

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi

Elisa Faarinen

## **CASE: Yritys X:n käyttötavaraosaston kannattavuuden seuranta**

Opinnäytetyö 2015

## Tiivistelmä

Elisa Faarinen

Case: Yritys X:n käyttötavaraosaston kannattavuuden seuranta, 60 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: lehtori Teija Launiainen, Saimaan ammattikorkeakoulu, Case yrityksen toimitusjohtaja, Yritys X

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Yritys X:n käyttötavaraosaston kannattavuutta yleisellä tasolla ja tarkemmin osastokohtaisesti. Tavoitteena oli löytää yrityksen kannattavin ja kannattamattomin osasto. Kannattavuuden rinnalle otettiin tarkasteluun mukaan myös tehokkuus ja tuottavuus.

Opinnäytetyön teoriaosa pohjautuu kannattavuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden sekä toimialan määrittelyyn. Käyttötavaraosaston tilannetta selvitettiin laske-  
malla valitut tunnusluvut tilinpäätösaineistosta vuosilta 2012–2014. Tutkimus toteutettiin case-tutkimusmenetelmää käyttäen.

Tutkimustulokseksi saatiin, että käyttötavaraosaston kannattavin osasto on elektroniikkaosasto. Heikoimmaksi osastoksi valittiin urheilun ja rakentamisen osastot. Tulokset saatiin analysoimalla tilinpäätösaineistoa ja vertailemalla sen pohjalta laskettuja tunnuslukuja toisiinsa.

Asiasanat: kannattavuus, tehokkuus, tuottavuus

## **Abstract**

Elisa Faarinen

Case: Profitability analysis in company X's consumer goods section, 60 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis 2015

Instructors: Ms Teija Launiainen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Chief Executive Officer, Company X

The purpose of this study was to examine profitability in Company X, first in general and then more precisely, section by section. The objective was to find out the most profitable section, and a section that is the least successful. For a better perspective, efficiency and productivity concepts were also included in the study.

The theory of this study is based on determining profitability, efficiency, productivity and the field in which company X operates. Conditions of the sections were examined by calculating key ratios using financial statements from 2012–2014. The study was carried out by using case research method.

The results of the study show that the most profitable section is electronics. The least successful sections were sport and construction. The results were obtained by analysing financial statements and by comparing their key ratios.

Keywords: profitability, efficiency, productivity

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	6
1.2	Rajaukset.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
2	Kannattavuus.....	9
2.1	Katetuottoajattelu.....	10
2.2	Kustannukset .....	11
2.2.1	Muuttuvat kustannukset .....	11
2.2.2	Kiinteät kustannukset .....	12
2.3	Tuotot.....	13
2.4	Kannattavuuden seuranta.....	13
2.4.1	Sisäinen laskentatoimi.....	14
2.4.2	Ulkoinen laskentatoimi .....	14
2.5	Kannattavuuden parantaminen ja suunnittelu.....	15
2.5.1	Myynnin lisääminen.....	15
2.5.2	Hinnan korotus .....	16
2.5.3	Kustannusten karsiminen .....	16
2.5.4	Valikoiman muuttaminen .....	17
2.5.5	Budjetointi .....	17
2.6	Kannattavuuden tunnusluvut .....	19
2.6.1	Myyntikate ja myyntikateprosentti.....	19
2.6.2	Käyttökate ja käyttökateprosentti.....	19
2.6.3	Liiketulos ja liiketulosprosentti .....	20
2.6.4	Kokonaistulos ja kokonaistulosprosentti .....	20
2.6.5	Kriittinen piste.....	20
2.6.6	Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprocentti.....	21
3	Tehokkuus .....	21
3.1	Tehokkuuden parantaminen .....	22
3.1.1	Tilankäytön hallinta.....	22
3.1.2	Varastojen hallinta .....	22
3.1.3	Muut keinot.....	22
3.2	Tehokkuuden tunnusluvut.....	23
3.2.1	Liikevaihto suhteessa myyntineliöihin.....	23
3.2.2	Vaihto-omaisuuden kiertoaika .....	23
4	Tuottavuus .....	24
4.1	Tuottavuuden parantaminen .....	24
4.2	Tuottavuuden tunnusluvut.....	25
4.2.1	Henkilöstökustannukset suhteessa liikevaihtoon .....	25
4.2.2	Liikevaihto suhteessa henkilöstöön .....	25
5	Toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut.....	25
5.1	Liikevaihto.....	25
5.2	Liikevaihdon kasvuprosentti.....	26
6	Toimiala ja trendit .....	26
6.1	Vähittäiskauppa .....	26
6.1.1	Myynti.....	26
6.1.2	Ostotoiminta .....	27
6.1.3	Varastot.....	27
6.2	Trendit.....	29

7	CASE: Yritys X:n kannattavuuden seuranta .....	29
7.1	Koko käyttötavaraosaston tilanne yleisesti .....	29
7.1.1	Toiminnan laajuus .....	30
7.1.2	Kannattavuus .....	31
7.1.3	Tehokkuus.....	32
7.1.4	Tuottavuus .....	32
7.2	Osastojen tilanne .....	32
7.2.1	Urheilu.....	33
7.2.2	Pukeutuminen .....	35
7.2.3	Koti.....	37
7.2.4	Puutarha.....	39
7.2.5	Rakentaminen .....	41
7.2.6	Elektroniikka.....	42
7.3	Tutkimustulokset.....	44
7.3.1	Vahva osasto .....	44
7.3.2	Heikko osasto.....	45
8	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
	Taulukot.....	50
	Lähteet.....	51

## Liitteet

Liite 1: Tunnuslukujen laskentakaavat (2)

Liite 2: Tunnuslukujen graafiset kuvaajat (5)

# 1 Johdanto

Toiminta on kannattavaa kun tuotot ovat kustannuksia suuremmat (Eklund & Kekkonen 2011, 63). Kannattavuus on yritystoiminnan perusta, sillä ilman sitä yritys ei pysy elinkelpoisena pitkään (Kinkki & Isokangas 2009, 135). Kannattavuus on siis toiminnan jatkuvuuden kannalta oleellista, joten opinnäytetyön aihe on tärkeä ja aina ajankohtainen. Kannattavuuteen liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon, mutta tämä tutkimus on kuitenkin perusteltu, sillä se on ainutkertainen, kun kohteena on case-yritys.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja alakysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on yritys X:n kannattavin ja kannattamattomin osasto?
- Mikä vaikuttaa parhaimman ja huonoimman osaston kannattavuuteen?
- Onko osastojen kannattavuuskehitykseen mahdollista vaikuttaa?
- Riippuuko kannattavuuskehitys vallitsevista suhdanteista ja trendeistä?

Tavoitteena on tutkia yritys X:n käyttötavaraosaston kannattavuutta. Tarkoituksena on tarkastella koko käyttötavaraosaston kannattavuutta ensin yleisellä tasolla. Tämän jälkeen tarkastelu keskittyy siihen, mikä on kaikkein kannattavin ja kannattamattomin osasto. Työssä pohditaan, miten nämä osastot menestyvät, miksi nämä osastot ovat menestyneet näin ja miten ne mahdollisesti tulevaisuudessa tulevat menestymään. Yritys voi mahdollisesti jatkaa menestyvää liiketoimintaa kannattavalla osastolla sekä auttaa heikosti menestyvää osastoa parantamaan sen kannattavuutta.

Tehokkuus ja tuottavuus liittyvät olennaisesti kannattavuuteen, joten käsitteiden määrittäminen teoriaosuudessa on tärkeää. Empiirisessä osassa osastojen tilannetta selvitetään Yritys X:n luovuttamien raporttien perusteella ja niiden pohjalta lasketaan kannattavuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden tunnusluvut. Tutkimuksessa pohditaan syitä, jotka vaikuttavat menestyksekkyään ja heikon osaston tulokseen. Tuloksia peilataan myös trendien ja talouskehityksen pohjalta, apuna tässä käytetään valmiita tilastoja, joiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä koskien case-yritystä. Osastojen kannattavuuden seurannassa pohditaan siis myös

trendejä, eli pitkän aikavälin kehitystä. Kehityssuuntien tunteminen auttaa yritystä kohdentamaan voimavaransa kannattavammille osastoille.

Opinnäytetyöstä tehdään kaksi versiota, salainen ja julkinen. Salainen versio osoitetaan yritys X:lle. Julkinen versio ei sisällä yrityksen nimeä eikä sellaista tietoa, mistä voisi päätellä, mikä yritys on kyseessä. Julkaistavassa työssä käytetään satunnaislukuja.

## **1.2 Rajaukset**

Teoriaosassa käsitellään kannattavuutta, tehokkuutta, tuottavuutta, toimialaa ja sen tilannetta sekä trendejä. Opinnäytetyö perustuu kannattavuuden seurantaan, mutta myös tehokkuus ja tuottavuus otetaan mukaan tarkasteluun. Toimintoja on tehostettava ja tuottavuutta parannettava, jotta päästään entistä kannattavampaan liiketoimintaan.

Yritys X toimii vähittäiskaupan alalla. Toimialaa ja sen kehitystä on tärkeä tarkastella, jotta voidaan ymmärtää yritys X:n toiminnan kehitystä. Lisäksi toimialaan perehtymällä on helpompaa valita tähän tutkimukseen sopivat vähittäiskaupan alalle tyypilliset toimintaa mittaavat tunnusluvut. Yritys X haluaa tietoa trendeistä, joten käsitteen määrittely on tärkeää. Trendien seurannalla ja niiden ennakoimisella voidaan saavuttaa kilpailuetua (Mäenpää 2015, 143). Kehityssuunnista saadaan tietoa, kun tunnuslukuanalyysissä seurataan käyttötavaraosaston kehitystä vuosina 2012–2014.

Empiriaosiossa yritys X:n osalta aihe rajataan koskemaan vain käyttötavaraosastoa. Käyttötavaraosasto koostuu elektroniikan, rakentamisen, puutarhan, kodin, urheilun ja pukeutumisen osastoista. Päivittäistavaraosaston tarkastelu rajataan pois tutkimuksesta. Rajaus empiriaosiossa on hyvä, sillä opinnäytetyön kannalta koko yritys X:n tarkastelu olisi liian laaja.

Tunnuslukuanalyysissä analysoidaan kannattavuuteen liittyvät tunnusluvut, joita ovat tässä työssä: myynti- ja käyttökate, liike- ja kokonaistulos, varmuusmarginaali sekä kriittinen piste. Nämä tunnusluvut antavat laajan kuvan toiminnan kannattavuudesta. Varmuusmarginaali ja kriittinen piste, ovat tarkastelussa mukana,

sillä yrityksellä on ollut tuotteita- ja tuoteryhmiä, joita on hiljattain poistettu valikoimasta. Tehokkuutta mittaavia tunnuslukuja ovat tässä työssä liikevaihto suhteessa myyntineliöihin sekä vaihto-omaisuuden kierto. Yrityksen ja osastojen tilankäytön tehokkuudesta saadaan tietoa, kun liikevaihto jaetaan neliömetreillä. Lisäksi vaihto-omaisuuden kierron seurannalla saadaan tietoa siitä, onko varastonhallinta tehokasta. Tuottavuutta mitataan tässä työssä suhteuttamalla henkilöstökulut liikevaihtoon sekä jakamalla liikevaihto keskimääräisellä henkilöstöllä. Näin saadaan tietoa henkilöstökulujen rakenteesta ja yhden henkilön kyvystä tuottaa liikevaihtoa. Tunnuslukuanalyysissä on lisäksi toiminnan laajuutta kuvaavia tunnuslukuja, joita ovat liikevaihto ja liikevaihdon kasvuprosentti.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö toteutetaan case- eli tapaustutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusmenetelmä kuuluu laadullisen tutkimusmenetelmän piiriin, mutta siinä on piirteitä myös määrällisestä tutkimuksesta (Kananen 2013, 22–23). Tutkimus etenee teoriasta empiriaan, eli se pohjautuu deduktiiviseen logiikkaan (Ikävalko 2015). Oma roolini tutkimuksessa on olla ulkopuolinen havainnoija (Kananen 2013, 24).

Tapaustutkimuksessa tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia. Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään useita tietolähteitä ja menetelmiä. (Kananen 2013, 29, 56–57.) Tutkimus on kuvailevaa ja ilmiölle etsitään selityksiä (Ikävalko 2015). Tästä syystä tapaustutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön. Saatuja tutkimustuloksia ei pyritä yleistämään, sillä ne koskevat vain case-yritystä.

Tapaustutkimuksen sisällä käytetään itsessään arvokasta tapaustutkimusta ja tunnuslukuanalyysiä. Itsessään arvokkaassa menetelmässä keskitytään yhteen tapaukseen, tässä tutkimuksessa case-yritykseen. Tarkoituksena on kuvailla yrityksen tilannetta ja saada siitä syvälinen ymmärrys. (Kananen 2013, 56.)

Tunnuslukuanalyysi on menetelmä, joka on kehitetty tilinpäätöstietojen analysointiin ja ajalliseen vertailuun. Tietoa tuotetaan sidosryhmille ja yrityksen omaan käyttöön. Analyysiin valitaan halutut tunnusluvut, jotka lasketaan yrityksen tilin-



päätöstiedoista. (Saari 2006, 39.) Tunnuslukuanalyysissä arvioidaan tilinpäätöksestä laskettujen tunnuslukujen avulla yrityksen tilannetta. Analyysi voi keskittyä esimerkiksi toiminnan laajuuden, kannattavuuden, tehokkuuden, rahoitusaseman ja sen rakenteen mittaamiseen. (Ikäheimo, Malmi, Walden 2012, 115.)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään sekundäärisiä lähteitä (Kananen 2013, 77). Niitä ovat tässä tutkimuksessa yritys X:n luovuttamat raportit sekä valmiit rekisterit ja tilastot. Aineiston keruun jälkeen tutustutaan aineistoon ja lasketaan ennalta määritellyt tunnusluvut.

## **2 Kannattavuus**

Kannattavuus on kaiken liiketoiminnan lähtökohta (Kinkki & Isokangas 2009, 135). Toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset, eli tuottojen tulee kattaa niitä vastaavat kustannukset (Eklund & Kekkonen 2011, 63). Kannattava toiminta edellyttää usein taloudellisuutta, millä tarkoitetaan sitä, kuinka tehokkaasti yritys käyttää tuotantopanokset hyväkseen. Mitä taloudellisemmin ja tehokkaammin yritys toimii, sitä kannattavampaa sen toiminta tavallisesti on. (Kinkki & Isokangas 2009, 137.) Kannattavuus edellyttää sitä, että yritys saa aikaan myynnin ja ansaitsee voittonsa mahdollisimman vähin uhrauksin (Kinunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 48).

Toiminnan tuotoista maksetaan korvausta rahoittajille, ja myös yrityksen omistajat haluavat osuutensa tuotoista. Yritystoiminnan perimmäinen idea on kuitenkin tuottaa voittoa sen omistajille. (Tomperi 2010, 8.) Liiketoiminnan jatkaminen on mahdollista pitkällä aikavälillä vain, jos toiminta on kannattavaa (Mäenpää 2015, 13). Yrityksen on siis suunniteltava toimintansa siten, että se tuottaa taloudellista ylijäämää (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 56).

Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti ja suhteellisesti (Tomperi 2010, 18). Absoluuttinen kannattavuus on tuottojen ja kustannusten erotus. Absoluuttinen kannattavuus on helppo laskea, mutta siitä saatava tieto ei ole kovin informatiivista. Absoluuttiseen kannattavuuteen perustuva yritysten välinen vertailu ei ole järkevää, sillä se ei ota huomioon toiminnan laajuutta. Suhteellinen kannatta-

vuus puolestaan huomioi myös toiminnan mittasuhteet, ja näin mahdollistaa yritysten välisen vertailun. Suhteellista kannattavuutta mitataan tunnuslukujen avulla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

Ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, mitä voidaan pitää riittävänä kannattavuuden tasona. Pienyrittäjä saattaa tyytyä alhaisempiin tuottoihin ja alhaisempaan kannattavuuden tasoon, kuin pörssissä noteerattu julkinen osakeyhtiö. Julkisella sektorilla kannattavuudesta ei juurikaan puhuta, sillä tavoitteena ei ole voiton tuottaminen, vaan mahdollisimman taloudellisesti toimiminen. (Karikorpi 2012, 148.) Vallitsevaa kannattavuuden tasoa voidaan selittää yrityksen resurssien käytön tehokkuudella ja toiminnan tuottavuudella (Sakki 1999, 43).

Kannattavuus lasketaan aina valitulle ajanjaksolle ja laskentakohteelle. Laskelmat ovat hyödyllisiä, sillä ne antavat tietoa vallitsevasta tilanteesta ja pysäyttävät mahdolliset kannattamattomat hankkeet. Kannattavuuden analysointia on puolestaan kustannuslaskelmista saatavien tietojen analysointi, ja erilaisten vaihtoehtojen vertailu. Analysoinnin avulla pyritään yrityksen kannalta edullisimpiin ratkaisuihin. (Pellinen 2006, 163–164.)

## **2.1 Katetuottoajattelu**

Katetuottoajattelu on osa kannattavuusajattelua. Kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi käyttämällä katetuottolaskentaa, joka on yleisesti käytetty väline lyhyen aikavälin kannattavuuden arvioinnissa. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 61.) Katetuottoajattelu sopii hyvin operatiivisen päätöksenteon perustaksi (Pellinen 2006, 184). Menetelmä perustuu yksinkertaisiin olettamuksiin. Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin. Muuttuvat kustannukset ovat lineaarisesti muuttuvia, ja kiinteät kustannukset ovat puolestaan riippumattomia toiminta-asteiden muutoksista. Hintojen oletetaan olevan vakio. (Eklund & Kekkonen 2011, 66.)

Katetuotto saadaan, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Tulos puolestaan saadaan, kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 61.) Katetuottoajattelun tärkeimpänä tunnuslukuna voi-

daan pitää katetuottoa, eli myyntikatetta. Katetuotto ohjaa yrityksen sisäistä päätöksentekoa. Katteen avulla voidaan vertailla muun muassa eri tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuutta. (Eklund & Kekkonen 2011, 64–65.)

## **2.2 Kustannukset**

Kustannuslaskennassa yritykset jaotellaan niiden tyypistä riippuen valmistus-, markkinointi-, ja palveluyrityksiin. Valmistusyritykselle on tyypillistä selvittää tuotteiden valmistuksesta aiheutuvia kustannuksia. Palveluyrityksissä keskitytään siihen, paljoko palveluiden tuottamisesta aiheutuu kustannuksia. Markkinointiyrityksessä, eli esimerkiksi vähittäis- tai tukkukaupassa, halutaan tietoa myytävien tavaroiden kustannuksista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.) Tavarakustannuksia markkinointiyrityksessä ovat tavaroiden ostohinnat (Eklund & Kekkonen 2011, 25).

Kustannuksia aiheutuu tuotannon tekijöiden käytöstä (Tomperi 2010, 9). Yksittäisen tuotannon tekijän kustannus saadaan kertomalla tuotannon tekijän määrä yksikkökustannuksella. Kokonaiskustannukset saadaan puolestaan laskemalla yhteen käytettyjen tuotannon tekijöiden kustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 26.)

Yrityksen on tärkeää selvittää sen toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Kustannuksia hallitsemalla voidaan vaikuttaa toiminnan kannattavuuteen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.) Kustannuksien jakoperusteita on useita, mutta katetuottoajattelussa kustannukset jaotellaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, niiden aiheuttamisperiaatteiden mukaan (Eklund & Kekkonen 2011, 42).

### **2.2.1 Muuttuvat kustannukset**

Muuttuville kustannuksille on ominaista se, että kustannukset muuttuvat toiminnan muutoksien myötä (Eklund & Kekkonen 2011, 42). Muuttuvat kustannukset voivat olla tasasuhteisesti-, kiihtyvästi-, tai alenevasti muuttuvia. Tasasuhteisia eli lineaarisia ne ovat silloin, kun muuttuvat kustannukset ovat yksikköä kohden samat riippumatta tuotetusta määrästä. Kiihtyvät eli progressiiviset muuttuvat kustannukset ovat yleisiä tilanteessa, jossa valmistustoimintaa tehdään esimerkiksi ylitöinä. Tällöin ylityöstä aiheutuneet palkkakustannukset kasvattavat tuot-

teen yksikkökohtaisia muuttuvia kustannuksia. Muuttuvat yksikkökohtaiset kustannukset voivat myös laskea kasvaneen tuotannon ansiosta, tällöin on kyseessä alenevasti muuttuvat kustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 27–28.)

Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aineet, käyttötarvikkeet, valmistuksen palkat sivu- ja lisäkuluineen, valmistuksesta johtuva tavaroiden käsittely, takuukorjaukset ja energian kulutusmaksut (Kinkki & Isokangas 2009, 154–55). Muita muuttuvia kustannuksia ovat myytäväksi hankittujen tuotteiden ostohinnat, rahdit, pakkaustarvikkeet sekä muut tuotteiden hankintaan liittyvät kustannukset (Tomperi 2010, 19).

### **2.2.2 Kiinteät kustannukset**

Kiinteitä kustannuksia ovat kustannukset, joihin toiminta-asteen muutokset eivät vaikuta. Kiinteitä kustannuksia syntyy, vaikka liiketoiminta olisi pysähtynyt, olettaen yrityksen pitävän yllä jonkinlaista toimintavalmiutta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.)

Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi johdon palkat, muut kiinteät kuukausipalkat ja näiden sivukustannukset. Muita kiinteitä kustannuksia ovat vuokrat, korot, poistot, lämmitys- ja ylläpito kustannukset sekä markkinoinnin- ja hallinnon kustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 30.) Todellisuudessa kaikkien kustannusten voidaan sanoa olevan muuttuvia, kun tarkastellaan toimintaa pitkällä tähtäimellä (Eklund & Kekkonen 2011, 44).

Kiinteiden kustannusten aiheuttajista voidaan luopua tai niitä voidaan hankkia lisää, näin kiinteiden kustannusten määrä nousee tai laskee. Kiinteät kustannukset voivat muuttua myös muilla tavoilla, esimerkiksi hintojen muutosten vuoksi. Lisäys kiinteissä kustannuksissa voi perustua myös tarveharkintaan. Yritys voi esimerkiksi hankkia siivouspalveluita ja energiaa lämmitykseen, jos niille on tarvetta. Kiinteät kustannukset voivat määräytyä myös osittain myynnin perusteella. Vuokratun myymälätilan vuokra voi perustua sovittuun prosentiosuuteen kuukausi-myynnistä. (Stenbacka ym. 2003, 30–31.)

### **2.3 Tuotot**

Toiminnasta saatavia tuottoja kutsutaan myyntituotoiksi. Tuotot syntyvät suoritteiden tai palveluiden myynnistä. Tuottojen määrä riippuu myytyjen tuotteiden hinnasta ja määrästä. Hinnan määrittäminen on keskeinen keino vaikuttaa kannattavuuteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 21, 86.) Yksittäisen suoritteen tuotto saadaan, kun kerrotaan suoritteen lukumäärä sen yksikköhinnalla. Kokonais-tuotot saadaan, kun lasketaan yhteen eri suoritteista saatavat tuotot. (Stenbacka ym. 2003, 25.)

Yritykset voivat saada myös muita tuottoja, näitä on muun muassa käyttöomaisuuden tai rakennusten myynnistä saadut myyntituotot (Eklund & Kekkonen 2011, 24). Lisäksi yritys voi saada sijoitus- ja rahoitustuottoja sekä satunnaisia tuottoja. Sijoitus- ja rahoitus tuottoja ei huomioida laskennassa, elleivät ne kuulu yrityksen tavanomaisen toiminnan piiriin. Satunnaiset tuotot ovat poikkeuksellisia eriä, eikä niitä oteta huomioon kannattavuutta arvioitaessa. Satunnaisia tuottoja ovat esimerkiksi liiketoiminnan myynnistä saatavat tuotot. (Tomperi 2010, 8.)

Tuotot voidaan laskea tuote- ja tuoteryhmäkohtaisesti sekä valituilta ajanjaksoilta. Ajanjakso voi olla esimerkiksi päivä-, viikko tai kuukausi. Tuottojen seuranta voidaan tehdä myös asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti. Seurannan avulla saadaan tietoa siitä, miten ja mistä yrityksen tuotot muodostuvat. (Stenbacka ym. 2003, 25.) Myyntituottojen seurannalla saadaan selvyyttä toteutuneista ja budjetoidusta myynnistä, joka on yksi tärkeimpiä tavoite- ja seurantalaskelmien kohteista (Eklund & Kekkonen 2011, 23).

### **2.4 Kannattavuuden seuranta**

Yrityksen kannattavuus kiinnostaa yritysjohtoa, omistajia ja sen sidosryhmiä. Kannattavuutta onkin seurattava lakisääteisen raportoinnin ja vapaaehtoisen sisäisen laskennan avulla. Ulkoinen laskentatoimi selvittää kannattavuuden tilikausittain. Sisäinen laskentatoimi puolestaan selvittää kannattavuutta halutulta ajanjaksolta ja valitulta kohteelta. (Kinkki & Isokangas 2009, 138.) Yrityksen laskentatoimella on kaksi perustehtävää, rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävä. Rekisteröinnin avulla kerätään tarvittavat tiedot ja näiden tietojen perusteella laaditaan raportteja, eli myös hyväksikäyttötehtävä toteutuu. (Jyrkkiö & Riistama 2003, 23.)

### **2.4.1 Sisäinen laskentatoimi**

Sisäinen laskentatoimi perustuu vapaaehtoisuuteen. Sen tehtävänä tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi, joka on salaista. (Stenbacka ym. 2003, 9.) Yritysjohto tarvitsee tarkempaa ja ajankohtaisempaa tietoa kuin mitä ulkoinen laskenta tuottaa. Tietoa tuotetaan monella eri tasolla. Raportit voidaan laatia esimerkiksi tuotetai tuoteryhmittäin valitulle ajanjaksolle. Raportointi voidaan toteuttaa päivä-, viikko- tai kuukausitasolla, jotta yritys saa tarvitsemaansa tietoa. Usein käytetty ajanjakso on kuukausi ja raportoitavaa tietoa ovat tulosyksikön tulot, menot ja tulos. Sisäisen laskennan avulla yritys saa ajankohtaista tietoa toiminnastaan. (Mäenpää 2015, 16–17.)

Yrityksen on tärkeä suunnitella tulevaisuutta ja sitä voidaan tehdä erilaisien laskelmien avulla. Toisaalta myös seuranta- ja jälkilaskelmat ovat tärkeitä, jotta saadaan tietoa toteutuneista tuotoista ja kuluista. Sisäisen laskennan raportteja ovat esimerkiksi erilaiset kannattavuuslaskelmat, myyntiraportit, investointilaskelmat, seurantalaskelmat, budjetit ja rahoituslaskelmat. (Eklund & Kekkonen 2011, 7–8.) Sisäinen laskentatoimi on kehitetty pitkän aikavälin toiminnanohjauksen apuvälineeksi ja sen tehtävänä on auttaa yritystä toimimaan valitun strategian mukaisesti. (Vilkkumaa 2005, 50.)

### **2.4.2 Ulkoinen laskentatoimi**

Yritykset ovat toiminnastaan kirjanpitovelvollisia sekä saaduista tuloista verovelvollisia (Eklund & Kekkonen 2011, 7). Raportointi toteutetaan tilikausittain aina tilivuoden päätteeksi, tietoa tuotetaan siis jälkikäteen (Mäenpää 2015, 16). Ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä ja sitä ohjaa kirjanpitolaki ja -asetus sekä verolait. Lait ja säädökset yhdentävät yritysten laskentatapoja yhdenmukaiseksi. Yhtenäiset toimintamallit vaikuttavat positiivisesti yritysten väliseen vertailtavuuteen, ymmärrettävyyteen ja tietosisältöön. (Mäenpää 2015, 15–16.)

Ulkoinen laskenta tuottaa tietoa erityisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille (Mäenpää 2015, 15). Tilikausittain selvitettäviin tietoihin kuuluu tuloksen, voitonjakokelpoisten varojen, verojen sekä toiminnan kannattavuuden selvittäminen. Päädokumentti on julkaistava tilinpäätös. (Eklund & Kekkonen 2011, 7–8.) Tilinpäätöksen tehtävänä on antaa tietoa tuloksen muodostumisesta ja taloudellisesta

asemasta (Leppiniemi 2002, 202). Ulkoisen laskentatoimen tuottamat tiedot ovat julkisia (Stenbacka ym. 2003, 9).

Ulkoisen ja sisäinen laskentatoimi linkittyvät toisiinsa. Liiketapahtumat kirjataan sekä kirjanpitoon että kustannuslaskelmaan. Kustannuslaskelmat ovat arvioita tulevasta, kun taas kirjanpidosta löytyvät tiedot ovat toteutunutta tietoa. (Eklund & Kekkonen 2011, 22.) Sisäinen ja ulkoinen laskenta kannattaa siis järjestää yhteensopivaksi. Kumpikin perustuu taloudellisiin tapahtumiin ja tositteisiin. Tapahtumat kirjataan kirjanpitoon ja tiliöidään niille kuuluville tileille ja kohdistetaan kustannuspaikalle. Suositeltavaa on, että ulkoisen ja sisäisen laskennan raportit saadaan samasta aineistosta. (Mäenpää 2015, 17.)

## **2.5 Kannattavuuden parantaminen ja suunnittelu**

Kannattavuuteen vaikuttaa oleellisesti myytyjen tuotteiden määrä ja hinta sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset (Tomperi 2010, 41). Kannattavuutta voidaan siis parantaa vaikuttamalla näihin tekijöihin. Vaikuttaminen voi tapahtua lisäämällä myyntiä, nostamalla hintaa, alentamalla kustannuksia tai vaihtoehtoisesti muuttamalla valikoimaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 70,75.)

Kannattavuustekijöiden muutosten vaikutuksia voidaan arvioida herkkyysoanalyysin avulla. Analyysissä muutetaan yhtä kannattavuustekijää kerrallaan, jotta saadaan tietoa miten yhden tekijän muutos vaikuttaa kannattavuuteen. Analyysi on kuitenkin vain suuntaa antava. (Eklund & Kekkonen 2011, 70.)

Kannattavuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi yritysjohto on tehtävä suunnitelmia tulevaisuudelle. Suunnitelmien laatiminen auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Suunnitelmia laatiessa tulee miettiä mahdollisia ongelmia ja ennakoita tulevia muutostilanteita, jotta niihin osataan varautua. (Tomperi 2010, 109.) Näitä suunnitelmia kutsutaan talousarvioiksi tai budjeteiksi. Budjetti on euromääräinen laskelma ja tulevaisuuden toimintasuunnitelma. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88.)

### **2.5.1 Myynnin lisääminen**

Liiketoiminnan päätehtävä on myynti (Mäenpää 2015, 27). Myynnin lisääminen on keino vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen (Eklund & Kekkonen 2011, 72). On

kuitenkin huomioitava, että myyntimäärän kasvattaminen ei paranna katetuotto-prosenttia, sillä muuttuvat kustannukset kasvavat samassa suhteessa kuin myynti. Katetuotto paranee kuitenkin euromääräisesti ja samalla yrityksen euro-määräinen tulos paranee. (Tomperi 2010, 42.)

Myyntiä voidaan kasvattaa tehostamalla toimenpiteitä, kuten markkinointia. Markkinointi on yritykselle kiinteä kustannus ja toimenpiteiden lisäyksen seurauksena tulee kiinnittää huomiota kiinteiden kustannusten määrään. Kannattavuutta saadaan parannettua vain, jos myynnin edistämistoimenpiteistä johtuen saatu katetuotto on suurempi kuin kustannusten lisäys. Toinen yleinen keino myynnin lisäämiselle on myyntihinnan alentaminen. Hinnan alennuksella saadaan vaikutettua positiivisesti myyntimäärään, mutta alennus vaikuttaa usein negatiivisesti katetuotto prosenttiin. Kannattavuus voidaan saavuttaa vain, jos lisämyynnistä saatu katetuotto on suurempi kuin hinnan alentumisesta johtuva katetuoton lasku. (Eklund & Kekkonen 2011, 72.)

### **2.5.2 Hinnan korotus**

Hinnan korottaminen kannattavuuden parantamisen keinona on järkevää vain, jos korotus ei vaikuta tuotteiden myyntimäärään (Alhola & Lauslahti 2002, 73). Kysynnän hintajousto on kuitenkin huomioitava. Markkinat, joilla on runsaasti kilpailua reagoivat hinnan nostoon kriittisesti. Asiakkaat saavat todennäköisesti ostettua saman tuotteen halvemmalla muilta toimijoilta. Markkinat, joilla puolestaan ei ole paljon kilpailua reagoivat myyntihinnan korotukseen suopeammin, hinnan nosto ei todennäköisesti vaikuta kriittisesti myyntimäärään näillä markkinoilla. Hinnan nostamista suunniteltaessa on siis huomioitava markkinoiden kilpailutilanne ja varauduttava mahdolliseen myyntimäärän laskuun. Myyntihinnan nostaminen ei aina liity kannattavuuden parantamiseen. On mahdollista, että yritys joutuu tekemään hinnan muutoksia säilyttääkseen vallitsevan tason saavuttamassaan kannattavuudessa. (Eklund & Kekkonen 2011, 73–74.)

### **2.5.3 Kustannusten karsiminen**

Kustannusten karsiminen on vaikuttamista muuttuvien ja kiinteiden kustannusten määrään (Eklund & Kekkonen 2011, 74). Muuttuviin kustannuksiin voidaan vai-



kuttaa esimerkiksi neuvottelemalla hinnoista, kilpailuttamalla toimittajia sekä keskittämällä hankintoja paljousalennusten hyödyntämiseksi. Kiinteisiin kustannuksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi tehostamalla ja ulkoistamalla toimintoja. Yrityksen on pidettävä huolta, että tehostamistoimenpiteiden seurauksena tuotteiden tai palveluiden laatu ei kärsi. (Alhola & Lauslahti 2002, 72–73.) Kustannusten karsiminen on kuitenkin toteutettava siten, että se ei vaikuta toimintaan kielteisesti (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 57).

Yrityksen on ymmärrettävä, että tehdyillä toimenpiteillä on seurauksia. Jos tuotteiden tai palveluiden laatu heikkenee tehostamistoimenpiteiden seurauksena, se korreloi suoraan myyntimäärän kanssa. Hankintojen keskittäminen tuo puolestaan epävarmuutta toimitusvarmuuteen, jos tuotteita ei ole saatavilla, myyntimäärä pienenee. Kun ymmärretään toimenpiteiden vaikutukset, voidaan valita yritykselle sopiva toimintatapa. Kannattavan toiminnan ylläpitämiseksi tai parantamiseksi yrityksen on sopivin väliajoin läpikäytävä kustannusten aiheuttajat. Kustannusten seurannalla voidaan hallita kustannuksia tehokkaasti. (Eklund & Kekkonen 2011, 74–75.)

#### **2.5.4 Valikoiman muuttaminen**

Yrityksen kokonaiskatetuoton lisäksi myös tuote- ja tuoteryhmäkohtaisen kate-tuoton seuraaminen on tärkeää, jotta saadaan tarkempaa tietoa tuotteiden kannattavuudesta. Seurannan avulla on mahdollista tunnistaa kannattavat tuotteet, ja mahdolliset kannattamattomat tuotteet voidaan poistaa tuotevalikoimasta. Tarkastelun suositellaan keskittyvän kate-erojen suuruuksiin, ei pelkästään katetuot-toprosenttiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 75.)

#### **2.5.5 Budjetointi**

Budjetissa olevat luvut ovat seuraavan kauden ennustettuja tuottoja ja kuluja (Andersson ym. 2001, 29). Se on euromääräinen laskelma ja arvio tulevaisuudesta. Tarkoituksena on laatia laskelma siitä, kuinka saavutetaan mahdollisimman hyvä tulos. Budjetissa määritellään konkreettiset toimenpiteet, kuinka taloudellinen tavoite saavutetaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88.) Sen tehtävä on olla suunnittelu, tarkkailu ja koordinoivaväline (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2008, 173).

Budjetointi on budjettien laatimista ja suunnittelua. Se ei ole lakisääteistä, mutta sen laatiminen tuo usein huomattavaa hyötyä yritykselle, laadinnassa on eroja yritysten välillä, sillä jokaisella yrityksellä on omat laskentajärjestelmänsä. (Stenbacka ym. 2003, 275.) Budjetteja voidaan laatia eri ajanjaksoille, eli budjettikaudet voivat olla eripituisia. Usein ne laaditaan vuositasona, mutta niitä voidaan laatia esimerkiksi päivä-, viikko- tai kuukausitasolle. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88.) Yrityksissä usein laaditaan osabudjetteja, joita voivat olla esimerkiksi myynti-, osto-, tai henkilöstöbudjetit. Budjetteja voidaan laatia myös yrityksen eri osastoille. (Andersson ym. 2001, 34.) Osabudjeteista kootaan tiedot yrityksen pääbudjetteihin, eli tulos- ja rahoitusbudjettiin (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2008,163).

Budjetin laatiminen voidaan toteuttaa tekemällä budjetista joko kiinteä, tarkistettava tai rullaava. Kiinteä budjetti laaditaan sovitulle ajanjaksolle, ja se pysyy muuttumattomana, jolloin toteutuneita budjettieroja seurataan ja analysoidaan kauden jälkeen. Tarkistettavaa budjettia korjaillaan budjettikauden aikana. Rullaavassa budjetoinnissa puolestaan otetaan joka kuukausi yksi lisäkuukausi mukaan budjettikauteen. Se reagoi nopeasti liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin, ja mahdolliset erot budjetissa tarkistetaan vastaamaan viimeisimpiä arvioita. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2008,172.)

Budjetointimenetelmiä on teoriassa kaksi, demokraattinen ja autoritäärinen. Demokraattisessa menetelmässä budjetit laaditaan alhaalta ylöspäin. Tällöin henkilöstöllä ja tulosityksiköillä on mahdollisuus vaikuttaa budjetteihin. Autoritäärisessä menetelmässä budjetointi suoritetaan puolestaan ylhäältä alaspäin. Tällöin johto laatii budjetin, ja muun organisaation on sopeutettava toimintansa laaditun budjetin mukaiseksi. Autoritäärisessä menetelmässä henkilöstöllä ei ole vaikutusmahdollisuuksia budjetointiin. Todellisuudessa budjettien laadinta ei ole näin yksiselitteistä, vaan ne laaditaan usein näiden menetelmien yhdistelmänä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 89.)

Budjettitarkkailu on tärkeä osa budjetointia. Toteutuneita ja budjetoituja lukuja verrataan toisiinsa, ja mahdolliset erot raportoidaan ja analysoidaan. Mahdollisia

eroja kutsutaan budjettipoikkeamiksi tai budjettieroiksi. Erojen analysointi on tärkeää, jotta saadaan tietoa mistä eroavaisuudet johtuvat ja minkälaisia korjaavia toimenpiteitä tulee tehdä. (Stenbacka ym. 2003, 289.)

## **2.6 Kannattavuuden tunnusluvut**

### **2.6.1 Myyntikate ja myyntikateprosentti**

Myyntikatteen avulla saadaan tietoa kannattavuudesta. Myyntikate voidaan laskea koko yritykselle, valitulle tulosityksikölle, tuoteryhmittäin tai tuotteittain. Yrityksellä voi olla muitakin laskentaperusteita. Tunnusluku kertoo, paljonko myynnistä jää katetta kun muuttuvat kustannukset on vähennetty. (Mäenpää 2015, 35.) Myyntikate on yleisesti käytetty tunnusluku tukku- ja vähittäiskaupanalalla (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55). Myyntikateprosentti saadaan puolestaan kun myyntikate jaetaan liikevaihdolla (Alhola & Lauslahti 2002, 137).

Tunnusluvulle ei ole olemassa valmiita ohjearvoja, vaan se saa erilaisia arvoja yrityksestä riippuen. Tavoitteena on usein saavuttaa mahdollisimman suuri myyntikate. Katteen tulee olla euromääräisesti riittävä, jotta se kattaa toiminnasta aiheutuvat kiinteät kustannukset ja tuottaa voittoa. (Karikorpi 2012, 149.) Myyntikate nousee myyntihintaa korottamalla tai ostohintaa alentamalla tai molempien kombinaationa (Jouni Sakki 2009).

Osastokohtaisessa laskennassa korkeimmalla katteella toimivaa osastoa pidetään usein kannattavimpana osastona. On huomioitava, että korkea kate ei takaa menestystä, sillä kyseinen osasto saattaa aiheuttaa suuren osan yrityksen yhteiskustannuksista. Katteen on oltava suurempi kuin yrityksen yhteiskustannukset, jolloin toiminta on kannattavaa. Tärkeä on myös ymmärtää, että osaston negatiivinen kate ei välttämättä tarkoita sen olevan kannattamaton. Negatiivisella katteella toimiva osasto saattaa olla asiakkaita houkuttava osasto. (Andersson ym. 2001, 64–66.)

### **2.6.2 Käyttökate ja käyttökateprosentti**

Käyttökate saadaan kun myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, se on tuloslaskelman erä, joka osoittaa tuloksen ennen poistoja. Käyttökateprosentti saadaan kun käyttökate jaetaan liikevaihdolla. Käyttökateprosentti on parempi

yriyksissä, joissa on käyttöomaisuutta. Vuokratut ja leasing-yhtiöiden kautta hankitut välineet vaikuttavat käyttökatteeseen negatiivisesti. (Alhola & Lauslahti 2002, 138–139.)

Käyttökatteelle ei ole myöskään yleispäteviä ohjearvoja. Tunnusluvun taso riippuu yrityksen toimialasta ja pääomarakenteesta. Toimialoittain tunnusluku vaihtelee paljon. Tukku- tai vähittäiskaupalle hyvä taso on 5 %, kun taas teollisuudessa hyvänä tasona voidaan pitää 20 % (Balance Consulting 2015a.)

### **2.6.3 Liiketulos ja liiketulosprosentti**

Liiketulos on nähtävissä yrityksen virallisesta tuloslaskelmasta, se kertoo pystytäänkö varsinaisen toiminnan tuotoilla kattamaan rahoituskulut, verot sekä jakamaan omistajille voittoa. (Balance Consulting 2015b.) Palvelualoilla tunnuslukuun vaikuttaa henkilöstökulut ja kaupanalalla hävikki sekä tuotteiden ostohinnat (Kari Korpi 2012, 157–158).

### **2.6.4 Kokonaistulos ja kokonaistulosprosentti**

Kokonaistulos kuvaa tilikauden kokonaistulosta, tunnusluku voidaan laskea myös esimerkiksi osastokohtaisesti. Kokonaistulos huomioi myös satunnaiset erät, joita ovat esimerkiksi kertaluontoiset myyntivoitot tai tappiot. Tunnusluvulle ei ole ohjearvoja. (Balance Consulting 2015c.) Verovelvolliset yritykset pyrkivät usein minimoimaan tuloksen, ja maksettavat verot lain rajoissa olevan verosuunnittelun avulla. (Vero 2015.)

### **2.6.5 Kriittinen piste**

Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä myynnin määrää, jolla tulos on nolla. Kustannukset saadaan katettua, mutta voittoa tai tappiota ei synny. (Tomperi 2010, 27.) Kriittinen piste voidaan laskea myös kappalemääräisesti, tällöin tunnusluku kertoo myytävien kappaleiden määrän, jotta saavutetaan nollatulot (Eklund & Kekkonen 2014, 82.)

### **2.6.6 Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti**

Varmuusmarginaali tarkoittaa eroa nykyisen myynnin ja kriittisen pisteen välillä (Tomperi 2010, 29). Varmuusmarginaali voidaan laskea euromääräisenä ja prosentuaalisesti. Varmuusmarginaali on toteutuneiden myyntituottojen ja kriittisen pisteen myyntituottojen erotus. Jos erotus on positiivinen, tunnusluku kertoo sen, kuinka paljon tulos voi laskea ennen kuin saavutetaan nollatulos. Tunnusluvun arvon ollessa negatiivinen, kertoo varmuusmarginaali sen, kuinka paljon myyntituottoja on lisättävä, jotta saavutetaan nollatulos. (Eklund & Kekkonen 2014, 83.)

## **3 Tehokkuus**

Tehokkuus on toimimista alhaisin kustannuksin, taloudellisuus liittyy tehokkuuteen. Toiminta on taloudellista kun keskimääräiset yksikkökustannukset ovat pienimmillään. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.) Taloudellisuus on yksi kannattavuuden ja tehokkuuden perusedellytyksistä (Kinkki & Isokangas 2009, 137). Tehokkuus liiketoiminnassa johtaa parempiin tuottoihin (Saari 2006, 24). Yrityksen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä tulos pienin panostuksin (Kinkki & Isokangas 2009, 177).

Sisäinen tehokkuus mittaa toiminnan kannattavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta (Sakki 2001, 44.) Sisäistä tehokkuutta on prosessi, jossa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan arvoketjusta haluttuja tuotoksia (Kamensky 2008, 221.) Sisäinen tehokkuus on yrityksen sisäisten resurssien käyttöä ja uudelleenohjausta (Kamensky 2015.) Se mittaa esimerkiksi läpimenoaikoja, kiertonopeuksia, tuottavuutta, laatua (Kamensky 2008, 230).

Ulkoinen tehokkuus ottaa huomioon yrityksen sidosryhmät, siinä tarkastellaan yrityksen joustavuutta ja toimitusvalmiutta. (Sakki 2001, 44.) Ulkoinen tehokkuus mittaa esimerkiksi asiakkaisiin ja toimittajiin liittyviä tavoitteita, kuten asiakastytyväisyyttä tai toimitusvarmuutta (Kamensky 2008, 230).

Yritykset haluavat toimia yhä tehokkaammin. Se on kuitenkin ongelmallista, sillä tehostamistoimenpiteet voivat vaikuttaa kykyyn tuottaa laadukkaita tuotteita ja

palveluita. Yrityksen ulkoinen tehokkuus saattaa kärsiä, kun asiakkaiden tarpeisiin tehostamistoimenpiteiden jälkeen ei ehkä pystytä vastaamaan kuten ennen. Yrityksen on tasapainoteltava tehokkuustoimenpiteissään, siten että laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuotanto pystytään säilyttämään ennallaan. (Sakki 2001, 11.)

### **3.1 Tehokkuuden parantaminen**

#### **3.1.1 Tilankäytön hallinta**

Yrityksen käytössä olevat tilat tulee käyttää tehokkaasti. Tyhjänä olevat tilat kannattaa ottaa hyötykäyttöön ja heikoilta osastoilta kannattaa siirtää myyntineliöitä menestyville osastoille, näin myyntineliöt saadaan tehokkaaseen käyttöön. Tehottomassa käytössä olevat toimitilat ovat seisovaa pääomaa, joka aiheuttaa turhia kustannuksia yritykselle. (Juvonen 2002, 95.)

#### **3.1.2 Varastojen hallinta**

Varastojen hallinta on eräs keino vaikuttaa käyttöpääoman määrään (Kinkki & Isokangas 2009, 178) Varastoihin voidaan vaikuttaa käyttämällä esimerkiksi ABC-analyysiä ja 20/80-sääntöä. ABC-analyysissä tuotteet jaetaan ryhmiin parhaimmasta huonoimpaan katteen perusteella. Ryhmittelyn avulla saadaan tietoa siitä, miten ne tuottavat katetta. (Mäenpää 2015, 56.) Sääntö 20/80 määrittää sen, miten tuotteiden tulee tuottaa katetta. Määritelmän mukaan 20 % varastossa olevista tuotteista on tuotettava 80 % katteesta tai 80 % varastossa olevista tuotteista on tuotettava 20 % katteesta. Varastosta poistetaan sellaiset tuotteet jotka eivät täytä vaadittuja kriteerejä, sekä sellaiset tuotteet jotka eivät kierrä tarpeeksi nopeasti. (Kinkki & Isokangas 2009, 178.) Toimitusvarmuus ja asiakastyytyväisyys ovat myös otettava huomioon, kun mietitään varastojen mahdollista pienentämistä (Karikorpi 2012, 136).

#### **3.1.3 Muut keinot**

Tehokkuutta voidaan parantaa tehostamalla pääomien käytön tehokkuutta. Pääomaa sitoutuu liiketoimintaan ja yrityksen omistamaan käyttöomaisuuteen, pääomien määrään on kuitenkin mahdollista vaikuttaa. Toiminnan luonteesta riip-

puen voidaan harkita esimerkiksi omistuksessa olevien tuotantovälineiden ja toimitilojen myymistä. Liiketoimintaa voidaan jatkaa vuokratussa tilassa ja välineet voidaan vuokrata tai hankkia leasingin- yhtiön kautta. (Kinkki & Isokangas 2009, 177.) Suuri käyttöpääoman määrä kertoo tehottomasta hallinnasta (Stenbacka ym. 2003, 249).

Lisäämällä ostovelkoja ja vähentämällä myyntisaamisia, lisätään yrityksen käytettävissä olevien pääomien määrää. (Kinkki & Isokangas 2009, 178.) Käyttöpääoman määrän vähentyminen tarkoittaa sitä, että tehostamistoimenpiteet ovat tuottaneet tulosta. Pääomaa on siis vapautunut käytettäväksi yrityksen muihin tarpeisiin. (Stenbacka ym. 2003, 250.) Tehokkuuden hallinta on haastavaa. Toimintojen tehottomuus ei ole suotavaa, mutta toisaalta myös liika tehokkuus saattaa johtaa ongelmatilanteisiin. (Karikorpi 2012, 138.)

## **3.2 Tehokkuuden tunnusluvut**

### **3.2.1 Liikevaihto suhteessa myyntineliöihin**

Tunnusluku mittaa kuinka paljon liikevaihtoa kertyy neliometriä kohden, eli sen avulla saadaan tietoa tilankäytön tehokkuudesta. Sitä voidaan käyttää mittaamaan koko yrityksen tai sen osastojen tilankäytön tehokkuutta. (Tilastokeskus 2006.)

### **3.2.2 Vaihto-omaisuuden kiertoaika**

Vaihto-omaisuuden kiertoaika mittaa sitä, kuinka tehokasta varastointi on. Kiertoaikojen seuranta on tärkeää, etenkin vähittäiskauppaliikkeissä jotta kannattavuutta ja tehokkuutta voidaan seurata ja samalla varmistaa tulorahoituksen riittävyys. Tunnusluvun tehostuminen voi johtua siitä, että esimerkiksi markkinointitoimenpiteet tuottavat tulosta. (Balance Consulting 2015d.)

Varaston kiertoajalla tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti varastossa olevat tavarat saadaan myytyä kuluttajille. Mitä nopeampaa kierto on, sitä vähemmän yritykselle kohdistuu varastointikustannuksia. (Mäenpää 2015, 53.) Tunnusluku mittaa sitä, kuinka monta päivää tavara on yrityksen varastossa (Balance Consulting 2015d).

## 4 Tuottavuus

Tuottavuus on sitä, mitä ihminen saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla (Saari 2006, 96). Tuottavuutta mitataan tuotoksen ja panoksen välisenä suhteena. Panoksena voi olla esimerkiksi materiaalit tai työ. Tuotoksena puolestaan voi olla esimerkiksi kappalemäärät tai maksetut palkat. (Mäenpää 2015, 79.) Tuottavuuden kasvu tarkoittaa sitä, että tuotoksen suhteellisten määrien muutos on arvokkaampi kuin panosten suhteellisten määrien muutos. Muutos tuottavuudessa voi aiheutua tehokkuuden lisäyksestä sekä teknisestä kehityksestä. Yrityksessä tuottavuuden lisäys jaetaan yrityksen ja sen sidosryhmien kesken, se mitä jaossa jää yli kutsutaan kannattavuudeksi. (Saari 2006, 97.)

Tuottavuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista, mittaamisen kohteena voivat olla esimerkiksi työ, pääoma tai raaka-aineet. Tuottavuus mittaa miten tehokkaasti resursseja käytetään suoritteiden aikaansaamiseksi. Tuottavuuden kasvu mahdollistaa paremman kannattavuuden. (Mäenpää 2015, 76–77.) Laajemmin tarkasteltuna tuottavuuden parantuminen saa aikaan elintason nousun, jota mitataan bruttokansantuotteella (Karikorpi 2012, 141–142).

### 4.1 Tuottavuuden parantaminen

Erilaiset puutteet ovat usein syynä heikkoon tuottavuuteen, niihin voidaan kuitenkin vaikuttaa, sillä tuottavuuden kehittäminen on yrityksen sisäinen asia (Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 113, 118). Käytössä olevien työtapojen kyseenalaistaminen on yleensä ensimmäinen askel työn tuottavuuden parantamisessa. Tuottavuuden parantamiseen liittyy esimerkiksi henkilöstön koulutukset sekä teknologian hyväksikäyttö. (Karikorpi 2012, 142–143.) Työvaiheiden tunteminen on tärkeää, jotta niitä voidaan kehittää sujuvammiksi. Valmistusyrityksessä lisäksi kiinnitetään huomiota tuotannon sujuvuuteen ja läpimenoaikojen lyhentämiseen. Johdon tehtävänä on analysoida koko yrityksen prosessit ja toimintoketjut sekä valita niistä kehitettävät kohteet. (Larikka ym. 2007, 40–41.) Tuottavuuden parantamisen tärkein keino on työnjako ja sen seurauksena syntyvä erikoistuminen (Saari 2006, 95, 98–99).



Tuottavuuden parantamisessa tulee huomioida sen vaikutukset yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimintoihin (Larikka ym. 2007, 40–41). Tuottavuuden paraneminen mielletään joissakin yhteyksissä negatiivisesti, sillä esimerkiksi teknologiakehityksen myötä joudutaan usein vähentämään henkilöstöä (Karikorpi 2012, 142). Yritykset tavoittelevat tuottavuuden parantumista. Se tarkoittaa välillisesti tai välittömästi kustannuskehityksen hidastumista, palkanmaksukyvyyn ja hintakilpailun paranemista, työn luonteen muutosta sekä rakenteellisia muutoksia. Tuottavuuden lasku vaikuttaa päinvastaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 310.)

## **4.2 Tuottavuuden tunnusluvut**

### **4.2.1 Henkilöstökustannukset suhteessa liikevaihtoon**

Henkilöstökustannukset prosentteina liikevaihdosta mittaa yrityksen tuottavuuden kehitystä. Tunnusluku mittaa sitä, kuinka tehokasta toiminta on ollut suhteessa henkilöstöpanokseen. Mitä alhaisemman arvon tunnusluku saa, sitä parempi tuottavuus. Tunnusluvun pieneneminen voi tarkoittaa toimintojen tehostumista tai tavarankäsittelyn automatisoitumista. (Andresson ym. 2001, 174.)

### **4.2.2 Liikevaihto suhteessa henkilöstöön**

Tunnusluku tarkastelee liikevaihtoa suhteessa henkilöstömäärään, sen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka paljon yritys tuottaa liikevaihtoa henkilöä kohden (Karikorpi 2012, 145). Tunnusluku saa tyypillisesti korkean arvon kaupanalalla (Balance Consulting 2015e).

## **5 Toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut**

### **5.1 Liikevaihto**

Tunnusluku kuvaa liikevaihdon kehitystä viimeiseltä 12 kuukaudelta. Inflaation vaikutus tulee ottaa huomioon kun seurataan liikevaihdon kehitystä. Tunnuslukua tarkastelemalla saadaan tietoa toiminnan volyyymista ja sitä voidaan vertailla esimerkiksi yritysten tai osastojen välillä. (Balance Consulting 2015f.)

## **5.2 Liikevaihdon kasvuprosentti**

Yrityksen kokoa ja kasvua mitataan usein liikevaihdon kasvuprosentilla (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 46). Tunnusluku mittaa yrityksen liiketoiminnan kasvua ja yrityksen onnistumista myynissä. Tunnusluvulle ei ole ohjearvoja mutta kasvun on ylitettävä inflaatio, jotta saadaan aikaan reaalista kasvua. (Balance Consulting 2015g.)

## **6 Toimiala ja trendit**

### **6.1 Vähittäiskauppa**

Kaupantoiminta on pääosin myyntiä, ostamista, varastointia ja kuljettamista (Kinkki & Isokangas 2009,111). Vähittäiskauppa jaetaan kolmeen toimialaryhmään: päivittäis- ja tavaratalokaupat, erikoiskaupat ja autoalan vähittäiskaupat. Toiminta on riippuvainen yksityisestä kulutuksesta ja kaupan tehtävänä on palvella kuluttajia. Kaupantoiminta on hyvin alueellista, mistä johtuen myymälät sijaitsevat siellä missä kysyntää on. Vähittäiskaupan myyntikanavista verkkokauppa on kasvattanut osuuttaan viime vuosina. Liikkeiden ketjuuntumisen myötä samat kauppaliikkeet ovat yhä useammilla paikkakunnilla, silti suuri osa vähittäiskaupan yrityksistä on edelleen itsenäisiä ketjusta riippumattomia yrityksiä. (Palvelualojen ammattiliitto 2015, 10.)

Tavarakustannuksiin sisältyy ostohinta sekä kuljetuskustannukset ja ne ovat suuri kustannuserä vähittäiskauppaliikkeissä. Vähittäiskauppaliikkeissä syntyy myös hävikkiä, eli tuotteita pilaantuu tai häviää. Kauppaliikkeillä hävikki aiheuttaa kustannuksia tavallisesti 3–4 % myyntituotoista. (Andersson ym. 2001, 85, 88–89.)

#### **6.1.1 Myynti**

Liiketoiminnan päätehtävä on tuotteiden ja palveluiden myynti, jotta niistä saadaan myyntituottoja. Myynnin volyyymilla ja nopeudella voidaan vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen. (Mäenpää 2015, 27,36.) Myynnin rakenteen hallinnalla on suuri merkitys, sillä eri tuotteiden ja tuoteryhmien myyntikatteissa ja -määrissä voi olla suuria eroja (Pellinen 2006, 233).

Tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja tarjonta on saatava kohtaamaan, aina siinä ei onnistuta, jolloin kohdataan yli- tai alitarjontaa. Kysynnän vaihteluun vaikuttaa esimerkiksi taloudellinen tilanne ja kausivaihtelut. (Mäenpää 2015, 41–42.) Kysyntä, tarjonta sekä kilpailijoiden hinnat vaikuttavat tuotteen myyntihintaan (Andersson ym. 2001, 79).

Myyntiä tulee suunnitella, jotta kysyntään on mahdollista vastata. Ennusteet ovat lähtökohta myynnin suunnittelulle, niitä laaditaan edellisten vuosien myyntiraporttien ja markkinatutkimusten perusteella. Markkinatutkimuksen avulla saadaan tietoa taloudellisesta tilanteesta ja sen vaikutuksesta kysyntään ja ostokäyttäytymiseen. Ennusteiden pohjalta tehdään myyntisuunnitelma, jonka pohjalta tilataan tuotteita ja varataan resursseja. Suunnitteluvaiheessa on myös varauduttava siihen, että ennusteet eivät toteudu. (Mäenpää 2015, 43.)

### **6.1.2 Ostotoiminta**

Ostotoiminnan tarkoituksena on hankkia yritykselle sen toiminnan tarvitsemia tuotteita, palveluita ja raaka-aineita. Toimitusten valvonta, tavaraerien ja laskun tarkastaminen kuuluvat olennaisesti ostotoimintaan. Ostotoiminta tulee kattaa yrityksen tulorahoituksella. Tilattavien tuotteiden hankinnassa on keskityttävä niiden toimivuuteen, laatuun sekä ajantasaisuuteen. Tärkeää on myös valita luotettavat toimittajat sekä neuvotella yritykselle sopivat toimitusajat. Asiakkaiden huomiointi on tärkeää, jotta voidaan vastata heidän tarpeisiinsa. (Kinkki & Isokangas 2009, 113–114.)

Vähittäiskauppaliikkeille ostotoiminnalla on suuri rooli. Myyntiin menevien tuotteiden hankinta- ja varastointikulut ovat suuri kuluerä. Jo muutaman prosentin säästöt voivat parantaa yrityksen kannattavuutta. (Mäenpää 2015, 48.) Säästöjä on mahdollista saavuttaa esimerkiksi neuvottelemalla mahdollisimman alhaiset hankintahinnat ja kuljetuskustannukset (Andersson ym. 2001, 187).

### **6.1.3 Varastot**

Yrityksellä voi olla useita erilaisia varastoja, niitä käytetään tasaamaan tarjonnan ja kysynnän vaihteluita. Varastointia ohjaa taloudellisuus. Yrityksen tavoitteena on tyydyttää kysyntä ilman, että kerrytetään suuria varmuusvarastoja. (Kinkki &

Isokangas 2009, 115.) Varastossa oleva tavara on yrityksen pääomaa ja se sitoo yrityksen rahavaroja, ne siis vaikuttavat yrityksen pääomarakenteeseen ja rahoitustilanteeseen. Varastointi aiheuttaa varastoitaville tuotteille pääomakustannuksia, joita ovat mahdolliset vakuutusmaksut, työkustannukset sekä hävikkikustannukset. Varastoinnin vuosikustannukset ovat noin 20–55 % varastoon sidotun pääoman arvosta. Yritys voi vaikuttaa kustannuksiin tehostamalla varaston toimintaa. (Mäenpää 2015, 50–51.) Varaston vaihtuminen on tärkeää kannattavuuden ja maksuvalmiuden kannalta. Nopea vaihtuvuus tarkoittaa sitä, että se sitoo vähemmän pääomaa ja varastoista vapautuva raha on yrityksen käytettävissä. (Mäkinen ym. 2008, 136.)

Varastointia suunniteltaessa on punnittava vaihtoehtoja. Varastointikustannukset on syytä pitää alhaisena, ja tuotteiden kiertoajat lyhyenä. Toimittajien kanssa on neuvoteltava hyvistä ehdoista, jotta saadaan hyvä toimitusvarmuus ja samalla myös joustavuus. (Andersson ym. 2001, 187.) Suuria eriä tilattaessa säästetään kuljetus- ja tilauskustannuksissa, mutta varastointiin on varattava tilaa ja se sitoo yrityksen pääomia. Pienissä tilauserissä säästetään varastointikustannuksissa, mutta tilaus- ja kuljetuskustannukset ovat suuret. (Kinkki & Isokangas 2009, 116.) Suuri varasto palvelee hyvin myyntiä, kun taas pieni varasto ei välttämättä vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Varaston pitäminen taloudellisena ja riittävänä on haastavaa. (Mäenpää 2015, 58.) Varastojen hallinnan eräs keino on määrittellä varaston tavoitetaso. Siinä otetaan huomioon varastojen riittävyys ja samalla se, ettei ylimääräistä varastoa kerry. (Pellinen 2006, 234.)

Varaston arvo saadaan kertomalla varastossa olevien tuotteiden määrä niiden hankintahinnalla ja laskemalla kaikkien tuotteiden varastoarvot yhteen. Laskelmissa ei huomioida veroa. Varastoinnin kustannukset saadaan laskettua, kun tiedetään varastointiin käytettävän tilan sekä käytettävän työvoiman hinta. Yritykset seuraavat tarkasti myös hävikkitietoja. (Mäenpää 2015, 52–53.)

JOT- periaate on yleisesti omaksuttu periaate teollisuudenalalla, menetelmän idea on vähentää varastoja. Tilattavat tuotteet pyritään saattamaan suoraan käyttökohteeseen, jolloin varastoinnin tarve vähenee. Samalla saadaan vapautettua pääomia varastoinnista. JOT- periaatetta voidaan soveltaa kaupanalalla, mutta

puhdasoppiseen toteuttamiseen ei ole mahdollisuutta. Sopimuksilla voidaan pienentää varastoinnin tarvetta ja kustannuksia, jolloin toimitusketjuja saadaan lyhennettyä. Malli palvelee asiakkaita paremmin, kun voidaan tilata suoraan mitä asiakas haluaa. (Mäenpää 2015, 60.)

## **6.2 Trendit**

Vuoden trendi nähdään jo ensimmäisen toteutuneen kvartaalin jälkeen, kehityssuunta on todennäköisesti samansuuntainen loppuvuonna. Trendien seuraaminen on matemaattista työtä. Siinä kerätään tietoja valitulta ajanjaksolta ja laskeaan sen pohjalta kehityssuunta. Trendien seurannassa käytetään hyväksi toteutuneita lukuja. Kehityssuunnan tuntemisen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. (Mäenpää 2015, 143.)

## **7 CASE: Yritys X:n kannattavuuden seuranta**

Yritys X on vähittäiskauppaliike, joka työllistää noin 100 henkilöä ja se on pinta-alaltaan noin 8500 m<sup>2</sup>. Yritys pitää sisällään päivittäistavara- sekä käyttötavaraosastot. Päivittäistavaraosastoon kuuluu laaja valikoima elintarvikkeita sekä muita päivittäin tarvittavia tuotteita. Käyttötavaraosasto koostuu elektroniikan, rakentamisen, puutarhan, kodin, urheilun ja pukeutumisen osastoista.

Yritys X on luovuttanut tätä tutkimusta varten käyttötavaraosaston ja sen osastojen tuloslaskelmat vuosilta 2012–2014. Tuloslaskelmat ovat salaisia, joten niiden liittäminen tähän tutkimukseen ei ole mahdollista. Niistä löytyviin tietoihin kuitenkin viitataan tekstissä.

### **7.1 Koko käyttötavaraosaston tilanne yleisesti**

Taulukossa 1 havainnollistetaan käyttötavaraosaston tilannetta. Taulukko sisältää toiminnan laajuutta, kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta mittaavat tunnuslukuja. Taulukossa olevat tiedot on kerätty pääosin käyttötavaraosaston tuloslaskelmasta. Vaihto-omaisuuden kiertoajan ja pinta-alan tiedot yritys on selvittänyt sen omista sisäisistä raporteistaan. Käyttötavaraosaston kehitystä seurataan kolmen vuoden ajan.

1 000 €			
<b>Toiminnan laajuus</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Liikevaihto	9 549	9 171	8 847
Liikevaihdon kasvu-%	2,8 %	-4,0 %	-3,5 %
<b>Kannattavuus</b>			
Myyntikate	2 588	2 567	2 305
Myyntikate-%	27,1 %	28,0 %	26,1 %
Käyttökate	127	36	-163
Käyttökate-%	1,3 %	0,4 %	-1,8 %
Liiketulos	72	14	-163
Liiketulos-%	0,8 %	0,1 %	-1,8 %
Kokonaistulos	-7	-73	-262
Kokonaistulos-%	-0,1 %	-0,8 %	-3,0 %
Kriittinen piste	9 705	9 450	9 793
Varmuusmarginaali	-156	-280	-945
Varmuusmarginaali-%	-1,6 %	-3,1 %	-10,7 %
<b>Tehokkuus</b>			
Liikevaihto/ m <sup>2</sup>	2	2	2
Vaihto- omaisuuden kierto	108	111	107
<b>Tuottavuus</b>			
Henkilöstökulut/ Liikevaihto	7,3 %	7,3 %	7,5 %
Liikevaihto/henkilö	682	655	632

Taulukko 1. Käyttötavaraosaston tunnusluvut

### 7.1.1 Toiminnan laajuus

Yrityksen käyttötavaraosaston liikevaihto laskee vuosina 2012–2014, kuten taulukosta 1 voi nähdä. Käyttötavaraosaston liikevaihdon kehitys seuraa vähittäiskaupan liikevaihdon kehitystrendiä (Kaupan vuosi 2014). Käyttötavaraosaston liikevaihdon kasvuprosentti laskee vuonna 2013, eli liikevaihdon laskuvauhti kiihtyy. Seuraavana vuonna tunnusluku puolestaan nousee, eli laskuvauhti hidastuu, vaikka liikevaihto jatkaa laskuaan. Tunnusluku saa alhaisemmat arvot kuin vuosien 2012–2014 inflaatio, eli yritys ei ole saanut aikaan reaalista kasvua (Balance Consulting 2015g). Yritys X:n käyttötavaraosaston myynti tapahtuu pääosin loppuvuodesta.

### 7.1.2 Kannattavuus

Myyntikate laskee hieman euromääräisesti vuonna 2013 mutta myyntikateprosentti kasvaa, joten muuttuvia kustannuksia on siis saatu karsittua. Vuonna 2014 euromääräinen myyntikate laskee reippaasti ja myös myyntikateprosentti seuraa sen kehitystä. Muuttuvia kustannuksia on karsittu edelleen mutta ei riittävästi, jotta myynnin lasku saataisiin kompensoitua.

Käyttökate ja käyttökateprosentti ovat laskeneet vuosittain. Käyttökateen muodostumiseen vaikuttavat olennaisesti yrityksen kiinteät kustannukset. Kiinteät kustannukset ovat nousseet vuonna 2013 mutta laskeneet seuraavana vuonna; tämä ilmenee yrityksen luovuttamista raporteista. Tunnusluku jatkaa kuitenkin laskuaan, kuten taulukosta 1 voidaan nähdä. Kaupan alalla hyvä käyttökateprosentti on 5 % (Balance Consulting 2015a). Yritys X:n käyttökateprosentti jää vuosittain tämän alle.

Liiketulos ja liiketulosprosentti laskevat trendin mukaisesti. Euromääräinen lasku on huomattava. Yritys X:n liiketulosprosentti on koko tarkastelujakson ajan heikko. Yrityksen kyky kattaa rahoituskulut, verot ja omistajille kuuluva voitto heikenee vuosittain (Balance Consulting 2015b).

Kokonaistulos kuvaa yrityksen tilikauden tulosta (Balance Consulting 2015c). Käyttötavaraosaston kokonaistulos on negatiivinen koko tarkastelujakson ajan ja se laskee runsaasti vuosittain, kuten taulukosta 1 voidaan huomata.

Varmuusmarginaali kertoo, paljonko myyntiä on lisättävä, jotta tulos on nolla (Eklund & Kekkonen 2014, 83). Taulukosta 1 ilmenee, että vuonna 2012 liikevaihdon tulisi kasvaa noin 156 000 euroa, jotta saavutetaan nollatulos. Liikevaihto laskee edellisvuoteen verrattuna, ja vuonna 2013 sen tulee kasvaa noin 280 000 euroa. Vuonna 2014 liikevaihto jatkaa laskuaan, ja sen tulee kasvaa noin 945 000 euroa, jotta nollatulos saavutetaan.

### **7.1.3 Tehokkuus**

Liikevaihto suhteessa käyttötavaraosaston myyntipinta-alaan kuvaa yrityksen tilankäytön tehokkuutta. Käyttötavaraosaston myyntipinta-alaa pienennetään tarkastelujakson aikana vuosittain. Tilankäytön tehokkuutta saadaan siis tehostettua, sillä tunnusluku saa saman arvon vuosittain.

Vaihto-omaisuuden kierto mittaa sitä, kuinka monta päivää tuotteet ovat yrityksen varastossa (Balance Consulting 2015d). Tunnusluku on melko korkea käyttötavaraosastolla, eli tuotteet viipyvät varastossa pitkään. Varaston suunnittelussa tulee huomioida käyttötavaraosaston myynnin painottuminen loppuvuoteen.

### **7.1.4 Tuottavuus**

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon mittaa tuottavuuden kehitystä. Vuosina 2012–2013 tunnusluku on 7,3 % ja seuraavana vuonna se kasvaa 0,2 prosenttiyksikköä, kuten taulukosta 1 voidaan havaita. Tunnusluvun kasvu tarkoittaa tuottavuuden heikkenemistä, eli henkilöstökulut ovat kasvaneet suhteellisesti liikevaihtoon nähden. Henkilöstökuluja on kuitenkin karsittu vuosittain, kuten yritys X:n luovuttamista aineistosta ilmenee.

Liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään kertoo, kuinka paljon yksi henkilö tuottaa liikevaihtoa. Yhden henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa on laskenut vuosittain kehitystrendin mukaisesti, kuten taulukosta 1 voidaan havaita.

## **7.2 Osastojen tilanne**

Taulukossa 2 havainnollistetaan osastojen tilannetta. Taulukko sisältää toiminnan laajuutta, kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta mittaavat tunnusluvut, jotka mittaavat osastojen tilannetta. Taulukossa 2 olevat tiedot on kerätty pääosin osastojen tuloslaskelmasta. Vaihto-omaisuuden kiertoajan ja pinta-alan tiedot yritys on selvittänyt sen omista sisäisistä raporteistaan. Osastojen kehitystä seurataan kolmen vuoden ajan.



1000 e	Urheilu			Pukeutuminen			Koti		
Toiminnan laajuus	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Liikevaihto	1 601	1 500	1 394	1 993	1 797	1 715	1 934	1 907	1 863
Liikevaihdon kasvu-%	8,7 %	-6,3 %	-7,1 %	0,7 %	-9,8 %	-4,6 %	0,7 %	-1,4 %	-2,3 %
Myyntikate	464	414	362	578	545	542	604	637	521
Myyntikate-%	29,0 %	27,6 %	26,0 %	29,0 %	30,3 %	31,6 %	31,3 %	33,4 %	28,0 %
Käyttökate	19	-74	-76	-16	-59	-62	57	72	-13
Käyttökate-%	1,2 %	-4,9 %	-5,5 %	-0,8 %	-3,3 %	-3,6 %	3,0 %	3,8 %	-0,7 %
Liiketulos	-2	-83	-76	-26	-63	-62	32	62	-13
Liiketulos-%	-0,1 %	-5,5 %	-5,5 %	-1,3 %	-3,5 %	-3,6 %	1,7 %	3,3 %	-0,7 %
Kokonaistulos	-31	-107	-98	-54	-85	-80	11	47	-25
Kokonaistulos-%	-1,9 %	-7,1 %	-7,0 %	-2,7 %	-4,7 %	-4,7 %	0,6 %	2,5 %	-1,4 %
Kriittinen piste	1711	1883	1768	2175	2079	1969	1895	1767	1951
Varmuusmarginaali	-111	-383	-374	-182	-281	-255	39	140	-87
Varmuusmarginaali-%	-6,9 %	-25,5 %	-26,8 %	-9,1 %	-15,6 %	-14,9 %	2,0 %	7,3 %	-4,7 %
<b>Tehokkuus</b>									
Liikevaihto/ m <sup>2</sup>	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Vaihto- omaisuuden kierto	156	165	165	110	118	142	92	95	75
<b>Tuottavuus</b>									
Henkilöstökulut/ Liikevaihto	8,5 %	10,0 %	9,0 %	8,2 %	8,9 %	9,0 %	7,4 %	7,5 %	6,8 %
Liikevaihto/henkilö	640	600	558	569	514	490	645	636	621
1000 e	Puutarha			Rakentaminen			Elektroniikka		
Toiminnan laajuus	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Liikevaihto	428	400	487	385	370	363	3208	3197	3027
Liikevaihdon kasvu-%	15,5 %	-6,6 %	21,9 %	8,8 %	-3,9 %	-2,0 %	0,6 %	-0,4 %	-5,3 %
<b>Kannattavuus</b>									
Myyntikate	119	119	158	131	133	121	691	718	602
Myyntikate-%	27,9 %	29,9 %	32,4 %	33,9 %	36,0 %	33,4 %	21,5 %	22,5 %	19,9 %
Käyttökate	-20	-11	24	8	1	-40	80	108	4
Käyttökate-%	-4,6 %	-2,8 %	4,8 %	2,0 %	0,3 %	-11,1 %	2,5 %	3,4 %	0,1 %
Liiketulos	-20	-11	24	8	1	-40	80	108	4
Liiketulos-%	-4,6 %	-2,8 %	4,8 %	2,0 %	0,3 %	-11,1 %	2,5 %	3,4 %	0,1 %
Kokonaistulos	-23	-14	21	2	-5	-45	53	83	-22
Kokonaistulos-%	-5,3 %	-3,5 %	4,2 %	0,5 %	-1,3 %	-12,4 %	1,6 %	2,6 %	-0,7 %
Kriittinen piste	505	443	426	380	384	498	2973	2824	3132
Varmuusmarginaali	-78	-44	60	6	-13	-135	235	373	-105
Varmuusmarginaali-%	-18,2 %	-11,0 %	12,4 %	1,4 %	-3,6 %	-37,3 %	7,3 %	11,7 %	-3,5 %
<b>Tehokkuus</b>									
Liikevaihto/ m <sup>2</sup>	3	3	3	1	1	1	4	4	4
Vaihto- omaisuuden kierto	63	75	80	163	176	167	95	89	81
<b>Tuottavuus</b>									
Henkilöstökulut/ Liikevaihto	12,5 %	8,0 %	13,3 %	5,1 %	7,6 %	12,7 %	5,6 %	4,9 %	4,8 %
Liikevaihto/henkilö	428	400	487	385	370	363	1069	1066	1009

Taulukko 2. Osastojen tunnusluvut

### 7.2.1 Urheilu

Osaston liikevaihto on laskenut vuosittain, kuten taulukosta 2 ilmenee. Euromääräinen liikevaihto on keskivaiheilla, kun verrataan muuhun käyttötavaraosastoon, kuten liitteessä 2 sivulta 1 olevasta graafisesta liikevaihdon kuvaajasta voidaan havaita. Liikevaihto kasvaa vuoteen 2012, ja sen kasvuprosentti on positiivinen, ja se myös ylittää vuotuisen inflaation, eli osasto on saanut aikaan reaalista kasvua. Seuraavina vuosina liikevaihdon kasvuprosentti laskee, mikä tarkoittaa liikevaihdon laskuvauhdin kiihtymistä. Kasvuprosentti alittaa vuotuisen inflaation, eli urheiluosastolla ei ole saavutettu reaalista kasvua vuosina 2013 ja 2014.

Myyntikate laskee sekä euromääräisesti että prosentuaalisesti. Muuttuvia kustannuksia on onnistuttu karsimaan vuosittain mutta ei tarpeeksi liikevaihdon laskuun nähden. Euromääräinen ja prosentuaalinen myyntikate on myös keskivaiheilla, kun verrataan muuhun käyttötavaraosastoon.

Käyttökate laskee euromääräisesti ja prosentuaalisesti jyrkästi vuonna 2013, joten osaston kiinteät kustannukset ovat siis lisääntyneet. Lisäystä on tullut henkilöstö- ja markkinointikuluihin sekä atk-, tarvike- ja kalustokuluihin, mikä käy ilmi yritys X:n luovuttamasta aineistosta. Käyttökate laskee vielä hieman vuonna 2014, vaikka kiinteitä kustannuksia on onnistuttu karsimaan. Tunnusluku saa heikoimmat arvot koko käyttötavaraosastolla vuosina 2013 ja 2014 euromääräisesti, vain rakennusosasto alittaa sen prosentuaalisesti vuonna 2014. Tunnusluku jää alle 5 %:n koko tarkastelujakson ajan, kuten liitteen 2 sivulla 2 olevasta kuvaajasta voidaan nähdä.

Liiketulos on negatiivinen koko tarkastelujakson ajan, ja tunnusluku seuraa käyttökateen kehitystä. Vuonna 2013 lasku on jyrkkä, kuten liitteen 2 sivulla 3 olevasta kuvaajasta voidaan nähdä. Kustannuksia ei ole saatu karsittua tarpeeksi, jotta myynninlasku saataisiin kompensoitua. Vuoteen 2014 liiketulos nousee euromääräisesti hieman, mutta prosentuaalisesti se pysyy samana kuin edellisvuonna. Kustannuksia on saatu karsittua, eikä osastolle kohdistuvia poistoja ole tehty vuonna 2014, mikä ilmenee yritys X:n luovuttamasta aineistosta. Liiketulosprosentti on heikoin vuonna 2013 koko käyttötavaraosastolla.

Kokonaistuloksen kuvaaja kehittyy hyvin samalla tavalla kuin käyttökateen ja liiketuloksen kuvaajat, mutta tulos laskee alhaisemmaksi. Osasto on yksi heikoimmista osastoista kokonaistuloksella mitattuna koko käyttötavaraosastolla, kuten liitteestä 2 sivulta 3 voidaan huomata.

Vuonna 2012 osaston liikevaihdon tulee kasvaa 6,9 prosenttia, jotta saavutetaan kriittinen piste ja nollatulot. Seuraavina vuosina liikevaihdon tulee kasvaa 25,5 ja 26,8 prosenttia, jotta kriittinen piste saavutetaan. Tämä on nähtävissä taulukosta 2, kun tarkastellaan varmuusmarginaaliprosenttia.

Liikevaihtoa syntyy vuosittain noin 2 000 euroa yhtä neliometriä kohden. Vuonna 2012 osaston käytössä on 719 m<sup>2</sup>. Seuraavana vuonna osaston käytössä olevia

neliömetrejä vähennetään, ja osaston koko on 707 m<sup>2</sup>. Vuonna 2014 osaston koko on enää vain 621 m<sup>2</sup>. Pienemmällä pinta-alalla saadaan siis tuotettua saman verran liikevaihtoa, eli tilankäytön tehokkuus kasvaa.

Urheiluosaston tuotteet ovat varastossa 156 päivää vuonna 2012. Seuraavina vuosina varastossa oloaika pitenee 165 päivään, kuten taulukosta 2 ilmenee. Osaston vaihto-omaisuuden kierto on käyttötavaraosaston toiseksi korkein, mikä käy ilmi liitteestä 2 sivulta 4. Pitkät kiertajat tällä osastolla voivat johtua siitä, että sesonkituotteita ei saada myytyä kauden aikana, jolloin ne jäävät varastoon.

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ovat pysyneet tasaisen korkeana koko tarkastelujakson ajan. Tunnusluvussa on havaittavissa pientä muutosta vuosina 2013–2014, kuten taulukosta 2 voidaan havaita. Yhden henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa laskee vuosittain. Muuhun käyttötavaraosastoon verrattuna henkilön tuottavuus on keskitasoa, kuten liitteestä 2 sivulta 5 voidaan havaita.

### **7.2.2 Pukeutuminen**

Pukeutumisen osastolla on euromääräisesti toiseksi paras liikevaihto vuonna 2012, mutta liikevaihto kehittyi kuitenkin laskevasti myös tällä osastolla. Seuraavina vuosina osasto sijoittuu kolmanneksi, kun verrataan muuhun käyttötavaraosastoon, kuten liitteestä 2 sivulla 1 olevasta kuvaajasta ilmenee. Liikevaihdon kasvuprosentti saa positiivisen arvon vuonna 2012, mutta seuraavana vuonna se laskee reilusti. Lasku jatkuu vielä vuonna 2014, mutta laskuvauhti hidastuu. Kasvuprosentti alittaa vuotuisen inflaation koko tarkastelujakson ajan, eli osastolla ei tapahdu reaalista kasvua.

Osaston euromääräinen myyntikate laskee, mutta prosentuaalisesti se kasvaa koko tarkastelujakson ajan, kuten taulukosta 2 ilmenee. Kateprosenttien arvojen nousu tarkoittaa sitä, että osastolle kohdistuvia muuttuvia kustannuksia on saatu karsittua suhteellisesti enemmän, kuin liikevaihto on laskenut. Euromääräisen katteen suhteen pukeutumisen osasto sijoittuu kahtena ensimmäisenä vuonna kolmanneksi ja vuonna 2014 toiseksi, kuten liitteestä 2 sivuilta 1–2 voidaan havaita.

Käyttökate laskee euromääräisesti ja prosentuaalisesti vuonna 2013, joten osastolle on siis kohdistunut enemmän kiinteitä kustannuksia kuin edellisvuonna. Markkinointi- ja vuokratulot sekä atk-, kalusto- ja tarvikkekulut ovat lisääntyneet. Vuoteen 2014 kiinteitä kustannuksia saadaan laskettua hieman, mutta silti käyttökate jatkaa loivaa laskuaan. Kustannuksia ei siis ole karsittu tarpeeksi liikevaihdon laskuun nähden. Osastolla on toiseksi heikoin euromääräinen käyttökate koko tarkastelujakson ajan, ja tunnusluku on negatiivinen koko tarkastelujakson ajan, kuten liitteestä 2 sivulta 2 voidaan nähdä.

Liiketulos seuraa käyttökateen kehitystrendiä. Euromääräisesti tunnusluku laskee reippaasti vuonna 2013, mutta nousee hieman vuonna 2014. Vuonna 2014 suunnitelma poistoja ei tehty, ja se näyttää vaikuttavan positiivisesti liiketulokseen. Prosentuaalisesti tunnusluku laskee vuosittain. Euromääräisesti tunnusluku on käyttötavaraosaston heikoin vuonna 2012, mikä ilmenee liitteestä 2 sivulta 3.

Osaston kokonaistulos on negatiivinen koko tarkastelujakson ajan. Tunnusluku laskee vuonna 2013, käyrän kehitys on hyvin samankaltainen kuin käyttökateen ja liiketuloksen kehitys, kuten liitteestä 2 sivuilta 3–4 voidaan havaita. Kokonaistulos nousee kuitenkin hieman vuonna 2014. Osaston kokonaistulos on heikko koko tarkastelujakson ajan.

Vuonna 2012 liikevaihdon tulee nousta 9,1 prosenttia, jotta saavutetaan kriittinen piste ja nollatulot. Seuraavina vuosina liikevaihdon tulisi kasvaa 15,3 prosenttia ja 14,9 prosenttia, jotta tulos on nolla, kuten taulukosta 2 voidaan havaita.

Vuonna 2012 osaston käytössä on 1 256 m<sup>2</sup>, ja liikevaihtoa syntyy noin 2 000 euroa neliometriä kohden. Vuonna 2013 osaston käytettävissä olevaa tilaa pienennetään, jolloin se on 1 235 m<sup>2</sup>. Liikevaihtoa syntyy noin 1 000 euroa neliometriä kohden, eli tilankäytön tehokkuus on laskenut. Vuonna 2014 osaston käytettävissä olevaa tilaa on pienennetty entisestään, jolloin se on enää 1 190 m<sup>2</sup>. Liikevaihtoa syntyy saman verran kuin edellisvuonna, joten tilankäytön tehokkuus kasvaa, sillä pienemmällä pinta-alalla syntyy saman verran liikevaihtoa kuin ennen. Osasto on toiseksi heikoin tilan käytön tehokkuuden suhteen, kun verrataan muuhun käyttötavaraosastoon, mikä ilmenee liitteestä 2 sivulta 4.

Varastossa oloaika nousee vuosittain pukeutumisen osastolla. Vuonna 2012 tuotteet ovat varastossa 110 päivää, seuraavana vuonna aika pitenee 8 päivää. Vuonna 2013 varastossa oloaika pitenee yli 3 viikkoa. Tuotteiden varastossa oloaika on keskitasoa kun verrataan muuhun käyttötavaraosastoon, kuten liitteestä 2 sivulta 4 ilmenee. Myynnin lasku näkyy osastolla tuotteiden hitaampana kiertona.

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon pysyttelevät tasaisena, tunnusluku kuitenkin nousee vuosittain. Henkilöstökuluja on onnistuttu karsimaan vuosittain, mutta ei samassa suhteessa kuin liikevaihto on laskenut. Tunnusluku on keskitasoa muuhun käyttötavaraosastoon verrattuna, kuten liitteestä 2 sivulta 5 voidaan huomata. Liikevaihdon tuottavuus henkilöä kohti laskee vuosittain, kuten taulukosta 2 voidaan havaita.

### **7.2.3 Koti**

Kodin osaston liikevaihto laskee vuosittain. Se on käyttötavaraosaston toiseksi paras liikevaihdolla mitattuna vuosina 2013–2014, kuten liitteestä 2 sivulta 1 voidaan havaita. Liikevaihdon kasvuprosentti on laskenut vuosittain, eli liikevaihdon laskuvauhti on kiihtynyt, kuten taulukosta 2 voidaan havaita. Kodin osasto ei ole myöskään onnistunut saavuttamaan reaalista kasvua.

Euromääräinen ja prosentuaalinen myyntikate nousee vuoteen 2013, ja samaan aikaan liikevaihto laskee. Tämä tarkoittaa, että muuttuvia kustannuksia on onnistuttu karsimaan suhteellisesti enemmän, kuin mitä liikevaihto on laskenut. Myyntikate laskee euromääräisesti ja prosentuaalisesti hieman vuoteen 2014, lasku johtuu liikevaihdon negatiivisesta kehityksestä ja muuttuvien kustannusten noususta. Myyntikate on käyttötavaraosaston toiseksi paras, mutta vuonna 2014 se laskee kolmanneksi, kun taas prosentuaalinen myyntikate laskee samana vuonna neljänneksi.

Käyttökate on euromääräisesti käyttötavaraosaston toiseksi paras, lukuun ottamatta vuotta 2014. Käyttökate on positiivinen kahtena ensimmäisenä tarkasteluvuonna, kuten liitteen 2 sivulta 2 voidaan havaita. Markkinointi-, atk-, kalusto- ja tarvikkekulut sekä vuokratulot lisääntyvät vuonna 2013, ja kuitenkin käyttökate

saadaan parannettua kustannusten noususta huolimatta. Nousua selittää osaltaan muuttuvien kustannusten tehokkaampi hallinta. Vuonna 2014 käyttökate saa negatiivisen arvon, vaikka henkilöstö-, markkinointi- ja vuokratkustannuksia saadaan laskettua. Kustannusten laskusta huolimatta myynnin laskua ja muuttuvien kustannuksien nousua ei onnistuta kompensoimaan.

Kodin osaston liiketulos on käyttötavaraosaston toiseksi paras vuosina 2012–2013. Tunnusluvun kehitys seuraa käyttökateen kehitystä, joka näkyy liitteessä 2 sivulla 3. Vuonna 2014 poistoja ei ole tehty, eli liiketulos saa saman arvon kuin käyttökate.

Kokonaistulos on positiivinen vuosina 2012–2013, mutta seuraavana vuonna tunnusluku laskee ja saa negatiivisen arvon. Osasto on toiseksi paras kokonaistuloksella mitattuna vuosina 2012 ja 2013.

Vuonna 2012 liikevaihto saa laskea 2 prosenttia ja seuraavana vuonna 7,3 prosenttia, jotta saavutetaan kriittinen piste ja nollatulos. Vuonna 2014 liikevaihdon tulee puolestaan kasvaa 4,7 prosenttia, jotta saavutetaan nollatulos. Tämä ilmenee taulukosta 2, kun tarkastellaan varmuusmarginaalia.

Liikevaihtoa syntyy noin 2 000 euroa neliometriä kohden koko tarkastelujakson ajan. Vuonna 2012 osaston pinta-ala on 1 193 m<sup>2</sup>. Seuraavana vuonna sitä pienennetään, jolloin se on 1 173 m<sup>2</sup>. Vuonna 2014 osastoa pienennetään entisestään, jolloin sen pinta-ala on 894 m<sup>2</sup>. Tilankäytön tehokkuutta onnistutaan siis kasvattamaan vuosittain.

Osaston tuotteet ovat vuonna 2012 varastossa 92 päivää, joten tuotteet ovat varastossa noin 3 kuukautta ennen kuin ne myydään asiakkaille. Vuonna 2013 varastossa oloaika kasvaa kaksi päivää. Vuonna 2014 varastossa oloaika puolestaan lyhenee, ja tuotteet viipyvät varastossa 2,5 kuukautta ennen kuin ne myydään. Varaston kierto on keskitasoa vuosina 2012 ja 2013 muuhun käyttötavaraosastoon verrattuna, mutta vuonna 2014 se on alhaisin. Mitä vähemmän aikaa tuotteet ovat varastossa, sitä vähemmän ne aiheuttavat yritykselle kustannuksia (Mäenpää 2015, 53).

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon nousevat hieman vuonna 2013, mutta tunnusluku laskee taas seuraavana vuonna. Tunnusluvun arvot ovat keskitasoa kun vertaa muuhun käyttötavaraosastoon, mutta vuonna 2014 ne laskevat toiseksi alhaisimmaksi, kuten liitteestä 2 sivulta 5 voidaan nähdä. Henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa on toiseksi paras tällä osastolla. Tuottavuutta mittaava tunnusluku laskee kuitenkin vuosittain, kuten liitteestä 2 sivulta 5 ilmenee.

#### **7.2.4 Puutarha**

Osasto on liikevaihdoltaan toiseksi alhaisin, kun tarkastellaan koko käyttötavaraosastoa. Alhaista liikevaihtoa selittää osiltaan se, että osasto on auki vain sesonkikauden. Osaston liikevaihto laskee hieman vuonna 2013, mutta se lähtee nousuun vuonna 2014. Liikevaihdon kasvuprosentti on positiivinen vuonna 2012, ja liikevaihto on kasvanut edellisvuoteen verrattuna. Seuraavana vuonna kasvuprosentti saa negatiivisen arvon, mikä tarkoittaa liikevaihdon laskunvauhdin kiihtymistä. Vuonna 2014 se on taas positiivinen, eli liikevaihto on kasvanut edellisvuoteen verrattuna. Osaston liikevaihdon kasvuprosentti ylittää inflaation vuosina 2012 ja 2014, eli osasto saavuttaa reaalista kasvua (Balance Consulting 2015g).

Euromääräinen myyntikate saa saman arvon vuosina 2012–2013, mutta liikevaihto on kuitenkin laskenut, eli muuttuvia kustannuksia on saatu karsittua. Vuonna 2014 osaston euromääräinen myyntikate nousee ja se on ainoa osasto, joka on onnistunut kasvattamaan euromääräistä myyntikatettaan. Myyntikateprosentti on puolestaan kasvanut vuosittain, kuten liitteestä 2 sivuilta 1–2 voidaan havaita. Osaston euromääräinen myyntikate on käyttötavaraosaston alhaisimpia, mutta prosentuaalisesti se on keskitasoa. Tämä viestii siitä, että osaston muuttuvia kustannuksia osataan hallita.

Puutarhaosaston käyttökate on negatiivinen vuosina 2012–2013. Se kuitenkin nousee vuosittain ja vuonna 2014 saa positiivisen arvon. Vuonna 2013 henkilöstö- ja hallintokustannukset laskevat, jolloin käyttökate saadaan parannettua, kun kiinteät kustannukset vähenevät. Vuonna 2014 osaston liikevaihto kasvaa sen verran, että se riittää kattamaan kasvaneet kiinteät kustannukset, ja silti käyt-

tökatetta saadaan parannettua. Osaston käyttökateprosentti jää alle 5 %:n vuosittain. Osastolle ei ole kohdistettu poistoja, joten liiketulos saa samat arvot kuin käyttökate.

Kokonaistulos on negatiivinen vuosina 2012–2013, mutta tulos paranee vuosittain ja vuonna 2014 se saa positiivisen arvon. Kahtena ensimmäisenä vuonna tunnusluku on käyttötavaraosaston keskitasoa, mutta vuonna 2014 osaston kokonaistulos nousee korkeimmaksi, kuten liitteestä 2 sivulta 3 ilmenee. Osasto on onnistunut kasvattamaan tulostaan, muiden osastojen laskutrendistä huolimatta. Osaston tuloksen paraneminen voi viestiä tehostuneesta toiminnasta tai muuttuneista kustannusten kohdistamisperiaatteista.

Vuonna 2012 liikevaihdon tulee nousta 18,2 prosenttia ja seuraavana vuonna 11 prosenttia, jotta saavutetaan kriittinen piste ja nollatulos. Vuonna 2014 liikevaihto saa puolestaan laskea 12,4 prosenttia, jotta tulos on nolla. Tämä ilmenee taulukosta 2, kun tarkastellaan varmuusmarginaalia.

Puutarhaosaston pinta-ala on koko tarkastelujakson ajan 140 m<sup>2</sup>. Liikevaihto on noin 3 000 euroa neliometriä koko tarkastelujakson ajan. Tunnusluvussa ei ole siis tapahtunut muutoksia vuosina 2012–2014.

Varaston kierto on nopeinta tällä osastolla. Vuonna 2012 tuotteet ovat varastossa 63 päivää, eli hieman yli kaksi kuukautta ennen kuin ne myydään asiakkaille. Vuonna 2013 varastossa oloaika kasvaa 75 päivään, eli tuotteet odottavat varastossa noin 2,5 kuukautta. Varastossaoloaika kasvaa vielä viisi päivää vuonna 2014, kuten taulukosta 2 ilmenee.

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ovat tällä osastolla käyttötavaraosaston korkeimmat, lukuun ottamatta vuotta 2013. Tuolloin kustannuksissa tapahtuu notkahdus, mikä ilmenee kuvaajasta liitteessä 2 sivulla 5. Kuvaajassa tapahtunut muutos on erikoinen. Viestiikö se mahdollisesti siitä, että kustannuksia on kohdistettu vuonna 2013 eri tavalla? Henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa laskee hieman vuoteen 2013, mutta lähtee nousuun vuonna 2014. Kehitys seuraa liikevaihdon kehitystä, kuten liitteestä 2 voidaan huomata.



## 7.2.5 Rakentaminen

Liikevaihto on käyttötavaraosaston alhaisin ja se laskee vuosittain. Liikevaihdon kasvuprosentti on positiivinen vuonna 2012, kasvua on tapahtunut edellisvuoteen verrattuna ja kasvuprosentti ylittää vuotuisen inflaation. Vuonna 2013 se kuitenkin laskee ja saa negatiivisen arvon, eli liikevaihdon laskuvauhti kiihtyy. Vuonna 2014 kasvuprosentti nousee hieman, vaikka liikevaihto jatkaa laskuaan, eli laskuvauhti hidastuu. Vuosina 2013–2014 tunnusluku jää alle vuotuisen inflaation, eli reaalista kasvua ei tapahdu.

Euromääräinen myyntikate on käyttötavaraosaston alhaisin, kuitenkin pientä nousua on havaittavissa vuoteen 2013, kun taas seuraavana vuonna se laskee. Huomattavaa on, että myyntikateprosentti on kuitenkin käyttötavaraosaston korkein, kuten liitteestä 2 sivulta 1 voidaan havaita. Tämä viestii siitä, että tuotteista saadaan hyvin katetta ja muuttuvia kustannuksia osataan hallita.

Euromääräinen käyttökate on keskitasoa muihin osastoihin verrattuna. Tunnusluku laskee hieman, mutta se saa positiivisia arvoja kuitenkin vuoteen 2013 asti, kuten liitteestä 2 sivulta 2 ilmenee. Tunnusluvun lasku johtuu kiinteiden kustannusten kasvusta. Henkilöstö- ja markkinointikulut sekä atk-, kalusto- ja tarvikekulut ovat nousseet vuoteen 2013. Vuonna 2014 käyttökate laskee, kustannukset lisääntyvät kiinteistö- ja vuokrakuluissa sekä atk-, kalusto- ja tarvikekuluissa. Osastolle ei myöskään ole kohdistettu poistoja, joten liiketulos saa samat arvot kuin käyttökate.

Kokonaistulos on euromääräisesti käyttötavaraosaston keskitasoa, ja se laskee koko tarkastelujakson ajan. Myös kokonaistulosprosentti on keskitasoa vuoteen 2013 asti, mutta vuonna 2014 se sukeltaa käyttötavaraosaston heikoimmaksi.

Vuonna 2012 osaston liikevaihto saa laskea 1,4 prosenttia, jotta saavutetaan kriittinen piste ja nollatulot. Seuraavina vuosina liikevaihdon tulee nousta 3,6 prosenttia ja 37,3 prosenttia, jotta tulos on nolla. Tämä käy ilmi, kun tarkastellaan varmuusmarginaalia taulukosta 2.

Liikevaihtoa syntyy noin 1 000 euroa neliometriä kohden vuosittain. Osaston pinta-ala on 316 m<sup>2</sup> vuonna 2012 ja pinta-alaa pienennetään vuosittain, niin että

se on 311 m<sup>2</sup> vuonna 2013 ja 298 m<sup>2</sup> vuonna 2014. Tilankäytön tehokkuus siis paranee, sillä pienemmällä pinta-alalla saadaan yhtä paljon myyntiä kuin ennen. Tunnusluku on kuitenkin koko käyttötavaraosaston heikoin.

Osaston varastossa oloaika on pisin koko käyttötavaraosastolla. Vuonna 2012 tuotteet ovat varastossa 163 päivää, eli ne ovat varastossa noin 5,5 kuukautta ennen kuin ne myydään asiakkaille. Seuraavana vuonna varastossa oloaika pitenee lähes 2 viikkoa. Vuonna 2014 varaston toimintaa saadaan tehostettua, ja tuotteet ovat varastossa 167 päivää, eli 9 päivää vähemmän kuin edellisvuonna.

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon kasvavat runsaasti koko tarkastelujakson ajan. Vuonna 2012 tunnusluku on alhaisin, kun taas vuonna 2014 se on toiseksi suurin koko käyttötavaraosastolla. Henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa laskee vuosittain. Tunnusluku saa alhaisimman arvon koko käyttötavaraosastolla, mikä käy ilmi kuvaajasta liitteessä 2 sivulta 5.

### **7.2.6 Elektroniikka**

Liikevaihto on euromääräisesti selvästi koko käyttötavaraosaston suurin. Liikevaihdon kehitys on kuitenkin laskeva myös tällä osastolla, kuten liitteessä 2 sivulta 1 ilmenee. Liikevaihdon kasvuprosentti on positiivinen vuonna 2012. Seuraavina vuosina tunnusluku laskee ja saa negatiivisia arvoja, eli liikevaihdon laskevauhti kiihtyy. Tunnusluku jää alle vuotuisen inflaation koko tarkastelujakson ajan, eli reaalista kasvua ei tapahdu (Balance Consulting 2015g).

Euromääräinen myyntikate on käyttötavaraosaston suurin, on kuitenkin huomiotava, että se on prosentuaalisesti alhaisin. Alhainen myyntikateprosentti viestii siitä, että osaston muuttuvat kustannukset ovat korkeat, usein elektroniikkatuotteiden ostohinnat ovat korkeita. Vaikuttaa siltä, että yritys myy tuotteita alhaisella kätteellä. Muuttuvia kustannuksia saadaan kuitenkin karsittua tarkastelujakson aikana, mikä vaikuttaa positiivisesti myyntikatteeseen, lukuun ottamatta vuotta 2014, jolloin liikevaihto laskee suhteessa enemmän kuin kustannukset.

Käyttökate on myös koko käyttötavaraosaston korkein, ja se saa positiivisia arvoja koko tarkastelujakson ajan. Tunnusluku kehittyy positiivisesti vuoteen 2013, tällöin henkilöstö-, hallinto-, ja kiinteistökuja saadaan laskettua. Seuraavana

vuonna tunnusluvun kehitys kääntyy laskuun, vaikka kiinteät kustannukset laskevat edelleen. Kustannukset eivät kuitenkaan laske riittävästi, jotta myynnin lasku saataisiin kompensoitua. Käyttökateprosentti laskee jyrkästi vuonna 2013, kuten liitteestä 2 sivulta 2 voidaan huomata. Tunnusluku jää kuitenkin alle 5 %:n vuosittain, mikä viittaa heikkoon käyttökatteeseen. Osastolla ei ole tehty poistoja, joten liiketulos saa saman arvon kuin käyttökate.

Euromääräinen ja prosentuaalinen kokonaistulos on koko käyttötavaraosaston paras, lukuun ottamatta vuotta 2014, jolloin puutarhaosasto ohittaa sen. Osasto tuo parhaan rahamääräisen tuloksen yritykselle vuosina 2012–2013.

Osaston liikevaihto saa laskea 7,3 prosenttia ja 11,7 prosenttia vuosina 2012–2013, jotta saavutetaan kriittinen piste. Vuonna 2014 liikevaihdon tulee nousta 3,5 prosenttia, jotta tulos on nolla. Tämä ilmenee taulukosta 2, kun tarkastellaan varmuusmarginaalia.

Liikevaihtoa syntyy noin 4 000 euroa vuosittain neliometriä kohden. Vuonna 2012 osaston pinta-ala on 910 m<sup>2</sup>. Seuraavina vuosina pinta-alaa pienennetään, jolloin se on 895 m<sup>2</sup> ja 833 m<sup>2</sup>. Tilankäytön tehokkuus kasvaa, sillä yhä pienemmällä pinta-alalla syntyy saman verran liikevaihtoa.

Vaihto-omaisuuden kierto on yksi käyttötavaraosaston tehokkaimmista tällä osastolla, kuten taulukosta 2 ilmenee. Vuonna 2012 tuotteet ovat varastossa 95 päivää ennen kuin ne saadaan myytyä. Seuraavana vuonna varastossa oloaika saadaan lyhennettyä lähes viikolla. Vuonna 2014 varastossa oloaika lyhenee entisestään 81 päivään. Tuotteiden kiertoa saadaan siis parannettua vuosittain.

Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ovat käyttötavaraosaston alhaisimmat, lisäksi henkilöstökuluja onnistutaan karsimaan vuosittain, eli henkilötuottavuus paranee. Henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa on selkeästi paras tällä osastolla, mutta se laskee hieman vuosittain liikevaihdon kehityksestä johtuen, kuten liitteestä 2 sivulta 5 voidaan nähdä.

## 7.3 Tutkimustulokset

### 7.3.1 Vahva osasto

Laskelmien perusteella yritys X:n kannattavin osasto on elektroniikkaosasto. Osasto tuottaa euromääräisesti suurimman liikevaihdon ja myyntikatteen tarkastelujakson aikana. Vuosina 2012–2013 osaston käyttökate, liike- ja kokonaistulos ovat myös käyttötavaraosaston parhaimmat, mutta vuonna 2014 puutarhaosasto ohittaa tunnusluvut kasvukehityksellään.

Osaston myyntikate on euromääräisesti paras, mutta prosentuaalisesti se on heikoin. Matala myyntikateprosentti viittaa siihen, että osasto myy tuotteitaan alhaisella katteella. Muuttuvat kustannukset ovat laskeneet vuosittain ja myyntikateprosentti on kasvanut vuoteen 2013 asti, vuonna 2014 muuttuvien kustannusten lasku ei riitä kompensoimaan liikevaihdon laskua. Osaston muuttuvien kustannusten hallintaa tulee tehostaa entisestään, jotta euromääräistä ja prosentuaalista myyntikatetta saadaan parannettua. Tunnusluvun tehostaminen voi tapahtua myyntihintoja nostamalla tai neuvottelemalla toimittajien kanssa alhaisemmat ostohinnat (Sakki 2009).

Tilankäytön tehokkuuden suhteen osasto tuottaa korkeimman liikevaihdon yhtä neliömetriä kohden tarkastelujakson aikana. Tehokkuutta onnistutaan parantamaan vuosittain liikevaihdon laskusta huolimatta. Liikevaihtoa syntyy vuosittain saman verran neliömetriä kohden, vaikka osaston käytettävissä olevaa pinta-alaa pienennetään.

Varaston kiertonopeus on käyttötavaraosaston toiseksi tehokkainta vuosina 2012–2014. Varastossaoloaikaa saadaan lyhennettyä vuosittain. Tämä voi johtua siitä, että yrityksen mahdolliset markkinointitoimenpiteet ovat tuottaneet tuloa (Balance Consulting 2015d).

Osaston henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ovat koko käyttötavaraosaston alhaisimmat. Mitä alhaisemman arvon tunnusluku saa, sitä parempi tuottavuus henkilöstöllä on. Tunnusluvun alhainen arvo voi tarkoittaa toimintojen tai tavaran käsittelyn tehostumista. (Andersson ym. 2001, 174.)

Liikevaihto suhteessa osaston henkilömäärään mittaa yhden henkilön kykyä tuottaa liikevaihtoa. Elektroniikkaosastolla henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa on käyttötavaraosaston korkein. Mitä korkeamman arvon tunnusluku saa, sitä parempi tuottavuus. Tyypillisesti kaupanalalla tunnusluku saa korkeita arvoja (Balance Consulting, 2015e).

Yritys X on vähittäiskauppaliike, joka myy päivittäis- ja käyttötavaroita. Osaston menestyksenkäs kehitys voi johtua mahdollisesti siitä, että asiakkaat voivat ostaa myös kodin elektroniikkaa päivittäisten ostosten lomassa. Myynnin lasku on ollut melko vähäistä. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset kuitenkin tarvitsevat elektroniikkaa päivittäisessä käytössään ja siitä että markkinointitoimenpiteissä on onnistuttu. Osasto jatkaa todennäköisesti menestyksenkäs kehitystä myös tulevaisuudessa, ellei kustannusten kehityksessä tule tapahtumaan radikaaleja muutoksia.

### **7.3.2 Heikko osasto**

Heikoimman osaston määrittelemisen osoittautui hankalaksi tehtäväksi. Käyttötavaraosastolla on kaksi osastoa, joiden tunnusluvut ja niistä johdetut kaaviot ovat heikkoja. Urheiluosasto on tasaisesti heikko usealla eri tunnusluvulla mitattuna, kun taas rakennusosastoa mittaavat tunnusluvut laskevat selvästi tarkastelujaksolla.

Urheiluosaston liikevaihto on keskitasoa, kun taas rakennusosastolla se on alhaisin koko käyttötavaraosastolla. Osastojen myynti painottuu loppuvuoteen. Myyntikate on keskitasoa urheiluosastolla, ja rakentamisen osastolla se on alhaisin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että myyntikateprosentti on rakentamisen osastolla koko käyttötavaraosaston korkein, eli osaston muuttuvat kustannukset ovat hallinnassa ja tuotteista saadaan katetta. Urheiluosaston myyntikate on tasaisesti keskitasoa, kuten liitteestä 2 sivulta 1 voidaan huomata.

Kun tarkastellaan käyttökatetta, urheiluosaston tilanne laskee huomattavasti. Tähän vaikuttaa se, että tarkasteluun otetaan mukaan kiinteät kustannukset. Ne lisääntyvät huomattavasti, etenkin henkilöstö- ja markkinointikuluissa. Kiinteitä kustannuksia saadaan kuitenkin hieman karsittua seuraavaan vuoteen, mutta käyttökatte jatkaa laskuaan. Rakennusosastolla tilanne on hieman rauhallisempi

euromääräisen tunnusluvun suhteen. Kiinteät kustannukset lisääntyvät tällä osastolla vuosittain. Käyttökateprosentin suhteen tilanne on erilainen, rakennusosasto sukeltaa vuonna 2014, kun urheiluosasto pysyy puolestaan tasaisen alhaisena. Molemmilla osastoilla käyttökateprosentti jää heikolle tasolle, kuten liitteestä 2 sivulta 2 voidaan havaita. Urheiluosaston liiketulos seuraa hyvin pitkälti käyttökateprosentin kehitystä, mutta siitä on vähennetty poistot. Rakennusosastolla ei poistoja, joten tunnusluvun arvot ovat samat kuin käyttökateella.

Kokonaistuloksella mitattuna urheiluosasto saa alhaisimpia arvoja käyttötavaraosastolla, myös kokonaistulosprosentti käyttäytyy hyvin samalla tavalla. Rakennusosaston vastaava tunnusluku on euromääräisesti keskitasoa, mutta prosentuaalisesti se sukeltaa vuonna 2014 käyttötavaraosaston alhaisimmaksi.

Kun liikevaihto suhteutetaan neliömetreihin, rakennusosaston tilankäytön tehokkuus on heikointa koko käyttötavaraosastolla. Urheiluosaston vastaava tunnusluku on keskivaiheilla, kun verrataan muuhun käyttötavaraosastoon.

Vaihto-omaisuuden kierto saa heikot arvot kummallakin osastolla. Rakennusosaston tuotteet kiertävät vielä hieman hitaammin kuin urheiluosaston. Hidasta kiertoaikaa voi selittää rakentamisen ja remontoinnin hiipuminen heikossa taloudellisessa tilanteessa. Rakennusosasto on pinta-alaltaan pieni, eikä valikoima siitä syystä ole kovin laaja, jolloin se ei ehkä ole ensisijainen paikka tulla ostamaan rakennustarvikkeita. Urheiluosaston varaston kierron hitautta selittää puolestaan se, että sesonkituotteita ei saada myytyä kauden aikana.

Urheiluosastolla henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon pysyvät tasaisena ja korkeana, kun vertaa muuhun käyttötavaraosastoon. Rakennusosastolla tunnusluku puolestaan nousee jyrkästi tarkastelujakson aikana. Yhden henkilön kyky tuottaa liikevaihtoa on käyttötavaraosaston alhaisin rakennusosastolla ja keskitasoa urheiluosastolla.

Urheiluosaston heikko kehitys on yllättävä, koska ihmiset ovat nykyään kiinnostuneita urheilusta ja omasta hyvinvoinnista. Osaston heikko kehitys voi johtua korkeista kiinteistä kustannuksista, heikosta taloudellisesta tilanteesta ja seson-

kien aikana vallitsevista säätiloista. Osaston kehitystä voidaan mahdollisesti parantaa karsimalla kiinteitä kustannuksia, toisaalta kuitenkin osaston kannattaa markkinoida ja hyödyntää ihmisten kiinnostus urheilua kohtaan.

Rakennusosaston heikkoon kehitykseen vaikuttaa myös kiinteiden kustannusten määrä, etenkin vuodesta 2013 alkaen. Osaston kehitykseen voi vaikuttaa myös heikko taloudellinen tilanne. Ihmiset eivät ehkä rakenna ja remontoi vaikeina aikoina yhtä paljon kuin ennen. Osasto on kooltaan pieni, ja valikoima siitä johtuen on rajallinen. Osaston kehitystä voidaan mahdollisesti parantaa karsimalla kiinteitä kuluja, sillä lisäystä on tullut etenkin henkilöstökuluihin vuonna 2014. Valikoiman laajentaminen on myös mahdollista, etenkin kun tuotteista saadaan hyvä kate, mutta toisaalta osasto on liikevaihdoltaan hyvin pieni. Lisäksi paikkakunnalla X sijaitseva rautakauppa on rakentajille ja remontoijille todennäköisesti ensisijainen paikka ostaa rakennustarvikkeet. Toisaalta, tuskin yritys X tavoitteena on kuitenkaan kilpailla rautakaupan kanssa. Osastojen kehitykseen on mahdollista vaikuttaa tulevaisuudessa, kun tiedetään mistä niiden heikko kehitys mahdollisesti johtuu.

## **8 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n käyttötavaraosaston kannattavuutta. Tarkoituksena oli löytää kannattavin ja kannattamattomin osasto. Osastojen tilannetta tarkasteltiin laskemalla vuosien 2012–2014 tilinpäätöstiedoista tunnuslukuja, jotka liittyvät toiminnan laajuuteen, kannattavuuteen, tehokkuuteen ja tuotavuuteen. Valittujen tunnuslukujen avulla saatiin laaja kokonaiskuva käyttötavaraosaston tilanteesta. Aineistoista johdettujen tunnuslukujen ja graafisten kuvajien perusteella kannattavimmaksi osastoksi valikoitui elektroniikkaosasto ja heikoimmaksi urheilu- ja rakennusosastot. Elektroniikkaosasto osoittautui melkein kaikilla mittareilla mitattuna käyttötavaraosaston parhaaksi, lukuun ottamatta myyntikateprosenttia. Alhainen myyntikateprosentti voi tarkoittaa sitä, että yritys myy elektroniikkatuotteitaan alhaisella katteella. Heikoimman osaston määrittely osoittautui odotettua hankalammaksi tehtäväksi. Valitsemani kaksi heikointa osastoa käyttäytyvät hieman eri tavalla. Urheiluosasto osoittautui olevan tasaisen

heikko koko tarkastelujakson ajan, kun taas rakennusosaston tunnusluvut ja kaaviot laskevat rajummin vuosittain, mikä ilmenee liitteestä 2.

Avustavien kysymyksien tarkoitus oli vastata siihen, mikä vaikuttaa parhaimman ja huonoimman osaston tulokseen. Parhaimmalla eli elektroniikkaosastolla hyvään tulokseen voi vaikuttaa mahdollisesti se, että asiakkaat voivat ostaa myös kodin elektroniikkaa päivittäisten ostosten lomassa. Heikoimpien osastojen tulokseen puolestaan saattaa vaikuttaa se, että urheiluosaston kiinteät kustannukset ovat korkeat, sillä kun ne tulevat mukaan tarkasteluun, osaston kehitystä kuvaavat kaaviot laskevat ja ne saavat alhaisia arvoja. Urheiluosastolla kehitykseen vaikuttaa myös sesonkien säätilat. Rakennusosastolla heikkoon kehitykseen vaikuttaa mahdollisesti myös kiinteiden kustannusten lisäys, etenkin vuodesta 2013 eteenpäin, jolloin kuvaajat kehittyvät negatiivisesti. Osasto on myös kooltaan pieni ja valikoima siitä johtuen on rajallinen, eli sieltä ei saa kaikkia tarvittavia välineitä rakentamiseen ja remontointiin. Toisaalta, tuskin yritys X:n tavoitteena on tehdä osastosta kaiken kattava.

Työn oli myös tarkoitus vastata siihen, voiko osastojen kannattavuuskehitykseen vaikuttaa. Kehitykseen on mahdollista vaikuttaa, vaikuttamalla kustannusten määrään ja käytettävissä oleviin myyntineliöihin, joko lisäämällä tai vähentämällä niitä. Työn tarkoituksena oli myös pohtia, vaikuttavatko suhdanteet ja trendit näiden osastojen kehitykseen. Rakennusosastolla heikko taloudellinen tilanne saattaa vaikuttaa osaston heikkoon kehitykseen. Myös urheiluosastolla taloudellinen tilanne saattaa vaikuttaa osaston heikkoon kehitykseen. Urheiluosaston heikko kehitys oli kuitenkin yllättävä, sillä urheilu- ja hyvinvointibisnes on valloillaan. Yrityksen kannattaa mahdollisesti panostaa osaston tuotteiden markkinointiin, jotta ihmisten kiinnostus urheiluun saataisiin hyödynnettyä. Huomionarvoista on myös se, että käyttötavaraosastolla myynti painottuu loppuvuoteen. Myyntiä voitaisiin yrittää hajauttaa tasaisemmin ympäri vuoden, esimerkiksi erilaisten kampanjoiden avulla.

Elektroniikkaosasto jatkaa todennäköisesti menestyksestä kehitystä myös tulevaisuudessa, ellei kustannusten kehityksessä tule tapahtumaan radikaaleja



muutoksia. Urheilun ja rakentamisen osastojen kehitykseen on mahdollista vaikuttaa tulevaisuudessa, kun tiedetään, mistä niiden heikko kehitys mahdollisesti johtuu.

Työn voidaan sanoa olevan onnistunut, sillä tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Teoriassa määriteltiin keskeiset käsitteet, ja empiriassa yritys X:n tilannetta tutkittiin niiden pohjalta, eli teoria tukee hyvin työn tutkimusosaa. Työn luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä tunnusluvut laskettiin tilinpäätöstietojen pohjalta. Laskelmien luotettavuutta saattaa kuitenkin heikentää mahdolliset pyöristyserot.

Osastojen tilannetta seurattiin kolmen vuoden ajalta. Tutkimusta voitaisiin syventää pidentämällä tarkastelujaksoa tai vastaavasti jatkaa valittujen osastojen tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuuden tutkimista ja kustannuskehityksen seuraamista tulevaisuudessa. Kannattavuuden seuranta on tärkeää ja ajankohtaista myös jatkossa.

## **Taulukot:**

Taulukko 1: Käyttötavaraosaston tunnusluvut, s. 30

Taulukko 2: Osastojen tunnusluvut, s. 33

## Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY
- Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Balance Consulting 2015a. Käyttökate ja käyttökateprosentti. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttokate>. Luettu 20.6.2015.
- Balance Consulting 2015b. Liiketulos ja liiketulosprosentti. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liiketulos>. Luettu 19.6.2015.
- Balance Consulting 2015c. Kokonaistulos kokonaistulosprosentti. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaistulos>. Luettu 25.6.2015
- Balance Consulting 2015d. Vaihto-omaisuuden kiertoaika. [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto\\_omaisuuden\\_kiertoaika\\_](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto_omaisuuden_kiertoaika_) Luettu 20.6.2015.
- Balance Consulting 2015e. Liikevaihto suhteessa henkilöstöön. [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liikevaihto\\_henkilo](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liikevaihto_henkilo). Luettu 17.6.2015.
- Balance Consulting 2015f. Liikevaihto. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liikevaihto>. Luettu 15.6.2015
- Balance Consulting 2015g. Liikevaihdon kasvuprosentti. [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liikevaihdon\\_kasvu](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liikevaihdon_kasvu). Luettu 21.6.2015
- Eklund, I & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Jyväskylä: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ikävalko, M. 2015. Laadulliset tutkimusmenetelmät. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Luentomuistiinpanot.
- Juvonen, O. 2002. Voitto kotiin– Ei kilpailijalle. Helsinki: Talentum
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2003. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 13.–17. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kamensky. Strateginen arkkitehtuuri. 2015 <http://www.kamensky.fi/arkkitehtuuri.html> Luettu 19.10.2015
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä ja Kuusamo: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karikorpi, O. 2012. Raha ratkaisee. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kaupan vuosi. Kaupan avainlukuja. 2014. <http://kaupanvuosi.fi/vuosi-lyhyesti/kaupan-avainlukuja/> Luettu 5.10.2015.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 1.–5. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto?. 3. korjattu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Leppiniemi, J. 2002. Rahoitus. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista – Liiketalous tutuksi. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2008. Katteella tulosta. 4–6. painos. Helsinki: WSOY
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6–10. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Palvelualojen ammattiliitto. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. [https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_s\\_maller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_s_maller.pdf) Luettu 8.8.2015.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum media Oy.
- Saari, S. 2006. Tuottavuus–Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tapiola: MIDO Oy
- Sakki Jouni. Päivittäistavarakaupan tunnusluvut. 2009 <http://www.jounisakki.fi/kirja/Paivittaistavarakaupan%20tunnusluvut.pdf> Luettu 15.9.2015
- Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi: Tilaus– toimitusketjun hallinta. 4. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Sakki, J. 2001. Tilaus – toimitusketjun hallinta: Logistinen b to b–prosessi. 5. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Tilastokeskus. Liikevaihto suhteessa myyntineliöihin. 12.5.2006  
[http://tilastokeskus.fi/til/kamv/2004/kamv\\_2004\\_2006-05-12\\_tie\\_001.html](http://tilastokeskus.fi/til/kamv/2004/kamv_2004_2006-05-12_tie_001.html)  
Luettu 15.9.2015

Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. painos. Hyvinkää: Edita Publishing Oy.

Vero. Verosuunnittelu. 2015. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Henkiloasiakkaan\\_tuloverotus/Verosuunnittelua\\_vai\\_veron\\_kiertamista%2825771%29](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verosuunnittelua_vai_veron_kiertamista%2825771%29) Luettu 20.10.2015

Vilkkumaa, M.2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Yritystutkimusneuvottelukunta 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 8. korjattu painos. Helsinki: Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

**Myyntikate- ja myyntikateprosentti**

$$\begin{array}{r} \text{Liikevaihto} \\ - \text{Muuttuvat kulut} \\ \hline = \text{Myyntikate} \end{array} \qquad \begin{array}{r} \text{Myyntikate} \times 100 \\ \hline \text{Liikevaihto} \end{array}$$

(Alhola &amp; Lauslahti 2002,138).

**Käyttökate- ja käyttökateprosentti**

$$\begin{array}{r} \text{Liikevaihto} \\ - \text{Muuttuvat kulut} \\ \hline = \text{Myyntikate} \\ - \text{Kiinteät kulut} \\ \hline = \text{Käyttökate} \end{array} \qquad \begin{array}{r} \text{Käyttökate} \times 100 \\ \hline \text{Liikevaihto} \end{array}$$

(Alhola &amp; Lauslahti 2002,138–139).

**Liiketulos- ja liiketulosprosentti**

$$\begin{array}{r} \text{Käyttökate} \\ - \text{Poistot} \\ - \text{Arvon alentumiset} \\ \hline = \text{Liiketulos} \end{array} \qquad \begin{array}{r} \text{Liiketulos} \times 100 \\ \hline \text{Liikevaihto} \end{array}$$

(Karikorpi 2012, 157).

**Kokonaistulos- ja kokonaistulosprosentti**

$$\begin{array}{r} \text{Liiketulos} \\ +/\text{-rahoituserät} \\ +/\text{-verot} \\ \hline = \text{kokonaistulos} \end{array} \qquad \begin{array}{r} \text{Kokonaistulos} \times 100 \\ \hline \text{Liikevaihto} \end{array}$$

(Balance Consulting 2015c).

**Kriittinen piste**

$$\frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto}} \times 100$$

Katetuottoprosentti

(Eklund &amp; Kekkonen 2014, 82).

### **Varmuus marginaali**

$$\frac{\text{Myyntituotot} \\ \text{-kriittinen piste}}{=\text{Varmuusmarginaali}} \qquad \frac{\text{Varmuusmarginaali} \times 100}{\text{Toteutuneet myyntituotot}}$$

(Eklund & Kekkonen 2014, 84).

### **Liikevaihto suhteessa myyntineliöihin**

$$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{myyntineliöt}}$$

(Tilastokeskus 2006).

### **Vaihto-omaisuuden kiertoaika**

$$\frac{\text{Vaihto-omaisuus- vaihto-omaisuuden ennakkomaksut} \times 365}{\text{Aine- ja tavikekäyttö 12 kk}}$$

(Balance Consulting 2015d).

### **Henkilöstökustannukset suhteessa liikevaihtoon**

$$\frac{\text{Henkilöstökulut} \times 100}{\text{Liikevaihto}}$$

(Andresson ym. 2001, 174.)

### **Liikevaihto suhteessa henkilöstöön**

$$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Henkilöstö keskimäärin}}$$

(Balance Consulting 2015e).

### **Liikevaihdon kasvuprosentti**

$$\frac{\text{Liikevaihto- Edellinen liikevaihto} \times 100}{\text{Edellinen liikevaihto}}$$

(Balance Consulting 2015g).











