

Joel Pajunen

VÄHITTÄISKAUPAN KANNATTAVUUDEN SEURANNAN
KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

VÄHITTÄISKAUPAN KANNATTAVUUDEN SEURANNAN KEHITTÄMINEN

Pajunen, Joel
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2019
Sivumäärä: 38

Asiasanat: kannattavuus, katetuottolaskenta, sisäinen laskentatoimi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa erään vähittäiskaupan alan yrityksen kannattavuuden seuranta. Toimeksiantajan kannattavuuden seuranta parannettiin ottamalla selvää kannattavuuden seurannan nykyisistä keinoista ja laatimalla katetuottolaskentamalliin perustuva Excel-työkalu sen edistämistä varten. Tavoitteena oli tehdä Excel-työkalusta yhteensopiva uusiun toiminnanohjausjärjestelmän kanssa.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työssä käytettiin kvantitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työssä rakennetun Excel-työkalun pohjana käytettiin katetuottolaskentamallia. Opinnäytetyön teoriaosuus perustui lähdekirjallisuuteen, jonka avulla avattiin katetuottolaskentamalli, kannattavuus ja kannattavuuden parantamisen keinot. Työssä raportoitiin tietojen kerääminen ja Excel-työkalun rakentamisen vaiheet.

Tietoa Excel-työkalun rakentamista varten kerättiin haastattelulla yrityksen johtajan kanssa. Haastattelu toteutettiin puhelimitse ja se toteutettiin yrityksen sisäisestä laskennasta vastaavalle henkilölle. Haastattelu toteutettiin keväällä 2019.

Opinnäytetyössä todettiin, että lukujen aktiivinen seuranta on tärkeää vähittäiskaupan alalla. Aktiivisella seurannalla saadaan parannettua kannattavuutta. Opinnäytetyön Excel-työkalun avulla lukujen seuranta nopeutuu. Jatkona työlle voisi tehdä hinnoittelun Excel-työkalun katetuottolaskennan mallin avulla. Työn liitteenä oleva Excel-työkalu on jätetty julkaistavasta versiosta pois.

PROFITABILITY TRACKING IMPROVEMENT IN RETAIL

Pajunen, Joel

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

November 2019

Number of pages: 38

Keywords: Profitability, gross margin, managerial accounting

The meaning of this thesis was to improve profitability tracking for a retail company. This profitability tracking was improved by taking account of the methods used in the company and making an Excel-worksheet to improve this tracking. The goal was to make the Excel-sheet compatible with the renewed operations control system.

Thesis was carried out as a functional thesis. Data and information was gathered with qualitative data collection. The Excel-worksheet was mainly based on gross margin counting. Literary part was based on written books. Gross margin counting, profitability and profitability improvement were explained with the source material. Data collection and making of the worksheet has been reported in this thesis.

The information for the Excel-worksheet was gathered by performing an interview with the company's management. The interview was held in spring 2019 and the interviewee was in lead for managerial accounting in the company.

Active tracking of figures was found important in retail based on this thesis. Profitability is improved with this active tracking. Key figure tracking becomes faster with the automated Excel-worksheet made in this thesis. Additional research for this thesis would me making an Excel-sheet for pricing based also on cross margin counting. The attached Excel-sheet has been removed from the public version.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TOIMEKSIANTAJA.....	7
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT	8
3.1	Tavoite	8
3.2	Toteutustapa	9
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	9
4	KANNATTAVUUS.....	10
5	KATETUOTTOLASKENTA	12
5.1	Muuttuvat kustannukset	12
5.2	Kiinteät kustannukset	13
5.3	Katetuottolaskennan laskentamalli.....	13
5.4	Varmuusmarginaali ja kriittinen piste	16
5.5	Kustannusten määrittely.....	17
5.6	Kateryhmittely	18
5.7	Katetuottolaskennan puutteet	18
6	KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN.....	19
6.1	Myynnin määrällinen lisääminen.....	19
6.2	Hintojen nostaminen	21
6.3	Tuotevalikoiman muuttaminen	22
6.4	Kustannuksien karsiminen.....	22
6.5	Käyttöpääoman käytön tehostaminen	23
7	KOHDEYRITYKSEN KANNATTAVUUDEN SEURANTA.....	25
7.1	Haastattelu	25
7.2	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	28
8	EXCEL-TYÖKALUN LAATIMINEN.....	29
8.1	Myymäläkohtaiset laskelmat	30
8.2	Kustannusrakenne	30
8.3	Kuviot	31
8.4	Katetuottolaskelma ja myyntikatteen laskuri.....	33
8.5	Lukujen syöttö.....	35
9	POHDINTA	35
	LÄHTEET.....	37

1 JOHDANTO

Vähittäiskaupan alalla vallitsee tällä hetkellä erittäin kova kilpailutilanne. Monet yritykset ovat lähteneet mukaan hintakilpailuun, jolla pyritään valloittamaan mahdollisimman suuri osa markkinoista. Yritykset pystyvät alentamaan hintoja panostamalla kustannustehokkuuteen ja pyrkimällä markkinoiden kustannusjohtajaksi. Kustannusjohtajan asemassa yritys pystyy myymään tuotteita kohtuullisella katteella kilpailijoita edullisemmin.

Kustannusjohtajaksi pääseminen vaatii kannattavuuden jatkuvaa ja mahdollisimman tehokasta seuranta. Kustannustehokkuus on osa strategiaa ja tärkeä kilpailukeino myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla. Tässä työssä aiheena on valmistaa toimeksiantajalle helppo ja nopeakäyttöinen Excel-työkalu, jonka avulla saadaan laskettua yrityksen eri tuoteryhmien kuluja, kustannuksia ja etenkin katetuottoja. Työssä luotavalla työkalulla pystytään tarkastelemaan näitä lukuja myymäläkeskeisesti ja myös koko ketjun laajuisesti. Työssä tehtävästä Excel-pohjasta pyritään saamaan toimiva työkalu toiminnan kannattavuuden seuranta varten.



Kuvio 1. Lukujen aktiivinen seuranta

Kohdeyritys on reagoinut kiristyvään kilpailutilanteeseen sijoittamalla verkkokauppaan. Tällä investoinnilla pyritään pysymään mukana alan jatkuvassa uudistumisessa. Verkkokaupan ostamisen jälkeen yritys päivitti toiminnanohjausjärjestelmänsä sekä kassajärjestelmänsä tammikuussa 2019.

Toiminnanohjausjärjestelmä oli syytä päivittää, jotta saataisiin kaikki kaupan järjestelmät yhteensopiviksi. Verkkokaupan ylläpitäminen helpottui

huomattavasti järjestelmän uusimisen jälkeen. Kuitenkin tämä järjestelmä on koitunut muutenkin erittäin hyödylliseksi. Tässä uudistuksessa päivittyi myös kaikki sisäisen datan tiedonkeruujärjestelmät, joten opinnäytetyöni sivuaineena on selvittää, mitä tietoa järjestelmä kerää ja kuinka sitä saa jäseneltyä. Ohjelmiston toimintoihin ja mahdollisuuksiin perehtyminen on avuksi kaupan johdolle tulevaisuutta ajatellen.

Toimeksiantaja on minulle entuudestaan tuttu, koska olen tehnyt kyseisen ketjun eri liikkeissä töitä jo useamman vuoden ajan. Ketjulla on tällä hetkellä viisi liikettä, joista kolmessa olen ollut töissä. Olen siis saanut jo aika hyvän kuvan ketjun toiminnasta, arvoista, visiosta sekä strategiasta. Nämä tiedot auttavat minua opinnäytetyön tekemisessä.

Lähteinä työssä toimii kirjallisuus, haastattelut yrityksen johdon kanssa, sekä osallistuva havainnointi. Tavoitteena opinnäytetyössä on tuottaa toimeksiantajalle käyttöön tuleva toimiva Excel-työkalu, jonka avulla saadaan analysoitua helposti toiminnan katetuottoa ja kannattavuutta.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vähittäiskaupan yritys. Yritys on ollut noin 20 vuotta toiminnassa ja se toimii vähittäiskaupan alalla. Toimialana on pienoistavaratalot ja muut erikoistumattomat myymälät. Yrityksen liikevaihto on hieman alle kymmenen miljoonaa ja tulosta se tekee vuosittain noin 200 000 euroa. Yritys työllistää noin 30 työntekijää. Sesonkiaikoina esimerkiksi juhannusta edeltävinä päivinä kesällä ja joulun aikaan, näiden lisäksi on myös kiireapulaisia. Myymälöitä on viisi kappaletta ja tavaroita kuljetetaan näiden myymälöiden välillä yrityksen omalla kuorma-autolla.

Yritys on ulkoistanut taloushallintonsa kirjanpito palveluita tarjoavalle yritykselle. Tältä ulkopuoliselta tuottajalta saadaan ostettua laskutuspalvelut, kirjanpito ja tilinpäätökset. Yrityksen johtoporras kerää kuitenkin myös dataa tietojärjestelmiinsä, joita he itse analysoivat. Tässä sisäiseen laskentaan käytettävässä datassa näkyvät tiedot myynneistä myymäläkohtaisesti ja tuoteryhmittäin. Tässä opinnäytetyössä tuotettavan Excel-työkalun tarkoituksena on helpottaa näiden lukujen analysointia. Sisäistä dataa keräävä järjestelmä on uudistettu tammikuussa 2019, joten sivutavoitteena työssä on perehtyä järjestelmän tuomiin hyötyihin tarkemmin.

Toimeksiantajan strategiana on olla markkinoiden kustannusjohtaja. Tuotteita pyritään kustannustehokkuuden kautta myymään kilpailijoita edullisemmin. Toimintatapa on asiakaslähtöinen, joten yrityksen arvoja ovat halu ilahduttaa asiakkaita ja asiakaslähtöisyys. Tämän lisäksi yrityksessä pyritään olemaan mukana oman alan kehityksessä ja pysymään siinä kilpailijoiden edellä. Tätä toteutetaan pitämällä teemana jatkuvaa uudistumista.

Konkreettisena esimerkkinä uudistumisesta on viime vuonna käyttöön otettu verkkokauppa, jonka avulla pyritään pysymään vähittäiskauppojen alan kovassa kilpailutilanteessa mukana. Toisena esimerkkinä juuri uudistettu kassa-järjestelmä sekä toiminnanohjausjärjestelmä. Näiden avulla saadaan kerättyä vielä tarkempaa dataa toiminnasta. Näillä tiedoilla pystytään mahdollisesti saamaan kilpailuetua muihin toimijoihin. Kohdeyritys mittaa

toiminnanohjausjärjestelmän avulla jokaisen viiden eri kaupan myyntiä tuoterhymittäin. Näistä luodaan dokumentteja niin päivä-, kuukausi-, kuin vuositasollakin. Excel-työkalu helpottaa näiden lukujen seuranta.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT

Tutkimuskohteen selvittäminen on tärkeä asia ennen työn aloittamista. Sen lisäksi pitää selvittää, millaista tietoa toimeksiantaja oikeasti tarvitsee. Tällä vältytään turhan asian tutkimiselta ja saadaan hyödyllinen tuotos toimeksiantajalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11, 12.)

3.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle Excel-pohjainen raportointityökalu kannattavuuden seuraamiseen ja kehittämiseen. Tämä Excel-työkalu laskee automaattisesti tärkeät kannattavuuteen ja sen parantamiseen liittyvät tunnusluvut. Pohja luo yhteenvedot ja katetuottolaskelmat yritykselle myymäläkohtaisesti ja ketjun laajuisesti. Näiden lisäksi se erittelee yrityksen kustannusrakenteen.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten toimeksiantajalla tällä hetkellä seurataan toiminnan kannattavuutta ja miten seuranta voidaan kehittää. Tavoitteena on kehittää toimeksiantajan kannattavuuden seurannan sujuvuutta ja tehdä lukujen aktiivisesta seurannasta helpompaa. Työkalun avulla yritys pystyy parantamaan kannattavuuttaan.

Lisäksi tavoitteena on perehtyä tarkemmin tammikuussa 2019 uudistettuun kassajärjestelmään sekä päivitettyyn toiminnanohjausjärjestelmään. Työssä selvitetään, millaisia toimintoja siinä on ja miten järjestelmän keräämiä myyntitietoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi aikaan, myymälään ja eri tuoterhyymiin.

3.2 Toteutustapa

Toiminnallisessa opinnäytetyössä valmistetaan toimeksiantajalle jokin konkreettinen tuotos ja raportoidaan sen valmistamisen prosessi. Nämä opinnäytetyöt ovat käytännönläheisiä ja sovellettavissa työelämään. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään tutkimusviestinnän keinot käytännön toteutukseen. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on esimerkiksi kirja, ohjeistus, portfolio tai jokin tapahtuma. Näitä kaikkia yhdistää se, että opinnäytetyössä luodaan kokonaisuus, josta on tunnistettavissa työn päämäärä. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 51.) Raportti osuudessa selvitetään, mitä ollaan tehty, miksi ollaan tehty, miten ollaan tehty, millainen työ oli prosessina ja millaisia johtopäätöksiä saatiin. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 65.)

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä valmistetaan konkreettinen kannattavuuden seurannan työkalu toimeksiantajalle ja raportoidaan sen valmistaminen. Työssä perehdytään tarkasti toimeksiantajan tämänhetkiseen kannattavuuden seurantaan. Tiedonkeruussa käytetään laadullisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää kohde ja sen ominaisuudet sekä merkitys kokonaisvaltaisesti ja syventävästi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tietoa opinnäytetyötä varten kerätään haastattelulla, käyttämällä aiheesta olevaa kirjallisuutta, sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Konkreettinen tieto Excel-työkalua varten hankitaan toiminnanohjausjärjestelmää havainnoimalla.

Haastattelu on toimiva tiedonkeruutapa kehittämistyössä, sillä sen avulla saadaan syvällistä tietoa kehitettävästä aiheesta nopeasti. Haastattelun avulla voidaan myös saada uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Haastattelu ei kuitenkaan toimi tiedonkeruumenetelmänä pelkästään, vaan se tulee yhdistää

muihin menetelmiin. Haastattelu muokataan tutkittavaan asiaan sopivaksi, sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Haastattelu voi olla strukturoitu, jossa kysymykset on muotoiltu valmiiksi, tai avoin, jossa kysymyksiä ei suunnitella etukäteen. Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen tasavertaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015 108-109.)

Tässä työssä tehtävä haastattelu on avoin haastattelu. Haastattelu toteutetaan yrityksen toimitusjohtajalle, joka on tällä hetkellä suuressa vastuussa yrityksen taloushallinnosta ja sisäisestä laskennasta. Haastattelun tavoitteina on selvittää toimeksiantajan kannattavuuden seurannan keinot. Haastattelussa selvitetään myös tämän hetkinen katteiden seuraamisen aktiivisuus ja sisäisen laskennan merkitys yritystoiminnalle. Haastattelussa perehdytään myös uuteen kassajärjestelmään ja toiminnanohjausjärjestelmään. Opinnäytetyössä selvitetään, minkälaista tietoa toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa. Haastattelu litteroidaan, jonka jälkeen sen sisältöä analysoidaan syvällisesti.

Haastattelun lisäksi tietoa kerätään osallistuvalla havainnoinnilla. Toimintaa seuraamalla saadaan hyvä kuva tämänhetkisestä tilanteesta. Minulta löytyy jo paljon omaa kokemusta yrityksen toiminnasta, koska olen työskennellyt siellä. Osallistuva havainnointi kohdistuu enimmäkseen toiminnanohjausjärjestelmään, jonka käyttöön perehdyn työn aikana. Tämä perehtyminen antaa konkreettisen kuvan sille, millaisia ominaisuuksia Excel-työkalussa tulee olla.

4 KANNATTAVUUS

Perimmäisenä ajatuksena kannattavuudessa on se, että kannattavan yrityksen tulisi koko toiminnan ajan tuottaa tarpeeksi kattamaan toiminnan kustannukset ja voittotavoite. Kannattavuus kuvastaa yrityksen tulon tuottamiskykyä.

Kannattavuuden mittaaminen on yrityksille tärkeää, sillä sitä kautta saadaan yritystoimintaa tehostettua merkittävästi. Erilaiset tunnusluvut helpottavat

kannattavuuden mittaamista. (Alhola & Lauslahti 2002, 50.) Varsinaisen toiminnan kannattavuutta mitatessa otetaan huomioon vain varsinaisen toiminnan tuotot. Tässä ei oteta huomioon sijoitus- ja rahoitustuottoja eikä satunnaisia tuottoja. Satunnaista tuottoa saadaan esimerkiksi oman käyttöomaisuuden pois myymisestä. (Tomperi 2010, 8.)

Kannattavuutta voi mitata pitkälle tai lyhyelle aikavälille. Lyhyen ajan kannattavuutta on seurattava aktiivisesti. Tämä mahdollistaa tarvittaessa nopean reagoinnin alan tilanteen muuttuessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään lyhyen aikavälin kannattavuuden mittaamiseen. Kannattavuutta mitatessa tulee kuitenkin ottaa huomioon myös toiminnan kannattaminen pidemmällä aikavälillä. Vaikka lyhyellä aikavälillä jokin toiminta on kannattamatonta, voi se silti pitkässä juoksussa olla kannattavaa. Näin voi käydä esimerkiksi jonkin uuden tuotteen lanseeraamisessa tai myyntiin ottamisessa. (Viitala & Jylhä 2008, 295.)

Kannattavuutta seurataan suhteellisilla tai absoluuttisilla luvuilla. Suhteellisen kannattavuuden mittaamisessa luvut suhteutetaan liiketoiminnan määrään, joten luvuista saadaan helpommin muihin yrityksiin ja toimialoihin verrattavia. Absoluuttisissa tunnusluvuissa luvut pidetään oikeina lukuina, joka on hyödyllisempi tapa yrityksen johdon sisäisessä laskennassa, mutta nämä luvut eivät ole niin vertailukelpoisia.

Kannattavuutta analysoidessa ei tule unohtaa, että eri tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuutta pitää seurata erikseen. Toiminnassa menestyminen edellyttää, että kaikki tuotteet ovat jokseenkin kannattavia toiminnan suhteen. Yhdellä osa-alueella menestyminen ei siis vielä riitä kannattavaan toimintaan. Sama sääntö pätee myös asiakassegmenttien kannattavuuteen. Vähittäiskaupan alalla asiakassegmenttien kannattavuutta voidaan soveltaa esimerkiksi selvittämällä eri asiakastyyppeiden kannattavuus. (Alhola & Lauslahti 2002, 79-82.) Toimeksiantajalla asiakkaita voisi segmentoida asiakastyyppeiden mukaan esimerkiksi yritysasiakkaisiin, päivittäistavaroita ostaviin useasti käyviin kantaasiakkaisiin ja isompia työkoneita tai laitteita ostaviin asiakkaisiin, jotka tekevät kertaostoja harvemmin.

5 KATETUOTTOLASKENTA

Sisäisessä laskennassa yksi tärkeimmistä kannattavuuden laskemisen työkaluista on katetuottolaskenta. Katetuottolaskenta ja sen kannattavuusajattelu sopii yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden laskemiseen. Katetuottolaskennassa selvitetään toiminnan tulos. Katetuottolaskennan avulla selvitetään, kuinka paljon yritys saa tuottoa myymistään tavaroista. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen. 2015, 151.) Katetuottolaskennan mallin perustassa kustannukset ovat jaettu muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kustannusten jaottelussa käytetään määrittelevänä tekijänä kustannuksien yhteyttä yrityksen toiminta-asteeseen. Toiminta-aste kertoo yrityksen toteutuneen suoritemäärän vertailuajanjakson aikana. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 28, 29.)

5.1 Muuttuvat kustannukset

Muuttuvat kustannukset ovat suoraan yhteydessä toimintaan ja niiden suuruus riippuu toiminta-asteesta. Vain kustannukset, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on tarpeeksi selkeä, voidaan luokitella katetuottolaskennassa muuttuviksi kustannuksiksi. Toimeksiantajalla esimerkiksi myytävien tuotteiden ostohinnat ovat muuttuvia kustannuksia. (Jormakka ym. 2015, 150.)

Muuttuvat kustannukset voivat olla myös määräkustannuksia. Tämä termi johtuu siitä, että osa muuttuviin kustannuksiin luokitelluista menoista riippuu käytön määrästä. Otetaan esimerkiksi jokin palvelu, jolla on kiinteä kuukausimaksu. Kun tätä palvelua joudutaan käyttämään enemmän, on siitä koituvat lisäkustannukset muuttuvia määräkustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56.) Muuttuvia kustannuksia voi olla esimerkiksi sisäänostetut myytävät tavarat, tuotteiden valmistuskustannukset, valmistuksesta johtuvat palkat, koneiden huolto ja energiakustannusmaksut. Jälleenmyyntiyrityksessä ei ole valmistuskustannuksia, vaan suurin osa muuttuvista kustannuksista koostuu sisäänostohinnoista. (Viitala & Jylhä 2008, 302.)

5.2 Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset ovat välillisiä kustannuksia, jotka eivät ole suoraan yhteydessä toimintaan. Nämä kustannukset koostuvat esimerkiksi toimitilojen vuokrista, poistoista, lämmityskuluista, kiinteistönhuollosta, palkoista sekä markkinoinnin ja hallinnon kuluista. Kiinteät kustannukset pysyvät vakiona toiminta-asteesta riippumatta. (Viitala & Jylhä 2008, 301.)

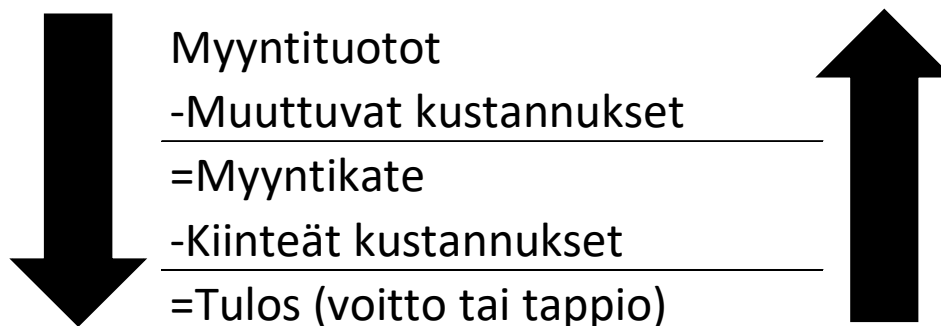
Kiinteät kustannukset voidaan vielä luokitella kahteen osaan. Ne kustannukset, jotka tulevat yritykselle joka tapauksessa toiminnasta riippumatta ovat niin sanottuja seisonnakustannuksia. Ne ovat siis menoja, jotka syntyvät, vaikka yritys ei tekisi yhtään mitään. Valmiuskustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät toimintavalmiuden ylläpidosta. Toimeksiantajalla esimerkiksi sähkö, joka kuuluu kaupan auki ollessa myymälärakennuksen valaisemiseen, on valmiuskustannus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 57.)

5.3 Katetuottolaskennan laskentamalli

Katetuottolaskenta on laskentamallina yksinkertainen ja siitä saa kerättyä tietoa päätöksiä varten nopeasti. Katetuottolaskennan laskentamalli etenee vaiheittain. Ensimmäisenä vaiheena on käyttötarkoituksen päättäminen. Tässä vaiheessa päätetään myös, kuinka laajalle osalle yrityksen toiminnasta kate-
tuottolaskenta tehdään. Seuraavaksi jaetaan kustannukset aiemmin esitetyn mallin mukaan muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Järvenpää ym. 2013, 105.)

Itse laskenta aloitetaan liikevaihdosta eli varsinaisen toiminnan tuottojen määrästä. Liikevaihdosta vähennettäessä aiemmin määritellyt muuttuvat kustannukset, saadaan välitulos, josta käytetään kaupan alalla nimitystä myyntikate. Myyntikate on absoluuttinen tai suhteellinen tunnusluku, joka kertoo tuotteista saatavan katteen. (Alhola & Lauslahti 2002, 137.) Seuraavassa vaiheessa myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, poistot, verot ja rahoituserät. Näin saadaan toiminnan tulos. (Järvenpää ym. 2013, 105.)

Liiketuloksesta nähdään, onko yritys voittoa tuottava, vai tekeekö se tappiota. Tulos näyttää, paljonko myynnistä on jäänyt tuottoa huomioonottamatta rahoituseriä tai veroja. (Alhola & Lauslahti 2002, 138-140.) Katetuottolaskennan malli on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Katetuottolaskennan malli

Vähittäiskaupan alalla katteiden seuraaminen on erityisen tärkeää. Alalla tuotteita pyritään myymään mahdollisimman paljon ja tuotteita halutaan myydä mahdollisimman hyvällä katteella. Myyntikatteita tulee seurata aktiivisesti ja tuoteryhmittäisiin katteisiin kannattaa myös kiinnittää huomiota. Vähittäiskaupassa myynnin on oltava niin suuri, että sillä saadaan katettua muuttuvat kustannukset, kiinteät kustannukset ja johdon määrittelevä voittotavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 67-68.)

Toimeksiantajan johdon laskennassa katetuottolaskenta on myös suuressa roolissa. Kustannustehokkuutta voidaan seurata katetuottolaskennalla. Katetuottolaskennan avulla saadaan selvitettyä mitkä tuotteet tai tuoteryhmät tuottavat parhaiten rahaa. Katetuottolaskennan tärkeydestä johtuen opinnäytetyössä tehtävä Excel-työkalu perustuu katetuottolaskentaan.

Käytännössä katetuottolaskennan avulla selvitetään, paljonko yritykselle jää voittoa tulokseksi kustannuksien kattamisen jälkeen. Tätä kutsutaan voittoosuudeksi. Katetuottolaskentaa voi soveltaa koko yritykseen tai esimerkiksi vain yhteen tuotteeseen tai toiminta yksikköön. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 101.)

Katetuottolaskenta ei sovellu aivan kaikkiin tarpeisiin, vaan tiettyjen kriteerien tulee täytyä, jotta laskenta onnistuu. Kustannukset ovat pystyttävä jakamaan muuttuviin ja kiinteisiin, vaikka se edellyttäisikin hieman liian pelkistettyä jakoa. Olettamuksena on se, että muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti samassa suhteessa toiminta-asteen kanssa. Olettamana on vielä se, että kiinteät kustannukset eivät muutu toiminnan määrän mukana. (Järvenpää ym. 2013, 102.)

Katetuottolaskennan perimmäisenä tarkoituksena on Järvenpää ym. mukaan (2013, 105.) vastata seuraaviin kysymyksiin:

”Mikä katteen tulee olla, jotta kustannukset ja voittotavoite saadaan katettua?”

”Miten kustannusten kasvaminen tai pieneneminen vaikuttaa voittoon?”

”Kuinka paljon myynnin pitää lisääntyä, jotta esimerkiksi jokin investointi on kannattava?”

”Miten kustannusrakenteen muutos vaikuttaa kriittisen pisteen myyntiin?”

Katetuottolaskenta on myös hyvä työkalu budjetin suunnitteluun. Kun myyntikate tiedetään etukäteen, voidaan laskea seuraavalle tarkkailuajanjaksolle se myyntimäärä, joka tarvitaan voittotavoitteeseen pääsemiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 73.)

Katetuottolaskennalla saadaan myös laskettua tuotekohtaisia ja yleisiä kate-tuottoprosentteja. Myyntikatteen prosenttilukua seuraamalla saadaan toteutettua nopeaa seuranta eri tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuudelle. Kate-tuottoprosentti lasketaan jakamalla myyntikate koko myynnin määrällä ja kertomalla se kymmenellä.

Katetuottolaskentaa suorittaessa lukujen aktiivinen seuranta on pakollista. Tämä aktiivisuus on tärkeää etenkin vähittäiskaupan alalla. Katetuotolla mitataan lyhyen ajan kannattavuutta ja mallin avulla pystytään ohjaamaan toimintaa parempaan suuntaan nopeasti. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että seurannalla saataviin tietoihin on reagoitava nopeasti.

Katetuottolaskennan malli mahdollistaa sen käyttämisen myös tulossuunnittelussa. Tulossuunnittelussa käytetään katetuottolaskennan kaavoja, joihin sijoitetaan ennakoitua myyntimäärä sekä kustannukset. Myyntitavoitteen ennakointia varten puretaan tavoite osiin. Tavoitteen voi purkaa esimerkiksi eri asiakasryhmiin tai tuoteryhmiin. Pääpaino on muuttuvien kustannusten hallitsemisessa. Katetuotto kasvaa kustannusten vähentyessä ja pienenee kustannusten lisääntyessä. Vähittäiskaupan alalla, jossa tuotteet ostetaan sisään, on muuttuviin kustannuksiin vaikuttaminen vaikeampaa. (Järvenpää ym. 2013, 112.) Keinoina tässä on suurempien kertaostojen tekeminen tukusta tai esimerkiksi tehtaiden loppuerien ostaminen halvalla.

5.4 Varmuusmarginaali ja kriittinen piste

Tuloslaskelman tiedoista voidaan laskea yritystoimintaan liittyviä tunnuslukuja. Kriittinen piste kuvaa, kuinka paljon tulee saada myyntituottoja, jotta toiminnan kaikki kiinteät ja muuttuvat kustannukset saadaan katetuksi. Se kertoo, millä myyntimäärällä yritys pääsee omilleen. Kriittisen pisteen myynnissä saadaan katetuottoa saman verran kuin yrityksellä on kiinteitä kustannuksia. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 44.)

Varmuusmarginaalista nähdään, kuinka paljon yrityksellä on niin sanottua "pe-livaraa" ennen kriittistä pistettä. Luku siis kertoo, kuinka monella eurolla yritys on ylittänyt kriittisen pisteen myynnin. Varmuusmarginaalin helpommin vertailtava muoto on varmuusmarginaaliprosentti, jossa luku suhteutetaan liikevaihtoon. Tämä mahdollistaa eri suuruisten yritysten ja eri toimialojen vertailun toisiinsa. (Jormakka ym. 2015, 153.)

Laskukaavat kyseisiin tunnuslukuihin ovat

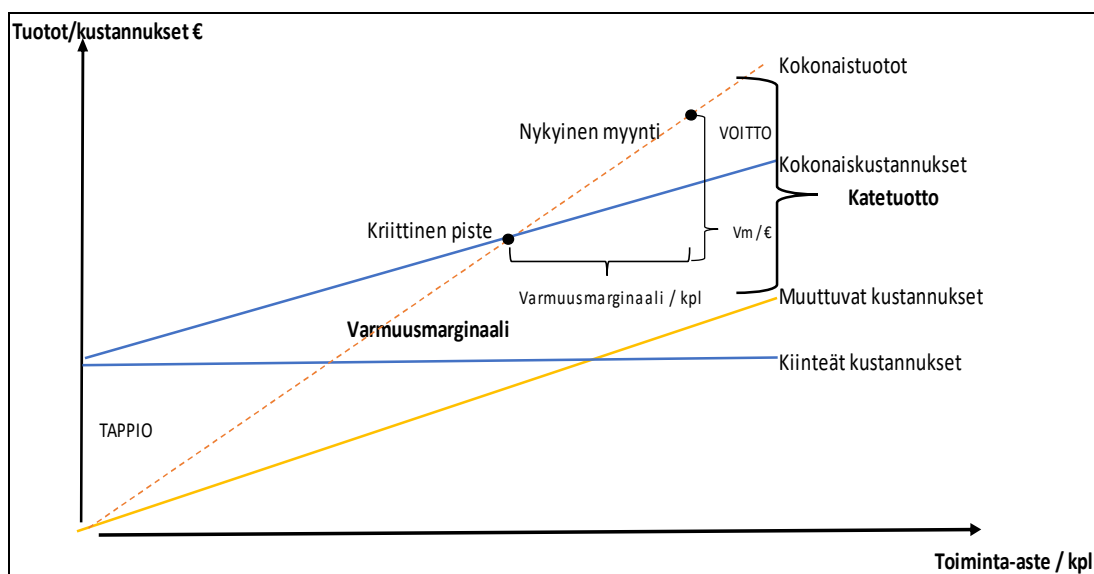
Kriittinen piste: $100 \times \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuottoprosentti}$

Varmuusmarginaali: $\text{nykyinen myynti} - \text{kriittisen pisteen myynti}$

Varmuusmarginaaliprosentti: $100 \times \text{varmuusmarginaali} / \text{nykyinen myynti}$

(Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 71)

Katetuottolaskenta ja sen kannattavuusajattelu voidaan havainnollistaa myös graafisena mallina. Tätä kutsutaan kannattavuuskuviosi, joka on havainnollistettu kuviossa 3. Kuviolla nähdään nopeasti yrityksen tuottojen ja kustannuksien määrät eri myyntimäärillä. Kuviossa kuvataan myyntimääriä vaaka-akselilla ja pystyakselilla tuottoja sekä kustannuksia. Kuvioista näkyy myös muuttuvat kustannukset, kiinteät kustannukset, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 47.)



Kuvio 3. Katetuottoanalyysi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 69.)

5.5 Kustannusten määrittely

Katetuottolaskennan periaatteita voi hyödyntää myös yksityiskohtaisessa laskennassa. Esimerkiksi vähittäiskaupan yrityksen kannattaa laskea erillisiä katteita eri tuoteryhmille. Jotta yksittäisen tuotteen kannattavuutta voidaan laskea, pitää ensimmäiseksi laskea tuotteen kustannukset. Tähän on olemassa eri kalkyyliperiaatteita. Omakustannusarvoa käytettäessä lasketaan tuotteesta kaikki yritykselle koituvat kustannukset. Kaupan alalla tuotekohtaisia kustannuksia laskettaessa kannattaa kuitenkin käyttää minimikalkyyliä, jossa otetaan huomioon vain tuotteeseen liittyvät muuttuvat kustannukset. Kaupan alalla ne koostuvat tuotteen ostohinnasta ja ostoprosessiin liittyvistä kustannuksista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 74-75.)

5.6 Kateryhmittely

Tulosanalyysiä suunniteltaessa on kannattavaa perustaa eri kateportaita, joilla pyritään eri katteisiin ja eri tulokseen. Eri tuoteryhmille ja tuotteille on suositeltavaa luoda eri katetavoitteet. Kallista tuotetta voidaan myydä suhteessa pienemmällä katteella kuin halvempaa tuotetta. Kalliissa tuotteessa liikkuu enemmän rahaa, joten kaupan saama voitto on suhteessa suurempi, vaikka kate olisikin pienempi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 76.) Kohdeyrityksessä kateryhmittely on hyvin käytössä ja tuoteryhmittäisten katteiden lisäksi huomiota kiinnitetään myös tuotekohtaisiin katteisiin.

5.7 Katetuottolaskennan puutteet

Katetuottolaskennassa on myös puutteita, joista sitä on kritisoitu. Nämä on otettava huomioon lukuja analysoitaessa ja sitä käytettäessä. Mikäli puutteita ei tiedosteta, voi lukujen analysoinnissa tulla virheitä johtuen väärin tulkitsemisestä. Tästä on esimerkkinä tilanne, jossa katetuottolaskelma kannustaa myymään lisää, koska saatu katetuotto nousee myynnin noustessa. Tämä kateuoton nousu ei kuitenkaan ota huomioon mahdollista kiinteiden kustannusten kasvua, joka johtuu myynnin edistämisestä. (Jormakka ym. 2015, 113.)

Menetelmää kritisoidaan myös sitä, että kustannusten lajittelu muuttuviin ja kiinteisiin on usein liian pelkistettyä. Toimintaa analysoitaessa täytyy myös muistaa, että katetuottolaskennan perusteilla tehty kannattavuuskuvio on hieman liian ideaalinen. Katetuottolaskenta toimii vain lyhyellä aikavälillä, joten pelkästään sen perusteella ei saa tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia. Kun katetuottolaskenta on tehty liikevaihdon pohjalta, se ei ota huomioon arvonnlisäveroa, luottotappiota tai mahdollisia rahtikustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 74.)

Katetuottolaskenta hinnoittelussa saattaa myös johdattaa virheellisiin johtopäätöksiin. Kun tuotteen kustannukset ovat pääosin muuttuvia, toimii katetuottolaskenta erinomaisesti hinnoittelun työkaluna. Mutta kuitenkin kustannuksien

koostuessa pääosittain kiinteistä kustannuksista, voi katetuottolaskennan perusteinen hinnoittelu olla virheellistä. Tämä johtuu kohdistusongelmasta, joka tulee ilmi silloin kun kiinteiden kustannuksien kytkeytyminen tuotteeseen on epäselvää. (Järvenpää ym. 2013, 217.)

6 KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Yritys voi lyhyen tähtäimen suunnitelmissaan omalla toiminnallaan parantaa kannattavuuttaan erilaisilla keinolla. Eri keinoilla pyritään vaikuttamaan tuotteista saatavaan katetuottoon ja tuotteiden myyntimääriin. Nämä keinot ovat: myynnin määrällinen nostaminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten karsiminen, hintojen nostaminen ja varojen käytön tehostaminen. Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään esimerkiksi hintoja laskemalla, markkinointia parantamalla ja tuotteen asiakkaalle tuomaa lisäarvoa parantamalla. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.)

6.1 Myynnin määrällinen lisääminen

Myynnin lisäämisellä tarkoitetaan tuotteiden myyntimäärien kasvattamista. Kasvattamalla myyntimääriä lisätään koko toiminnan myyntituloa. Myyntimäärät nousevat, kun saadaan nykyiset asiakkaat ostamaan enemmän, tai onnistutaan hankkimaan uusia asiakkaita. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 51.)

Myynnin määrällinen lisääminen perustuu kysynnän hintajouston periaatteeseen. Kysynnän hintajousto kertoo, kuinka paljon määritelty hinnan muutos vaikuttaa tuotteen kysyntään. Hintajouston laskemisessa käytetään suhteellisia arvoja. Hintajousto lasketaan jakamalla tuotteen kysynnän suhteellinen muutos tuotteen hinnan suhteellisella muutoksella. Kysynnän hintajouston avulla pystytään ennakoimaan tietyn hinnan muutoksen vaikuttamisen myyntitulojen määrään. Myynnin määrällisessä lisäämisessä hintajouston avulla

lasketaan siis, se että nouseeko myynneistä saatu kokonaistuotto hintoja laskemalla. (Hyytinen & Maliranta 2015, 32-34.)

Tässä kuitenkin pitää ottaa huomioon, että myyntimäärien kasvattaminen lisää myös muuttuvia kustannuksia. Esimerkiksi mitä enemmän tuotteita myydään, niin sitä enemmän tuotteita tulee myös ostaa. Myyntimäärien määrällinen kasvattaminen lisää liiketoiminnan määrää, jonka avulla liikevaihto nousee.

Myyntimääriä saadaan kasvatettua esimerkiksi laskemalla tuotteiden hintaa. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tuotteiden hinnan laskeminen vaikuttaa suoraan saatavan myyntikatteen määrään. Mikäli myyntihintaa lasketaan, tulee selvittää, kuinka paljon enemmän kyseistä tuotetta tulisi myydä, jotta hinnan alentamisesta olisi hyötyä. Myyntimäärien nostamista voidaan ti-
lapäisesti pyrkiä tekemään esimerkiksi tarjoustuotteilla. Kun annetaan asiakkaille paljousalennuksia, saadaan myyntimääriä nostettua. Tämä keino kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti saatavan myyntikatteen määrään.

Myyntimääriä saadaan kasvatettua myös pyrkimällä valloittamaan muita markkinasegmenttejä, joiden avulla saataisiin kokonaan uusia asiakkaita yritykselle. Uuden asiakkaan hankkiminen on kuitenkin suhteessa kalliimpaa kuin vanhojen ylläpitäminen. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.)

Kohdeyrityksessä myyntimäärien nostamiseksi on tehty monia toimia. Yksi tehokkaaksi todettu tapa myyntimäärien nostamiseen on toimia hintakilpailukykyisesti, mikä edellyttää tuotteiden hankkimista edullisesti. Tämä pienentää toiminnan muuttuvia kustannuksia ja sen avulla saadaan tuotteesta hyvä myyntikate, vaikka tuote myytäisiinkin halvalla pois. Kun tuote saadaan sisäänostettua edullisesti, pystytään sitä tarjoamaan asiakkaille myös pienemmällä hinnalla. Hinnan alentaminen nostaa myyntimäärää. Yksi käytännön tapa edullisten tuotteiden hankkimiseen on tehtaiden loppuerien tai esimerkiksi ylijäämävarastojen ostaminen. Nämä ovat edullisia eräostoja, joita saa tehtailta, jotka haluavat myydä ylimääräisen varastosta halvalla pois. Myyntimäärät kasvavat, kun tuotteita myydään edullisesti, ja myyntikate pysyy silti

kohtuullisena. Riskinä tässä keinossa on varaston ylikuormittaminen ja mahdollinen hävikki.

Myyntimääriä pystytään myös lisäämään esimerkiksi panostamalla enemmän markkinointiin. Tämä ei vaikuta myyntikatteeseen, mutta se näkyy tuotteen voitossa, sillä markkinointiin lisätty rahamäärä näkyy välillisissä kiinteissä kustannuksissa, jotka otetaan huomioon vasta myyntikatteen jälkeen. Teoriassa kasvattamalla markkinointia myyntimäärien pitäisi nousta, mutta tästä ei voida kuitenkaan olla varmoja. Kohdeyritys markkinoi pääosassa tällä hetkellä paikallisissa sanomalehdissä ja lähettämällä tarjouslehden kerran viikossa. Kyseisellä markkinointistrategialla saadaan säästettyä kiinteitä kustannuksia ja näillä keinoilla tavoitetaan yrityksen kohdeasiakasryhmä parhaiten.

6.2 Hintojen nostaminen

Hintoja nostamalla saadaan myyntikatetta parannettua. Kun muuttuvat kustannukset pysyvät samoina, mutta samanaikaisesti myydään asiakkaalle tuotetta entistä kalliimmalla, niin teoriassa myynneistä jää enemmän katetta. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että se parantaisi toiminnan tulosta. Myyntihintoja nostettaessa myyntimäärät todennäköisesti pienenevät. Vaikka nostetuilla hinnoilla tuotteista saadaan parempi myyntikate, saattaa myyntimäärät jäädä suhteessa niin paljon pienemmiksi, että kiinteitä kustannuksia ei saada katettua. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.) Myyntihinnan nostaminen vaatii yleensä jonkin perustellun syyn. Asiakkaat eivät suostu ostamaan samaa tuotetta kalliimmalla, kuin ennen. Myyntihintaa on hyvä nostaa silloin, kun myytävään tuotteeseen tulee jokin uusi ominaisuus tai sen laatu paranee. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 52.)

Tässä taktiikassa käytetään myös hintajouston periaatetta. Kuitenkin eri päin kuin myynnin määrällisessä lisäämisessä. Hintajouston avulla analysoidaan suhteellisesti se, kuinka paljon hintojen nostaminen vaikuttaa myyntimäärän ja sitä kautta myyntitulojen määrään. (Hyytinen & Malinen 2015, 32-34.)

Kohdeyrityksellä pahimpana riskinä on myös asiakasuskollisuuden menettäminen. Aiemmin markkinoinnilla ja hyvällä kilpailulla ansaitut kanta-asiakkaat saattavat vaihtaa kilpailijan tuotteisiin ja palveluihin, mikäli hintoja nostetaan liikaa tai liian nopealla aikataululla.

6.3 Tuotevalikoiman muuttaminen

Kannattavuutta voidaan myös parantaa tuotevalikoimaa muuttamalla. Tämä edellyttää sitä, että yrityksen tulisi selvittää myytävistä tuotteista ja tuoteryhmistä ne tuotteet, joilla on korkea myyntikate. Lisäämällä hyväkatteisten tuotteiden määrää valikoimassa saadaan kannattavuutta parannettua. Samanlaisesti vähennetään panostusta tuotteisiin, joissa kate jää suhteessa pienemmäksi. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.)

On kuitenkin otettava huomioon, että myös huonompikatteistenkin tuotteiden myyminen on tärkeää. Sekatavarakaupan tulee palvella asiakastaan mahdollisimman monipuolisesti. Monet tuotteista, joissa on huonompi kate ovat sellaisia, joiden takia asiakas tulee myymälään. Mikäli asiakas ei saa ostettua kaikkea tarvitsemaansa samasta kaupasta, saattaa asiakas ensi kerralla tehdä ostoksensa muualla, josta saa kaiken tarvittavan kerralla.

6.4 Kustannuksien karsiminen

Yksi tehokkain tapa myyntikatteen parantamiseen on kustannuksien karsiminen. Tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa myyntimääriin. Tuotetta voitaisiin myydä jatkossakin samalla hinnalla, mutta yrityksen tulos paranisi joko muuttuvien kustannusten tai kiinteiden kustannuksien laskemisen seurauksena. Käytännössä tämän toteuttaminen on kuitenkin vaikeaa, koska kustannuksia on vaikea vähentää ilman, että laatu kärsii. Kustannuksien karsiminen pitäisi toteuttaa niin, ettei se vaikuta asiakkaan kokemaan arvoon. Yksi keino pienentää toiminnan kiinteitä kustannuksia, on ulkoistamalla toimintaa tukevia toimintoja ja panostaa omat resurssit toiminnan kannalta tärkeimpiin toimenpiteisiin. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.)

Kustannustehokkuus on yksi erittäin käytetty kilpailukeino kaupan alalla ja kohdeyritykselläkin kustannustehokkuus on otettu huomioon. Ostokustannuksia saadaan pienennettyä esimerkiksi jo aiemmin mainituilla tehtaiden loppuerien ostoilla tai hyödyntämällä tavarantoimittajilta saatavia paljousalennuksia.

6.5 Käyttöpääoman käytön tehostaminen

Varojen käytön tehostaminen parantaa toiminnan kannattavuutta. Sen avulla saadaan kontrolloitua käyttöpääoman määrää. Käyttöpääoman määrään pystytään vaikuttamaan yrityksessä esimerkiksi kontrolloimalla varastossa olevien tuotteiden määrää, myyntisaatavien määrää, ostovelkojen määrää tai käyttämällä luotollista pankkitiliä. (Atrill & McLaney 2018, 454.)

Myyntisaatavien ja ostovelkojen määrään pystytään vaikuttamaan neuvottelemalla maksuajoista. Tuotteita sisäänostettaessa pyritään neuvottelemaan oman toiminnan kannalta edullisempia maksuaikoja, jotta saadaan tehostettua rahojen käyttöä. Tuotteita myyessä laskulla vastaisuudessa pyritään asettamaan maksuaika asiakkaalle mahdollisimman lyhyeksi, jotta saadaan tuotot käytettäviksi ja kiertoon tehokkaasti. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.) Myyntisaamisten ja ostovelkojen maksuaikoja voidaan seurata vuositasolla seuraavien tunnuslukujen avulla.

Myyntisaamisten keskimääräinen maksuaika:

$365 \times \text{myyntisaamiset} / \text{myynnit}$

Ostovelkojen keskimääräinen maksuaika:

$365 \times \text{ostovelat} / \text{ostot}$

(Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 135, 138.)

Kohdeyrityksellä myyntisaamisia ei ole kovin paljoa, sillä suurin osa myynnistä tulee yksityisasiakkaille, jotka maksavat ostoksensa kassalle. Yritysmyyntistä löytyy kuitenkin muutama laskutettava asiakas. Ostovelkojen maksuaikojen

pidentäminen on paljon ajankohtaisempi keino kohdeyritykselle, sillä tuote ostaja tehdään paljon ja niiden maksuaikoja pidentämällä saataisiin varojen käyttöä tehostettua.

Yrityksen varastointitarve riippuu sen toimialasta. Valmistusyrittäksellä on useampi varasto osille ja valmiille tuotteille. Vähittäiskaupan alalla on tarvetta vain yhdelle varastolle, jossa on myytävät tuotteet. Varastossa olevien tuotteiden määrän minimoiminen vapauttaa käyttöpääomaa. (Atrill & McLaney 2018, 454.)

Varastoitavien tuotteiden määrän vähentämisessä vaaditaan kuitenkin tarkkuutta. Tuotteiden saatavuus tulee aina varmistaa, jotta vältytään tilanteelta, jossa hyllyt ovat tyhjillään. Varaston määrän vähentäminen vaatii onnistunutta tulevaisuuden ennakkointia. Tätä ennakkointia voidaan tehdä esimerkiksi vertaamalla varaston määrää edellisen vuoden menekkiin. Tulevaisuuden ennakkointi täydellisesti on kuitenkin mahdotonta. Kun tuotteita, joita asiakas on tullut hakeamaan ei ole saatavilla, laskee asiakastyytyväisyys nopeasti. (Atrill & McLaney 2018, 460.)

Varaston tehokkuutta voidaan seurata varaston kiertonopeuden tunnusluvulla. Varaston kiertonopeus kertoo varaston keskimääräisen läpimenoajan. Kiertonopeus lasketaan varaston käytön ja sen arvon suhteena. Tämä laskentatapa soveltuu parhaiten vuositason tarkasteluun. Varaston kiertonopeuden laskentakaava on:

$$\text{Myytyjen tavaroiden hankintamenot} / \text{varaston arvo}$$

Luku kertoo, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu vuoden aikana. Varaston kiertonopeuden lisäksi lasketaan myös tavaroiden keskimääräinen varastossa oloaika. Se lasketaan jakamalla vuodessa olevien päivien määrä varaston kiertonopeudella. Luku siis kertoo, kuinka monta päivää tuote on keskimäärin myymälässä ennen sen myyntiä. (Mäkinen, Stenbacka ja Söderström 2013, 137.)

7 KOHDEYRITYKSEN KANNATTAVUUDEN SEURANTA

Kaupan alalla sisäinen laskenta on erittäin tärkeässä roolissa. Sisäisessä laskennassa tärkeimpinä asioina on tietojen analysoinnin nopeus, tietojen oikeellisuus ja tietojen pohjalta tehty oikeanlainen reagointi. Näitä asioita parannetaan laatimalla Excel-työkalu tietojen seurannan nopeuttamiseksi. Raportointityökalun rakentaminen edellyttää kohdeyrityksen sisäiseen laskentaan perehtymistä.

Ennen sisäisen laskennan työkalun valmistamista, on syytä perehtyä toimeksiantajan tämän hetkiseen sisäisen laskennan tilanteeseen. On hyvä selvittää, millaista tietoa tällä hetkellä kerätään ja miten sitä käytetään hyödyksi. Toiminnan kannalta tärkeimmät tiedot selvitetään myös.

Näiden tietojen keräämistä varten haastateltiin puhelimitse kohdeyrityksen taloudesta ja sisäisestä laskennasta vastaavaa henkilöä. Haastattelu oli avoin haastattelu, joten siinä ei ollut valmiita kysymyspohjia. Haastattelun tavoitteena oli perehtyä yleisesti toimeksiantajan sisäisen laskennan tilanteeseen ja selvittää, kuinka tärkeässä osassa toimintaa sisäinen laskenta on. Haastattelussa selvitettiin myös, miten sisäistä laskentaa hoidetaan tällä hetkellä kohdeyrityksessä ja onko se riittävää. Tavoitteena oli myös selvittää tämän hetkessä laskennassa olevat parannettavat asiat. Puhelinhaastattelu toteutettiin 10.5.

7.1 Haastattelu

Haastattelun teemoina ovat kannattavuus ja sen seuranta yleisesti vähittäiskaupan alalla, sekä kohdeyrityksessä. Haastattelussa selvitetään uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaikutus kannattavuuden seurantaan ja miten sisäinen laskenta on muuttunut uuden järjestelmän mukana.

Haastateltavan mukaan sisäinen laskenta on erittäin tärkeää vähittäiskaupan alalla. Katetuotto todettiin tärkeäksi tunnusluvuksi, jota tulee seurata aktiivisesti. Tämän lisäksi myös varaston määrä, myynti ja varaston kiertonopeus

nousivat esiin tärkeinä asioina. Ilman tehokasta lukujen seuranta on vaikeaa pysyä kilpailukykyisenä.

Katetuoton seuraaminen ja varaston kiertonopeus on myös suuressa osassa kohdeyrityksen toiminnassa. Näitä seurattiin jo ennen toiminnanohjausjärjestelmän uusimista, mutta niiden seurannasta tuli huomattavasti aktiivisempaa ohjelmiston päivityksen jälkeen.

Ennen toiminnanohjausjärjestelmän päivitystä kohdeyrityksen toimintaa ohjattiin vahvasti myyntikatteiden avulla. Myyntikatteiden lisäksi apuna käytettiin myös myyntikateprosenttia. Varastossa olevien tuotteiden määrää seurattiin erillisten työkalujen, kuten Excelin avulla. Varastojen määrän kontrollointi ja oikean kokoisten tilauksien tekeminen todettiin asioiksi, jotka tarvitsisivat eniten kehitystä parempaan suuntaan. Tilausten tekemisessä pyrittiin mahdollisimman hyvin ennakoimaan tuotteen menekki ja siitä saatava myyntikate, mutta ennustamisessa oli vaikeuksia. Kannattavuuden seuranta oli liian suppeaa ennen järjestelmän uusimista. Tämä riittämättömyys tuli käytännössä ilmi vasta sitten, kun laskentaan alettiin kiinnittämään enemmän huomiota. Etenkin katekierto on yksi asia, mitä olisi kuulunut seurata aktiivisesti jo aiemminkin.

Katekierto on yksi niistä luvuista, joiden merkittävyys on noussut toiminnassa esille järjestelmän avulla. Katekierron avulla saadaan otettua huomioon myös tuotteiden kiertonopeus myyntikatteen lisäksi. Katekierto on tunnusluku, joka lasketaan kertomalla kateprosentti varaston kierrolla. (Sakki 2014, 63.)

Toiminnanohjausjärjestelmä toi mukanaan paljon muutoksia. Muutokset ovat olleet positiivisia ja helpottaneet toimintaa huomattavasti. Uuden järjestelmän avulla on alettu seuraamaan myyntikatteiden ja myyntikateprosentin lisäksi myös esimerkiksi varaston kiertonopeutta ja katekiertoa. Järjestelmä on myös nopeuttanut lukujen laskemista ja niiden seuranta. Lukuja on nyt helpompaa seurata samasta paikasta, eikä tarvita useampaa työkalua eri luvuille. Lukujen jäsentäminen on nykyään helppoa ja järjestelmä tekee tätä automaattisesti suhteellisen tarkasti. Pelkästään järjestelmän tuottamalla automaattisilla tiedoilla on pystytty pyörittämään toimintaa kohtuullisen hyvin. Kuitenkin

toiminnasta saataisiin vielä tehokkaampaa Excel-työkalu avulla. Tämä nopeuttaisi tiettyjen lukujen analysointia huomattavasti.

Toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisen myötä kohdeyrityksessä otettiin käyttöön myös ABC-analyysi. Tätä menetelmää ei oltu käytetty aikaisemmin. ABC-analyysi luokittelee varastossa olevia ja tilattavia tuotteita tiettyihin kategorioihin perustuen niiden kannattavuuteen ja yritykselle tuottamaan arvoon. Eri tuotteet ovat merkityksellisempiä toiminnan kannata, kuin toiset tuotteet. Toiminnan tehostamisen takia tuotteiden kategorioiminen on kannattavaa. Sen avulla pystytään panostamaan kannattaviin tuotteisiin enemmän ja minimoimaan suuria varastoja, jotka eivät mene kaupaksi. Tuotteita luokitellaan niiden kierron nopeuden mukaan. Nopeasti kiertävät tuotteet kuuluvat A-ryhmään. Nämä tuotteet menevät nopeasti kaupan, joten niitä tulee myös seurata aktiivisesti. Tämän avulla nopeasti kiertävät tuotteet eivät pääse loppumaan. (Emmet 2005, 30.)

ABC-analyysin perustana on 80/20 sääntö. Tämän mukaan 80 prosenttia tuotoista koostuu useimmiten 20 prosenttiin myytävistä tuotteista ja päinvastoin. (Emmet 2005, 30.) Tilauksien tekeminen nopeutuu huomattavasti luokitteluiden avulla. Koneen automaattisesti tekemä luokittelu nopeuttaa varastonhallintaa ja samalla myös koko tilausprosessia. Tämä antaa huomattavan kilpailuedun alalla. Tilausten tekeminen on erittäin suuressa osassa vähittäiskaupan toiminnassa.

Oikean tilausmäärän tekeminen oikeaan aikaan on edellytys menestymiselle alalla. Kuten jo aiemmin mainittu, varaston arvon minimointi on kannattavaa. Ne tiedot, joiden perusteella tilaukset tehdään, vaikuttavat suuresti tilausten onnistumiseen ja kannattavuuteen. Tämän hetkisten kokemusten perusteella ABC-analyysi on osoittautunut erittäin hyödylliseksi. Pitää ottaa huomioon, että järjestelmä on ollut toiminnassa vasta alle viisi kuukautta, joten toiminnan edessä voi myös hyödyllisyys kasvaa entisestään.

Kannattavuuden seurannan nykyinen tilanne on hyvällä mallilla. Parannettavaa löytyy kuitenkin aina. Uudistus on vielä niin tuore, että järjestelmän kaikkia

hyötyjä ei ole osattu ottaa vielä käyttöön. Tästä esimerkkinä järjestelmässä olevat automatisoinnin mahdollisuudet. Automaation avulla saataisiin nopeutettua toimintaa huomattavasti ja etenkin tilausten tekemisen nopeutta pystyttäisiin tehostamaan. Tämä vaatii kuitenkin vielä aikaa ja opettelemista. Ohjelmiston käyttämisessä on muutenkin hieman kokemattomuutta. Koulutus ohjelmiston tarjoavalta taholta olisi auttava ratkaisu tähän.

Oman kokemattomuuden lisäksi järjestelmässä on myös muutamia omia virheitä, jotka hidastavat toimintaa. Tietyissä tilanteissa järjestelmä ei osaa informoida tavaran loppumista ja uusien tuotteiden lisääminen manuaalisesti on hidasta. Näiden lisäksi kehitettävää löytyy siitä, että uusittu kassajärjestelmä ja toiminnanohjausjärjestelmä ovat kokonaan eri ohjelmat. Ohjelmat ovat jokseenkin yhteensopivia, mutta yhteensopivuus ei kuitenkaan ole tarpeeksi riittävää.

7.2 Toiminnanohjausjärjestelmä

Kassajärjestelmät ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat nousseet erittäin suureen rooliin vähittäiskaupan alalla teknologian kehittymisen myötä. Toiminnanohjausjärjestelmä on mukana jokapäiväisessä arjessa tilastoinnissa, datan keräämisessä ja esimerkiksi tilausten tekemisessä. Järjestelmä on myös tärkeä johdon toiminnassa ja sen tietojen avulla tehdään päätöksiä. Mitä nopeampi ja toimivampi järjestelmä on, sitä tehokkaammin saa yritys tehtyä päätökset, tilattua tuotteet ja myös palveltua asiakkaat. Yrityksen käytössä olevat järjestelmät voidaan myös nähdä kilpailukeinona kaupan alalla.

Järjestelmän keräämä tieto on tärkeä osa menestyvää yritystoimintaa. Mitä tarkemmin järjestelmä kerää tietoa ja mitä nopeampaa sen analysointi on, sitä nopeammin yrityksen johto pystyy tekemään päätöksiä ja esimerkiksi prosessimuutoksia liittyen alan kehitykseen. Järjestelmän kanssa toimivan Excel-työkalun tarkoituksena on nopeuttaa tätä prosessia entisestään. Tällä keinolla saataisiin reagointiaikaa lyhyemmäksi ja varmistetaan markkinan muutoksissa ja kilpailussa mukana pysyminen.

Excel-työkalun on tarkoitus olla mahdollisimman hyvin yhteensopiva kohdeyrityksen uusitun taloushallinnon ohjelman kanssa, joten ennen työkalun laatimista on syytä perehtyä tähän ohjelmistoon tarkemmin.

8 EXCEL-TYÖKALUN LAATIMINEN

Katetuottolaskenta on toimiva kannattavuuden seurantaväline vähittäiskaupan alalla. Katteiden avulla pystytään tehokkaasti määrittelemään, mitkä tuotteet ja tuoteryhmät ovat kaupalle kannattavia ja mitkä taas vastaisuudessa eivät ole. Tästä syystä myös tässä työssä valmistettava kannattavuuden seurannan työkalu perustuu katetuottolaskentaan.

Toimeksiantajalle tärkeimmät asiat Excel-työkalussa olivat nopeus, helppokäyttöisyys ja toimivuus toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Näistä tärkein on kuitenkin nopeus. Seurannan tulee olla aktiivista ja sitä olisi hyvä tehdä myös kiireisinäkin päivinä. Tästä johtuen käyttämisen tulisi olla mahdollisimman nopeaa. Excel-työkalussa pyritään tuomaan mahdollisimman hyvin esiin katetuottolaskentamallin hyvät puolet ja sen monipuolisuus. Myös laskentamallissa olevia puutteita on pyritty ottamaan huomioon työkalua rakentaessa.

Excel-työkalussa on yhteensä kuusi eri taulukkoa. Taulukko yksi on myymäläkohtaiset laskelmat. Tässä taulukossa on katetuottolaskelmat jokaiselle ketjun myymälälle. Katetuottolaskelman lisäksi taulukossa yksi on varmuusmarginaalin ja kriittisen pisteen tunnusluvut myymäläkohtaisesti. Taulukko kaksi kertoo kustannusrakenteesta. Taulukko laskee jokaisen myymälän kulujen suhteellisen osuuden myymälän liikevaihdosta. Taulukko kolme on kaavioita varten. Taulukosta löytyy pylväsdiagrammit myynnistä, myyntikatteesta ja tuloksesta myymälöittäin. Taulukko neljä on koko yrityksen katetuottolaskelma. Tämä taulukko laskee myös kriittisen pisteen ja varmuusmarginaalin tunnusluvut yritystasolla. Taulukko viisi on myyntikatelaskuri. Sen avulla voi laskea jonkin tietyn tuotteen tai tuoteryhmän ennakoitun myyntikatteen ja

myyntikateprosentin. Taulukko kuusi on lukujen syöttämistä varten. Käyttäjä syöttää taulukkoon kunkin myymälän tuotot ja kulut. Taulukoissa ja kuvioissa olevat luvut ovat keksittyjä ja ne ovat vain havainnollistamista varten.

8.1 Myymäläkohtaiset laskelmat

Excel-työkalu muodostaa katetuottolaskelman jokaiselle eri myymälälle. Laskelmaan tulee erikseen myyntikate ja tulos. Katetuottolaskelman lisäksi työkalu laskee jokaiselle myymälälle myyntikateprosentin, tulosprosentin, kriittisen pisteen, varmuusmarginaalin ja varmuusmarginaaliprocentin. Myymäläkohtaisissa katetuottolaskelmissa on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että luvut ovat nopea tarkistaa ja laskelma on selkeä (Taulukko 1). Myymälät on aseteltu vierekkäin, jotta niiden vertailu olisi helpompaa ja nopeampaa.

Taulukko 1. Myymäläkohtaiset katetuottolaskelmat

Myymälä 1		Myymälä 2	
Myynti	100 000,00 €	Myynti	30 000,00 €
Muuttuvat kustannukset		Muuttuvat kustannukset	
Ostokustannukset	52 000,00 €	Ostokustannukset	16 000,00 €
Myyntikate	48 000,00 €	Myyntikate	14 000,00 €
Kiinteät kustannukset		Kiinteät kustannukset	
Markkinoinnin ja hallinnon kulut	8 000,00 €	Markkinoinnin ja hallinnon kulut	4 000,00 €
Kiinteät palkat	12 000,00 €	Kiinteät palkat	5 000,00 €
Poistot	6 000,00 €	Poistot	2 000,00 €
Muut kulut	4 000,00 €	Muut kulut	1 000,00 €
Kiinteät kustannukset yhteensä	30 000,00 €	Kiinteät kustannukset yhteensä	12 000,00 €
Tulos	18 000,00 €	Tulos	2 000,00 €
Myyntikateprosentti	48,00 %	Myyntikateprosentti	46,67 %
Tulosprosentti	18,00 %	Tulosprosentti	6,67 %
Kriittinen piste	62 500,00 €	Kriittinen piste	25 714,29 €
Varmuusmarginaali	37 500,00 €	Varmuusmarginaali	4 285,71 €
Varmuusmarginaaliprocentti	38 %	Varmuusmarginaaliprocentti	14 %

8.2 Kustannusrakenne

Taulukossa 2 on yrityksen kustannusrakenne. Taulukon tarkoituksena on verrata koko ketjun kustannuksia suhteellisesti myymälöittäin. Kyseinen taulukko suhteuttaa jokaisen eri myymälän kustannukset myymälän liikevaihtoon, jonka

avulla pystytään suhteellisesti seuraamaan miten ketjun kustannukset jakautuvat eri myymälöille.

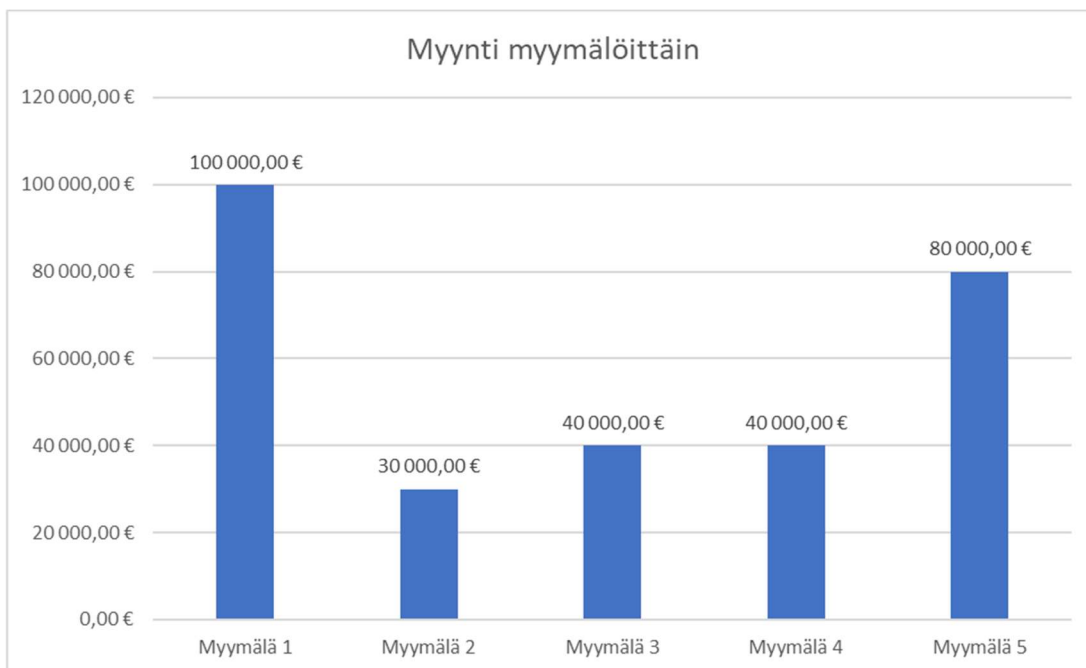
Taulukko 2. Ketjun kustannusrakenne

Kulujen prosentuaalinen osuus liikevaihdesta myymälöittäin	
Myymälä 1	
Liikevaihto	100 000,00 €
Ostot	52 %
Markkinoinnin ja hallinnon kulut	8 %
Kiinteät palkat	12 %
Poistot	6 %
Muut kulut	4 %
Myymälä 2	
Liikevaihto	30 000,00 €
Ostot	53 %
Markkinoinnin ja hallinnon kulut	13 %
Kiinteät palkat	17 %
Poistot	7 %
Muut kulut	3 %

8.3 Kuviot

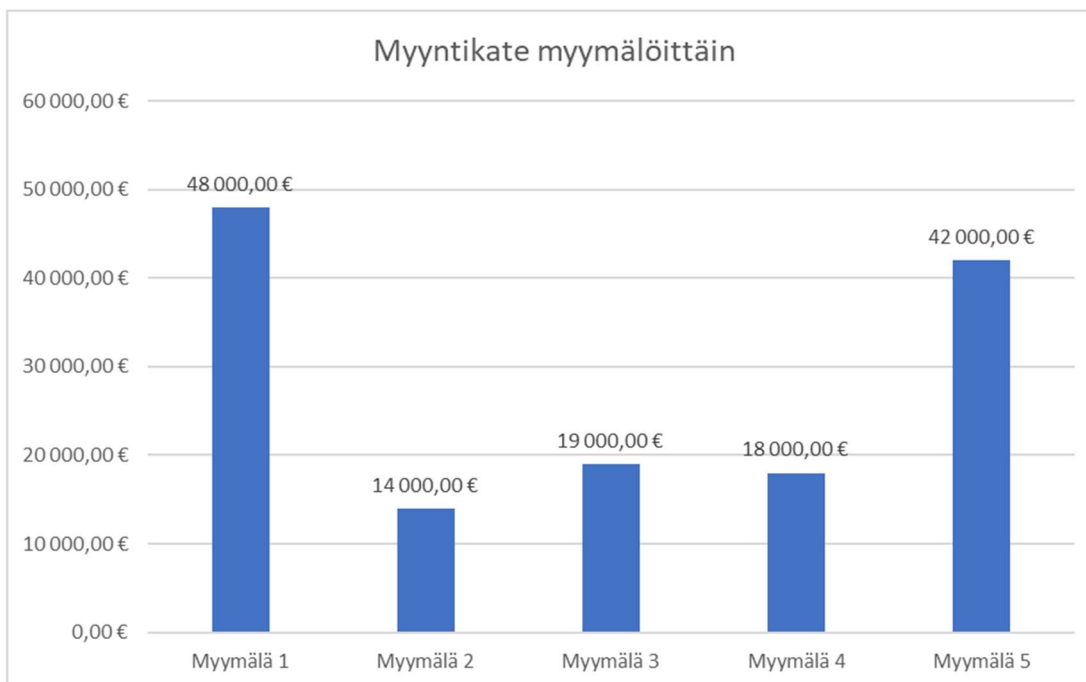
Excel-työkalun kolmannessa taulukossa havainnollistettu lukuja pylväsdiagrammeilla. Taulukossa on kolme eri kuviota, jotka perustuvat myymälöiden katetuottolaskelmiin. Ensimmäinen kuvio kuvastaa myymälöiden myyntimääriä. Kuviossa on jokaisen eri myymälän myynnit pylväsdiagrammina havainnollistettuna. Toisessa kuviossa on myyntikate myymälöittäin. Kuviossa on havainnollistettu jokaisen eri myymälän myyntikate pylväsdiagrammilla. Kolmannessa kuviossa on tulos. Tulos näkyy myös jokaiselle eri myymälälle eriteltynä. Nämä kuviot muodostuvat automaattisesti, kun käyttäjä syöttää luvut arkille.

Eri myymälöiden myyntien aktiivinen seuranta on tärkeää. Tämän avulla on nopea huomata, jos jonkin myymälän myyntimäärät ovat esimerkiksi suhteessa huonompia muihin myymälöihin verrattuna. Asiaan pystytään puuttumaan nopeasti lukujen aktiivisen seurannan avulla. Kuviossa 4 näkyy myyntien havainnollistamisen pylväsdiagrammi.



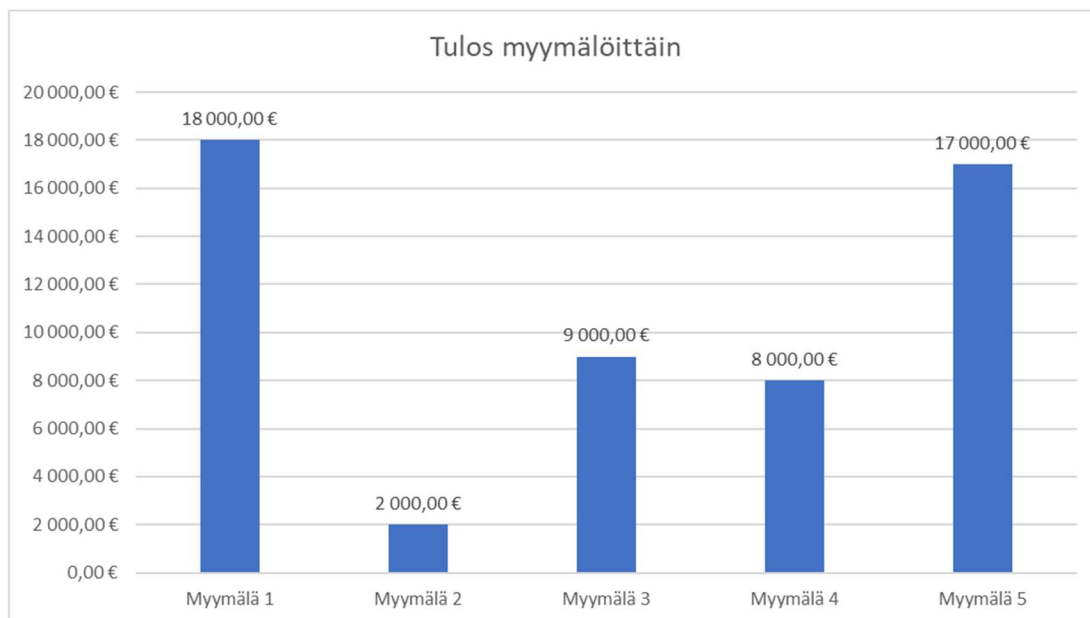
Kuvio 4. Myynti myymälöittäin

Myyntikatteiden seuraaminen on myös tärkeää. Suurta myyntiä tekevä myymälä ei välttämättä kuitenkaan ole kannattava, jos myyntikatteet ovat huonot. Kuviossa 5. myyntikatteista muodostuva pylväsdiagrammi.



Kuvio 5. Myyntikate myymälöittäin

Tulosta seuraamalla varmistetaan toiminnan kannattavuus ja sen ylläpitäminen. Laskelmien avulla on nopeaa tarkistaa myymälöiden kannattavuus. Myymälöiden kannattavuutta on myös helppo verrata toisiinsa tämän avulla. Kuviossa 6 tuloksista muodostuva pylväsdiagrammi.



Kuvio 6. Tulos myymälöittäin

8.4 Katetuottolaskelma ja myyntikatteen laskuri

Myymäläkohtaisten katetuottolaskelmien lisäksi muodostuu myös koko yrityksen katetuottolaskelma (Taulukko 3). Tämä katetuottolaskelma ottaa huomioon jokaisen myymälän tuotot ja kustannukset ja sen avulla voidaan analysoida koko ketjun kannattavuutta lyhyellä aikavälillä.

Taulukko 3. Katetuottolaskelma yritystasolla

Myynti		290 000,00 €
Muuttuvat kustannukset		
Ostokustannukset		149 000,00 €
Myyntikate		141 000,00 €
Kiinteät kustannukset		
Markkinoinnin ja hallinnon kulut		28 000,00 €
Kiinteät palkat		33 000,00 €
Poistot		14 000,00 €
Muut kulut		12 000,00 €
Kiinteät kustannukset yhteensä		87 000,00 €
Tulos		54 000,00 €
Myyntikateprosentti		48,62 %
Tulosprosentti		18,62 %
Kriittinen piste		178 936,17 €
Varmuusmarginaali		111 063,83 €
Varmuusmarginaaliprosentti		38 %

Myyntikatelaskurilla voidaan esimerkiksi tarkastella etukäteen uuden myyntiin lisättävän tuotteen katetta eri myyntimäärillä (Taulukko 4). Tämän avulla voidaan myös laskea myynnissä olevien yksittäisten tuotteiden myyntikate. Tätä laskuria voi myös soveltaa esimerkiksi tuoteryhmäisten katteiden laskemiseen. Niiden laskemista varten tulee kuitenkin syöttää pohjaan tuoteryhmän keskimääräiset myynti- ja ostohinnat.

Taulukko 4. Tuotekate

Tuotekohtaisen katteen laskuri				
Myyntihinta / kpl	<input type="text"/>			
Ostohinta / kpl	<input type="text"/>		Tyhjennä	
Myyntiarvio kpl	<input type="text"/>			
Ennakoitu myyntikate	- €			
Myyntikateprosentti	#JAKO/0!			

8.5 Lukujen syöttö

Excelin viimeinen taulukko on lukujen syöttämistä varten (Taulukko 5). Siitä on pyritty tekemään mahdollisimman nopeakäyttöinen. Tavoitteiden mukaan pohjan tuli olla nopea ja selkeä. Käyttäjän tulee kuitenkin syöttää jokaisen viiden eri myymälän luvut manuaalisesti. Käyttäjä syöttää myynnin, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. Pohjan nopeakäyttöisyyttä edistämään kiinteät kustannukset on jaettu vain muutamaan eri kohtaan ja loput voi laittaa ”muut kustannukset” kohtaan. Pohjassa on otettu muuttuvista kustannuksista huomioon vain tuotteiden ostohinnat. Pohja laskee kaikki palkkakulut kiinteiksi kustannuksiksi. Lukujen syöttö taulukkoon on lisätty myös makrojen avulla painike, jonka avulla saa tyhjennettyä kaikki täytetyt solut. Tämä nopeuttaa pohjan käyttämistä.

Taulukko 5. Lukujen syöttö

Myymälä 1		Myymälä 2		Myymälä 3	
Myynti	100 000,00 €	Myynti	30 000,00 €	Myynti	40 000,00 €
Ostokustannukset	52 000,00 €	Ostokustannukset	16 000,00 €	Ostokustannukset	21 000,00 €
Markkinoinnin ja hallinnon kulut	8 000,00 €	Markkinoinnin ja hallinnon kulut	4 000,00 €	Markkinoinnin ja hallinnon kulut	3 000,00 €
Kiinteät palkat	12 000,00 €	Kiinteät palkat	5 000,00 €	Kiinteät palkat	4 000,00 €
Poistot	6 000,00 €	Poistot	2 000,00 €	Poistot	2 000,00 €
Muut kulut	4 000,00 €	Muut kulut	1 000,00 €	Muut kulut	1 000,00 €
Myymälä 4		Myymälä 5		Tyhjennä solut	
Myynti	40 000,00 €	Myynti	80 000,00 €		
Ostokustannukset	22 000,00 €	Ostokustannukset	38 000,00 €		
Markkinoinnin ja hallinnon kulut	3 000,00 €	Markkinoinnin ja hallinnon kulut	10 000,00 €		
Kiinteät palkat	4 000,00 €	Kiinteät palkat	8 000,00 €		
Poistot	1 000,00 €	Poistot	3 000,00 €		
Muut kulut	2 000,00 €	Muut kulut	4 000,00 €		

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja työn tekeminen syvensi vahvasti osaamistani niin lyhyen ajan kannattavuuden teoriaan kuin yleisesti vähittäiskaupan alan toimintaankin liittyen. Teoriaosan kirjoittaminen syvensi aikaisemmin opittuja asioita. Itse työkalun laatimisessa pääsi hyödyntämään käytännössä näitä oppeja. Etenkin katetuottolaskennan malli tuli hyvin tutuksi työkalua laatiessa.

Työn aihe oli mielenkiintoinen. Mielenkiintoisen aiheen johdosta kirjoittaminen oli sujuvaa ja mieluisaa. Vähittäiskaupan ala on tuttu useamman vuoden työkokemuksen ansiosta. Myös toimeksiantaja on entuudestaan tuttu. Olen tehnyt useamman vuoden töitä kohdeyrityksessä. Tämä oli avuksi kirjoittamisessa.

Kirjallisuutta työhön löytyi kohtuullisen hyvin. Lyhyen ajan kannattavuudesta on kirjoitettu aika paljon. Kuitenkin katetuottolaskennasta oli hieman vaikeampaa löytää useampia hyviä lähteitä. Monet kirjat kirjoittivat katetuottolaskennan mallista lyhyesti ja samalla tapaa. Haastattelu yrityksen johdon kanssa oli myös hyvin tietoa antava.

Opinnäytetyössä valmistettu Excel-työkalu on hyödyllinen toimeksiantajalle. Työkalun avulla saadaan nopeutettua lyhyen ajan kannattavuuden lukujen seuranta automaattisten kaavojen avulla. Excel-työkalun käyttäminen on suhteellisen sujuvaa käyttäjälle. Kuitenkin työkalun käyttäminen vaatii lukujen selvittämistä ja niiden manuaalista syöttämistä taulukkoon. Toimeksiantajalle hyviä puolia Excel-työkalussa on lukujen seurannan helpottuminen. Sen avulla voidaan tarkastella nopeasti jonkin tietyn myymälän tai koko ketjun lukuja. Työkalu ei kuitenkaan analysoi dataa syvällisesti, vaan vain tunnuslukujen avulla.

Työkalua käytettäessä tulee ottaa huomioon katetuottolaskennan puutteet. Katetuottolaskenta perustuu vahvasti oletuksiin ja siinä kustannuksien jakaminen on hieman pelkistettyä. Tästä johtuen työssä valmistettu pohja on hyvä lyhyen ajan kannattavuuden nopeaan seurantaan ja lukujen tarkistukseen. Pitkän aikavälin päätöksiä pohjalla ei kuitenkaan kannata alkaa tekemään.

Tulevaisuudessa olisi vastaavanlaisen Excel-työkalun laatiminen myös hinnoitteluun. Kyseisen tutkimuksen voisi myös tehdä kyseistä työkalua laajentamalla. Hinnoittelua pystyy myös tekemään perustuen katetuottolaskentaan, joten se olisi looginen jatko tutkimukselle ja tämän avulla saataisiin luotua uusi hinnoittelumalli.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.2.2019. <https://www.elibrary.com/fi/book/951-0-31626-1>

Atrill, P. & McLaney, E.J. 2018. Management accounting for decision makers. 9. uud. p. United Kingdom: Pearson education. Viitattu 2.4.2019. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.128391>

Emmet, S. 2005. Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd. Viitattu 11.5.2019. <https://samk.finna.fi/Search/Results?limit=0&hiddenFilters%5B%5D=building%3A%22%2FSAMK%2F%22&lookfor=varastonhallinta&type=AllFields&filter%5B%5D=~format%3A%22%2FBook%2F%22>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 11.2.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus%20Eriksson%20Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyytinen, A. & Maliranta, M. 2015. Yritysjohdon taloustiede. Helsinki: Spillover Economics.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

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

Kuljetusopas. 2019. Varaston kiertonopeus. Viitattu 2.4.2019. <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/kiertonopeus/>

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 1.4.2019. <https://www.elibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2013. Katteella tulosta. 4.-9. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7.uud. p. Helsinki: Edita.

Sakki, J. 2014. Tilaus – toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki Oy. Viitattu 11.5.2019. <https://www.elibrary.com/book/978-951-97668-6-7>

Tenhunen, M. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. Tilisanomat. Viitattu 14.2.2019 <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat>

Tomperi, S. Kannattavuus ja kustannuslaskenta. 2012. 5.-7. uud. p. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. 2003. 1.-2. uud.p. Helsinki: Tammi.