäli varaston kiertonopeudessa ei tapahdu muutosta, näkyy vaikutus tehokkuudessa.

Varaston arvo ja kiertonopeus

Sisä- ja sisustusvalaisimien kiertonopeus ketjukaupoissa oli keskimäärin 1,5. Tämä tarkoittaa sitä, että varasto vaihtuu keskimäärin puolitoista kertaa vuodessa. Peilattuna tavarantoimittajilta saatuihin maksuaikoihin sekä varastoon sitoutuneeseen pääomaan, on varaston kiertonopeus liian alhainen. Ketjun paras varaston kiertonopeus on 3,12, joka tavoitebruttotuoton kanssa antaisi tehokkuudeksi (kiertonopeus x bruttotuotto) 101,4. Suhteutettuna tavoiteltavaan bruttotuottoon pitäisi tavoiteltavan kiertonopeuden olla siis 3, mikäli tehokkuustavoite on 100.

Nykytilanteessa varastoon sitoutuu rahaa paljon enemmän kuin siitä saadaan tuottoa. Tavoiteltavaan varaston kiertolukuun tai tehokkuuden pääsee tällä hetkellä yksi ketjukauppa. Keskimääräinen varaston arvo oli sisustusvalaisimissa 54 658 euroa. Huomioitavaa oli, että varaston arvo ei ollut suhteessa vähittäismyyntiin. Yleisesti ajatellaan ison tavaramäärän tarkoittavan automaattisesti isoa vähittäismyyntiä. Tälle ei kuitenkaan löytynyt tilastollista perustetta, sillä keskimääräisellä varastolla vaihteli myynnin taso 70 000 ja 190 000 välillä. Aineistosta oli kuitenkin löydettävissä selkeitä alisuorittajia, joiden lukujen perusteella löytyi enemmänkin toiminnallisia kuin tilastollisia syitä.

Yleisesti ajatellaan helpoimman keinon parantaa tehokkuutta olevan varaston supistaminen ja sitä kautta nopeamman kiertonopeuden hankkiminen. Vähittäismyyntiliikkeen tavoitteena on kuitenkin aina ensisijaisesti kasvattaa myyntiä ja sitä kautta ansaintaa. Nopeaa varaston supistamista tärkeämpää on miettiä varastointiin oikeat tuotteet, oikeilla määrillä. Kuluttajan silmissä varaston arvoa tärkeämpää ovat houkuttelevat tuotteet, markkinahintaan hinnoiteltuina ja helposti saatavilla.

Yhteenvetopalaverissa nousi selvästi esille tuotevalikoiman painottumisen tärkeys. Riippuvalaisimet koettiin sisustusvalaisimien suunnannäyttäjäksi. Niiden tarkoitus on houkutella asiakas osastolle ja herättää kiinnostus. Riippuvalaisimet luovat arvostuksen kuluttajan silmissä K-raudalle uskottavana valaisinmyyjänä. Spottivalaisimien osuus sisustusvalaisimien tarjonnasta koettiin liian suu-

reksi, ja se näkyi myös ajetuissa ABC-analyyseissä. Yleinen mielipide oli myös plafondien suhteellisen vähäinen määrä tuotetarjonnasta verrattuna kilpailijoihin. Sauna- ja hyötyvalaisinpuolella tavarantoimittajien saatavuuden merkitys korostui. Ammattitaitoisen henkilökunnan osaaminen näkyi sauna- ja hyötyvalaisinten hyvissä myyntiluvuissa positiivisena.

4.2 Ulkovalaisimet

Vähittäismyynti

Ulkovalaisimien vähittäismyynti on kausiluonteista, talvella myynnin rajoituessa pääasiallisesti vain korvausostoihin. Yleisesti ulkovalaisinten asennustrendi on ollut kasvava, sillä nykyisin omakotitaloihin asennetaan seinävalaisimia ympäri taloa sekä pihalle useita pylväsvalaisimia tuomaan turvallisuuden tunnetta. Ketjun vähittäismyynnin arvo ulkovalaisimissa on 1,4 miljoonaa euroa. Ulkovalaisimien vähittäismyynti on kolmannes sisustusvalaisimiin verrattuna, mikä selittyy tuotteiden kausiluoneisuudella. Kolme eniten ulkovalaisimia myynyttä kauppaa myivät neljänneksen koko ketjun myynnistä. Tilastoista voitiin todeta kolmen suurimman olevan vähittäismyynniltään aivan omassa luokassaan. Keskimääräinen ulkovalaisimien vuosimyynti ketjukaupoilla oli 31 142 euroa. Kauppakohtaiset myynnit vaihtelivat alle 2 000:sta eurosta reiluun 150 000:een euroon. Voidaankin todeta kauppakohtaisen mielenkiinnon ulkovalaisimien myyntiin vaihtelevan suuresti. Mikäli kolmen suurimman vähittäismyyjän osuuden laskee tarkastelusta pois, laskee keskimääräinen myynti noin 25 000 euroon. Ympärivuotisen näyttelyn ylläpitäminen ja päivittäminen sähköistyksineen sekä vakituisten varastopaikkojen pitäminen täytenä tarvitsee enemmän myyntiä ollakseen kannattavaa.

Ulkovalaisimien vähittäismyynnin kokonaisvolyymillä ei ollut yhtä suoraa yhteyttä bruttotuottoprosenttiin kuin sisustusvalaisimissa. Mielenkiintoinen havainto löytyy kasvaneen vähittäismyynnin ja laskeneen bruttotuottoprosentin omaavista kaupoista. Laskenut bruttotuottoprosentti selittyy keskittymisellä erä- ja kampanjatuotteisiin, vähittäismyynnin kehittyessä positiivisesti. Vähittäismyynnin

kasvattamisella ei tilastollisesti onnistuttu parantamaan tehokkuutta. Vähittäismyynnin volyymin kasvu bruttotuotto-%:n kustannuksella ei suurimmassa osassa tapauksia ollut niin suurta, että se olisi ollut kannattavaa. Euromääräinen tuotto laski, vaikka vähittäismyynti kasvoi. Teholukuun vähittäismyynnin kasvu vaikutti alentavasti alentuneen bruttotuotto-%:n kautta, tuoteryhmän varaston kierron pysyttyä kuitenkin alhaisena suurien kertaostojen seurauksena.

Ulkovalaisimien myyntiin varattu tila esillepano- ja varastopaikkoineen vaihtelee kaupoissa noin 20m²:stä reiluun sataan neliöön. Ulkovalaisimien esillepanoratkaisuissa on tehty muutoksia viimeisten kahden vuoden aikana itsepalvelun parantamiseksi. Uudessa mallissa seinävalaisimet asennetaan korkeisiin hyllymoduuleihin sähköistettyinä. Varastoitava tavara löytyy samasta moduulista mallien alapuolelta. Pylväsvalaisimissa on kokeiltu erilaisia ratkaisuja erillisistä pylväsalueista moduuleihin asennettuihin pylväsvalaisimiin.

Tämä on seurausta myös kuluttajien muuttuneesta ostokäyttäytymisestä ostaa useampi ulkovalaisin kerralla. Varastoitavan tavaran on oltava helposti saatavilla sekä kappalemäärän on oltava riittävä. Samoin hektisyys ostotoiminnassa on kasvanut. Tuotteet halutaan saada mukaan heti, tai ostokset siirretään nettiin tai kilpailijalle. Ulkovalaisimien kauden sesonkiajassa on myös havaittavissa muuttunut ostokäyttäytyminen. Hankinta-aika on siirtynyt syksystä keskikesään, jolloin tehdään lomalla piha- ja puutarhatöitä. Kasvanut innostus pihan ja puutarhan laittoa kohtaan, on aktivoitunut myös valaisinten runsampaan asennukseen. Onnistunut vähittäismyynti kätkee taakseen enemmänkin oikea-aikaista kampanjamarkkinointia erätuotteineen sekä tarkkaan valikoitua varastovalikoimaa kuin laajamittaista valikoimatarjontaa täydennettynä tilaustuotteilla.

Bruttotuotto

Ulkovalaisimien bruttotuotto-% vaihteli ketjukauppojen välillä 11,7:n ja 34,9:n välillä. Ero ääripäiden välillä oli huomattava ja jakauma kauppojen välillä laajempi sisustusvalaisimiin verrattuna. Vuonna 2013 neljän eniten ulkovalaisimia myyneen kaupan prosentit vaihtelivat 28,5:stä 32,7:ään. Keskiarvo brut-

totuottoprosentissa oli 26,1. Suurin osa kaupoista eli 26 kauppa oli kuitenkin tämän prosentin yläpuolella ja 16 sen alapuolella. Tilastolliselle tulkinnan haittapuolena on muutaman täysin eroavan muuttujan vaikutus kokonaisuuteen. Tästäkin tilastossa muutama täysin poikkeava luku vaikuttaa keskiarvoon, jolloin lukua tärkeämpää on perehtyä ilmiöihin lukujen takana. Tutkimuksen tuloksena tavoitebruttotuotoksi päätettiin asettaa 30,5 %, joka perustuu vähittäismyynnissä onnistuneiden kauppojen keskiarvoon.

Ulkovalaisimien myynnin kausiluonteisuus luo haasteita oikean kokoisten erien ostamiseen kauden aikana. Toisaalta tavaraa pitää olla tarjolla, ja toisaalta sen pitää loppua oikeaan aikaan, etteivät tuotteet jää hyllyyn odottamaan kevättä. Kauden aikana ansaittavan tuoton pitäisi kattaa varastoon jäävien tuotteiden aiheuttamat kulut. Tämän vuoksi on tärkeää keskittyä tuotteiden tarjontaan ja saatavuuteen sesonkiaikaan, jotta kaikki mahdollinen vähittäismyynti saadaan kotiutettua.

Bruttotuottoprosentin suuruuteen on tässä tuoteryhmässä ostamisen onnistumisella suuri vaikutus. Onnistunut toiminta näkyi kauppaakohtaisissa bruttuottoprosenteissa. Mikäli kauppa oli onnistunut ajoittamaan tuoteostonsa ja tavaran saapumisen parhaaseen sesonkiaikaan, se pystyi toteuttamaan sesonkiajan myynnin hyvällä bruttuottoprosentilla ja ansaitsemaan tavoitteiden mukaisesti.

Jos tavaran määrä oli riittänyt kauden yli, mutta vähentynyt oikeaan määrään sesongin loputtua, oli kiertonopeus kaupassa hyvällä tasolla. Onnistunut yhtälö näkyi tehollisuudessa ja kertoi onnistuneesta vähittäismyynnin ja varaston hallinnan suhteesta.

Suunnittelemattomuus näkyy tässä tuoteryhmässä ehkä konkreettisimmin juuri varaston kiertoluvuissa ja bruttuottoprosentissa. Mikäli tavaraa ei ole ajoitettu saapuvaksi oikeaan aikaan, jää normaalimyyntiä saamatta tai myöhästynyttä ajoitusta joudutaan korjaamaan hinnoittelulla. Tämä laskee bruttuottoprosenttia ja pienentää ansaintaa. Jos tavaraa jää paljon myymättä, jää se odottamaan varastoon seuraavaa kautta, joka taas hidastaa kiertonopeutta. Näiden kahden elementin vaikutus näkyy tehollisuudessa, jotka olivat pahimmillaan lähellä kym-

mentä. Alle kymmenen painuva teholuku kertoo joko bruttotuoton tai kiertoluvun olevan todella alhainen. Pahimmillaan kiertoluku oli 0,42, joka kertoo jo toiminnallisista ongelmista ostojen oikea-aikaisuuden sijaan. Onhan varasto ollut paikoillaan jo yli vuoden, eli toiminta ei ole onnistunut muillakaan elementeillä.

Varaston arvo ja kiertonopeus

Ulkovalaisimien kausiluonteisuudella on totuttu perustelemaan heikkoa varaston kiertoa. Ulkovalaisimissa keskiarvo varaston kierrolle asettui kuitenkin samalle tasolle sisustusvalaisimien kanssa ollen 1,54. Johtopäätöksenä voi tulkita talvi-kuukausien hidastavan kiertonopeutta oleellisesti kesäkuukausien ollen kuitenkin terveellä tasolla.

Keskimääräinen varaston arvo ulkovalaisimissa oli 14 146 euroa. Luku on vähän alle puolet keskimääräisestä vuosimyynnistä. Toiminnallisesti ajatellen varaston arvo voi olla suurikin, mikäli varastoa pystytään kauden loputtua sopeuttamaan. Kiertoa suurempi ongelma on varaston hallinta. Kesäaikana pitäisi tuotetarjonnan olla runsasta ja syksyllä pitäisi pystyä ajamaan varastot alas.

Tuoteryhmän ansaintaa voidaan parantaa tavarantoimittajien myöntämällä pitkillä maksuajoilla, jotka helpottavat rahan kiertoa. Kun onnistutaan neuvottelemaan pitkiä makuukojoja, on tavoitteena saada tuotteet pitkälti myytyä, ennen kuin ne tulevat maksuun. Tämä antaa kaupalle mahdollisuuden varautua etenkin ulkovalaisimissa aiemmin alkavaan kauteen, johon säätiloilla on suuri vaikutus. Tuotteita uskalletaan ottaa varastoon isompia määriä jo varhaisessa vaiheessa. Asian vaikutus tehokkuuteen on hidastava, sillä tuotteita ostetaan varastoon selvästi menekkimääriä isompia määriä. Toiminnallinen hyöty on kuitenkin kannattava, mutta korostaa tulokinnan tärkeyttä tehokkuuden tuloksissa. Ulkovalaisimissa varaston kierto vaikuttaa tehokkuuteen alentavasti. Tuoteryhmän luonne pitää ottaa huomioon lukujen tulkinnassa.

Kun verrataan varaston arvoa saavutettuun ansaintaan, oli vain neljä kauppaa vuoden 2013 aikana tienannut ulkovalaisimilla enemmän kuin sen varastoon oli sitoutunut rahaa. Keskivarastoa suurempi painoarvo ulkovalaisimissa on kauden loppuvarastolla. Tutkimuksen loppuvarastoksi kirjautui joulukuun viimeisen

päivän varastosaldo. Ulkovalaisimien varaston arvon pitäisi tuolloin olla alimmillaan. Tilastoista pystyi nopeasti tulkitsemaan toiminnallisen puutteen tässä kohdassa. Varaston arvo on talven hiljaisina kuukausina liian korkea. Tähän tulee miettiä keinoja niin pidemmällä maksuajoilla tavarantoimittajilta, tavarantoimittajien ylläpitämien puskurivarastojen kuin varaston tyhjennysmyynninkin kautta.

Nykyinen teholuku kertoo kiertoluvun kautta tuotteiden jäävän liian pitkäksi aikaa varastoon. Kahta kauppaa lukuun ottamatta kiertonopeus jäi kaikissa kaupoissa alle 2,5:n. Pieni varaston kiertonopeus on kausituotteissa hyväksyttävää, mikäli tavarantoimittajilta on onnistuttu neuvottelemaan pitkiä maksuaikoja. Mikäli varaston kierto laskee yhden tuntumaan tai alle, voidaan todeta kiertonopeuden olevan perustellusti liian hidas. Näin pitkiä maksuaikoja ei teollisuudelta ole saatavissa. Parhaimmillaan varaston kiertonopeus oli ketjussa 4,05 ja huonoimmillaan 0,42.

Varaston arvon suhteellinen osuus vähittäismyynnistä kasvoi vähittäismyynnin volyymin pienentyessä. Tämä kertoo vakiotuotteiden ylläpitämisen hinnasta kaupan varastossa. Tietty perusvalikoima sitoo itseensä tietyn määrän pääomaa. Mikäli vähittäismyyntiä ei saada aikaan tarpeeksi, sitoutuu pääoma varastoon. Kun tulkitaan kauppakohtaisia teholukuja, huomataan pienellä vähittäismyynnillä ja siihen suhteutettuna liian suurella varaston arvolla oleva yhteys. Varastoja ei kuitenkaan voida pienentää liikaa, että asiakaspalvelu ei kärsi. Onkin mietittävä syitä heikosti käyneeseen vähittäismyyntiin. Vähittäismyyntiä nostamalla, oikeiden tuotteiden valinnalla sekä oikean kokoisella varastolla saavutetaan paras kokonaisuus.

4.3 Työmaavalaisimet

Vähittäismyynti

Työmaavalaisimet ovat kokonaisuutena valaisinosaston tervein tuoteryhmä. Työmaavalaisinten myynnin luonteeseen kuuluu, että suhteellisen suppealla valikoimalla pystytään täyttämään niin kuluttajien kuin ammattilaistenkin tarpeet. Tilantarve ei myymälöissä muodostu kovinkaan suureksi eikä tuotteiden esille-

pano vaadi erikoisrakennelmia. Työmaavalaisimet sijaitsevatkin myymälöissä yleensä spottivalaisinseinän jatkeena, jolloin mallivalaisimet on asennettu moduuleiden yläosaan tuotteiden varastopaikan sijaitessa mallien alapuolella. Työmaavalaisimien paketit ovat yleensä hyvin informatiivisia, mikä mahdollistaa tuotteiden sijoittamisen massoina hyllynpäättyihin ja massa-alueille lavoittain.

Vähittäismyynnin jakautuminen ketjussa noudattaa muiden valaisintuoteryhmien kaavaa; viisi vähittäismyynniltään suurinta työmaavalaisinten myyjää myy miltei kolmanneksen koko ketjun myynnistä. Työmaavalaisinten vuosimyynti ketjussa on noin puoli miljoonaa euroa. Vähittäismyynnit vaihtelevat kaupoissa reilun 2 000:n ja alle 40 000:n välissä. Hajonta kauppojen vähittäismyynnin välillä ei ole tässä tuoteryhmässä yhtä suurta kuin sisä- ja ulkovalaisimissa. Työmaavalaisimissa vähittäismyynnin määrään vaikuttaa eniten kaupan asiakasrakenne. Paljon ammattiasiakasmyyntiä tekevät kaupat myyvät määrällisesti huomattavasti paljon enemmän tuotteita kuin kuluttajakauppaan painottuneet kaupat.

Vähittäismyynnin volyyymi vaikutti teholukuun tehokkaan kiertoluvun kautta suurimpien myyjien kohdalla. Samoin markkina-alueeseen suhteutettuna vähittäismyynnissään onnistuneet myyjät onnistuivat kierrättämään varastoa tiuhaan ja onnistuivat hyvin teholuvun tavoitearvon saavuttamisessa. Hyvällä vähittäismyynnillä on työmaavalaisinten teholukuun positiivinen vaikutus. Tuotevalikoima on helposti tilattavissa tietojärjestelmän kautta eikä suuria kausivaiheluita ole tässä tuoteryhmässä. Vain keskikesän kuukaudet ovat hiljaisempaa aikaa ammattiasiakasmyynnin suhteen. Tämä ei kuitenkaan huononna keskimääräisiä vuoden keskiarvoja oleellisesti.

Varaston kasvattaminen ei isonkaan volyymin omaavilla kaupoilla kasvattanut myyntiä enää kasvaneen varaston suhteessa. Tuotevalikoiman suppeuden takia valikoimaa ei pysty rajattomasti kasvattamaan. Isojen massojen laajentaminen ei tuonut vähittäismyyntiin kasvua varastoon sitoutuneen pääoman suhteessa. Vähittäismyynnin tasoon suurella varaston arvolla oli kuitenkin positiivinen vaikutus. Tätä voidaan selittää ammattiasiakkaiden hyvällä palvelutasolla, jolloin isojen määrien tarpeisiin pystyttiin reagoimaan paremmin.

Vähittäismyyneissä huomattavaa oli hyvinkin erilaisten tulosten aikaansaaminen samanarvoisella varastolla. Esimerkiksi noin 4 000 euron varastolla oli saavutettu vähittäismyyntiä 12 000 ja 25 000 euroa. Teholuvun kautta verrattuna kauppojen luvut olivat 69 ja 123. Molemmat myymälät toimivat isolla markkina-alueella, joten alueen sijainnilla ei voida eroa selittää. Esimerkki todistaa sen, että tavaran määrä ei automaattisesti vaikuta positiivisesti vähittäismyyntiin vaan yhtä tärkeitä on huomioida tuotteiden oikeellisuus. Onhan mahdollista, että varastossa on asiakkaille kelpaamatonta tavaraa koko rahan edestä.

Luvut ovat aina suuntaa-antavia, mutta niiden tulkintaan pitää paneutua erilaisien syiden kautta. Tässä työssä lukujen analysointia täydennettiin palaverilla K-raudan kodin kalustamisen suunnitteluryhmän ja valikoimaneuvojien, tuote- ja myyntipäällikön sekä kansainvälisestä tuotevalikoimasta vastaavan tuotepäällikön kanssa.

Bruttotuotto

Bruttotuottoprosentin suhteen työmaavalaisimet olivat valaisinosaston paras ryhmä. Paras bruttuottoprosentti oli 40,4, mutta tämän jälkeen kaupat asettuivat 22%:n ja 32,7 % :n väliin. Hajontaa oli huomattavasti vähemmän kuin muissa tuoteryhmissä. Tähän vaikuttaa myös tuotteiden malliston pysyminen suhteellisen stabiilina. Ammattiasiakasmyyntin osuus vaikuttaa tässä tuoteryhmässä ansaintaan. Kymmenen suurimman työmaavalaisimen myyjän joukossa bruttuottoprosentin hajonta oli 25,5 %:n ja 32,7 %:n välissä. Eroa voidaan selittää erilaisella asiakasrakenteella. Näissä tuotteissa ammattiasiakkaiden osuus myynnistä vaihtelee kauppakohtaisesti. Teholukuun vaikuttavat asiakasrakenteen mukaisen bruttuottoprosentin lisäksi kiertonopeus. Tavoitebruttotuotoksi päätettiin asettaa 30%, mutta kauppakohtainen asiakasrakenne tulee ottaa huomioon. Luku toimii kuitenkin ohjearvona, sillä suurimmat vähittäismyyjät onnistuivat saamaan prosentiksi 32,7, mikä kertoo siitä, ettei suuri volyyymi välttämättä laske bruttuottoprosenttia. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää purkaa lukuun vaikuttavat asiat osiin ja miettiä, olisiko jollain osa-alueella parannettavaa.

Varaston arvo ja kierto

Tuoteryhmässä saavutettiin valaisinosaston paras myymäläkohtainen kiertonopeus 5,61. Verrattaessa kauppaa viiteen suurimpaan työmaavalaisinten myyjään, voidaan todeta käytännön tilanpuutteen pakottaneen/mahdollistaneen kaupalle tehokkaan toiminnan. Kaupan teholuku oli 227. Esimerkki osoittaa vähittäismyyntin ja varaston arvon vaikutuksen teholukuun. Vähittäismyyntiltään suurimman kaupan teholuku työmaavalaisimissa oli 59. Kiertonopeuden ollessa kaupassa 2,31.(Taulukko 5). Suurikaan vähittäismyynti ei välttämättä takaa hyvää kiertoa, mikäli varastossa halutaan pitää paljon tavaraa. Tavarankierroa voidaan kompensoida tavarantoimittajilta neuvotteluilla pidemmällä maksuajalla. Bruttotuotto prosentit olivat tehokkaammalla kaupalla 40,4 ja suurimmalla myyjällä 25,5.

Taulukko 5 Työmaavalaisinten tunnusluvut kaupoittain

Kaupan nimi	HT1	Myynti veroton	Brutto- tuotto-%	Keskivarasto vuosi 2013	Kiertonopeu s	Teholuku
Kauppa 1	33015 - Työmaavalaisimet	9 011	40,4 %	957	5,61	227
Kauppa 2	33015 - Työmaavalaisimet	28 619	30,3 %	4593	4,34	132
Kauppa 3	33015 - Työmaavalaisimet	25 644	28,2 %	4227	4,36	123
Kauppa 4	33015 - Työmaavalaisimet	6 048	25,7 %	958	4,69	121
Kauppa 5	33015 - Työmaavalaisimet	38 813	25,5 %	12528	2,31	59

Tarkasteltaessa vähittäismyyntin ja varaston arvon vaikutusta teholukuun, voidaan todeta työmaavalaisimien esimerkin kautta molempien vaikuttavan saatun tulokseen. Varaston hallinnan oikeellisuus vaikuttaa ratkaisevasti varaston arvoon ja sen kiertonopeuteen. Oikeat tuotteet, oikeaan aikaan, markkinoiden kysyntää vastaavilla määrillä, hyllyssä saatavilla, vaikuttavat positiivisesti vähittäismyyntiin. Hyvä volyyymi vähittäismyyntissä antaa mahdollisuuden tavoitella hyvää kiertoa. Kehittyvä vähittäismyynti tarvitsee rinnalleen toimivan varaston, jotta kehitys jatkuu. Voidaankin puhua terveestä oravanpyörästä, jossa yksi positiivinen ominaisuus johtaa toiseen.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää vähittäismyynnin volyymin ja varaston arvon yhteys K-raudan valaisinosastojen tehokkuuteen ja kannattavuuteen Suomessa. Markkina-alueellaan onnistunut vähittäismyyjä onnistui muita paremmin hallinnoimaan varastoaan sekä pitämään sen kierron ja arvon kohtuullisena. Se, miten kauppa onnistui omassa vähittäismyynnissään, vaikutti kaikkiin tutkittuihin arvoihin. Myynti oli kaikkien arvojen ydin. Vähittäismyynnin haasteet näkyivät niin hitaina kiertonopeuksina kuin alentuneina bruttotuotto prosentteina. Suurikaan vähittäismyynti ei taannut automaattisesti hyvää tehokkuutta eikä tarvinnut onnistuakseen massiivista varastoa.

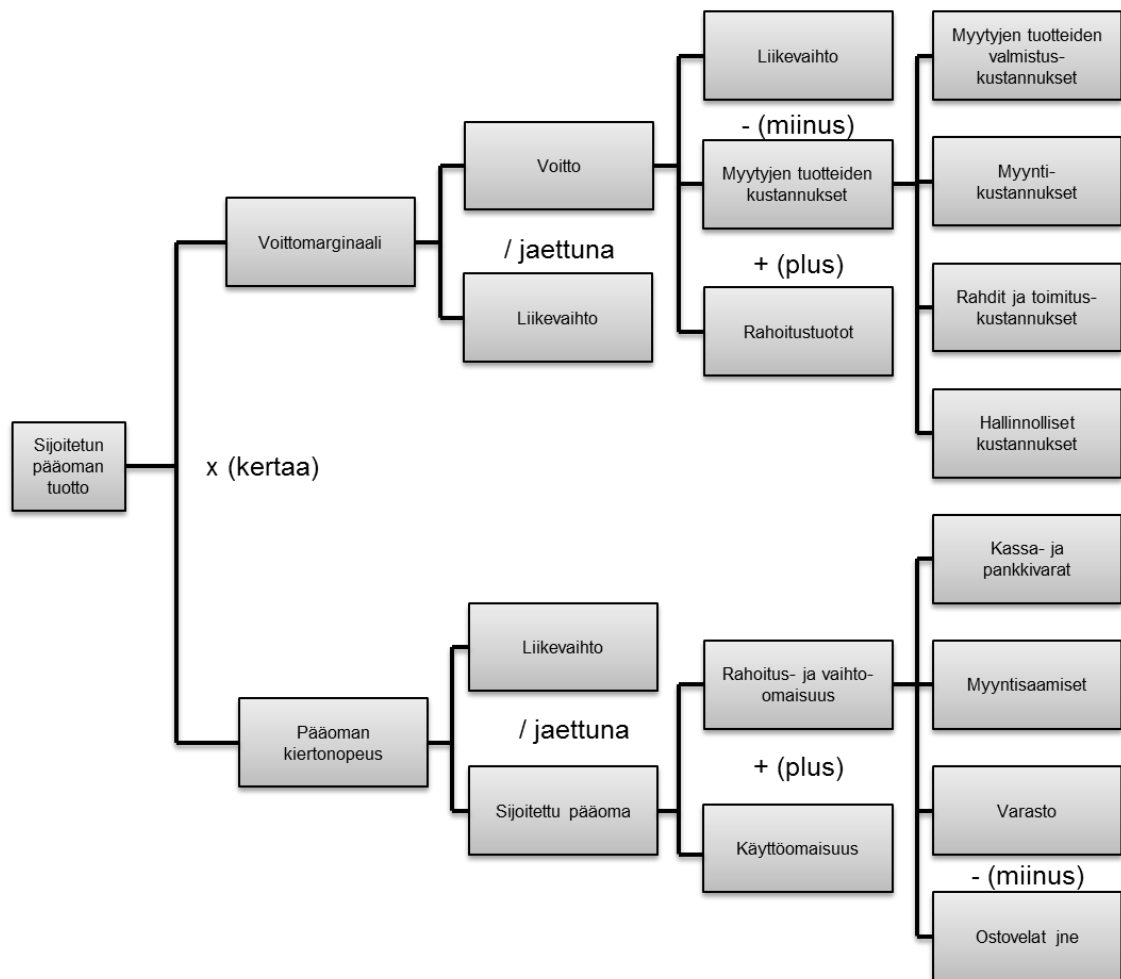
Vähittäismyyntiin suhteutettuna pienimmillä varaston arvoilla toimivat osastot tekivät kannattavimman ja tehokkaimman tuloksen. Vähittäismyynnin taso oli kuitenkin näissä markkina-alueeseen nähden erinomainen. Nykytilanteessa vain muutama osasto toimi kohtuullisen kannattavasti. Porterin arvoketjumallissa asiakasarvo on keskeinen toimintaa mittaava tekijä. Rautakeskon toimesta on tehty paljon tehokkuutta lisääviä toimenpiteitä helpottamaan kaupan työtä. Vaikutuksia asiakasarvoon ei ole tutkittu tarpeeksi mielenkiinnon kohdistuessa tehokkuuteen. Asiakkaan mielenkiinto on ensin herätettävä, jotta saadaan aikaan onnistunut ostotapahtuma. Pitäytyminen perustuotteissa, joilla haetaan tasaista myyntiä, tehdään houkuttavuuden kustannuksella. Myynti on avain tehokkaaseen toimintaan. Asiakkaille on pystyttävä tuottamaan miellyttävä ostokokemus, jotta kauppa pystyy toimimaan tehokkaasti ja kannattavasti.

Johtopäätökset perustettiin kenttätutkimuksena koottuun aineistoon ja syventäviin teemahaastatteluihin. Kenttätyö valikoimaneuvojien tekemänä, oli ainoa keino suorittaa luotettava aineiston keruu, koska yhtenäisestä tietojärjestelmästä ei tietoa saatu. Kenttätyön ongelmana oli aineiston keruun hitaus. Kaupoissa alettiin aineistojen pohjalta tehdä nopeita johtopäätöksiä ja toimenpiteitä, miettimättä kaikkia vaikutuksia. Työ toimii perusselvityksenä kansainvälisessä Category Management -projektissa Suomen K-rautojen valaisinosastojen osalta.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: kannattavuuden hallinnan mittarit. Helsinki: Otava.
- Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Karlöf, B. & Helin-Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kautto, M.; Lindholm, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kautto, M. & Mitronen, L. 2009. Kaupasta kaikille. Helsinki: Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5.
- Koistinen, K.; Lammi, M. & Rajas, A. 2009. Kaupasta kaikille. Helsinki: Kuluttajatutkimuksen kirjoja. Viitattu 25.7.2014.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saaranen, P.; Koltola, E. & Pösö, J. 2014. Liike-elämän matematiikka. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki: Jouni Sakki Oy
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

DuPont-malli



DuPont-mallin oheinen havainnollistamiskaavio kertoo, että heikko kannattavuus ei riipu vain voitosta. Siihen vaikuttaa myös suurimmassa määrin pääoman kiertonopeus Karlöfin ja Helin-Lövingssonin (2004, 219) mukaan.