



# **Esillepanon vaikutus myyntikatteeseen päivittäistavarakaupassa**

Anne Ketonen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Liiketalous

# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

Anne Ketonen:

Esillepanon vaikutus myyntikatteeseen päivittäistavarakaupassa

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Toukokuu 2014

---

Yksi päivittäistavarakaupan tärkeimmistä kannattavuuden seurannan tunnusluvuista on myyntikate. Tämän opinnäytteen toimeksiantajana toimi Pirkanmaan Osuuskauppa, jolla on useita päivittäistavaraa myyviä ketjuja. Heikot talousnäkymät vaikuttavat myös päivittäistavarakaupan myyntiin. Samalla, kulujen noustessa, on kannattavuuden säilyttämiseksi löydettävä uusia keinoja. Toimeksiantaja halusi selvittää S-market-ketjun myyntikatteen muodostumista eri esillepanoissa. Työn tavoitteena oli löytää keinoja ketjun myyntikatteen parantamiseen. Työllä haluttiin selvittää tavararyhmien sijoittelun vaikutusta sekä parantaa myymälöiden tietoisuutta katteen rakentumisesta.

Teoreettinen viitekehys perustuu kannattavuuteen tuloslaskelman näkökulmasta sekä myyntikatteen muodostumiseen. Teorian ensimmäisessä osuudessa keskitytään yleisesti myyntikatteeseen päivittäistavarakaupassa. Toinen osuus syventää näkökulmaa Pirkanmaan Osuuskaupan tasolle. Työn teorian lähteinä käytettiin kannattavuudesta kertovia teoksia, Internetistä löytyviä artikkeleita ja tutkimuksia, haastatteluja sekä tekijänsä kokemusta päivittäistavarakaupasta. Tutkimus myyntikatteesta toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena ja siinä hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta.

Tutkimuksen pohjalta tehtiin toimeksiantajalle analyysi havaituista asioista. Sen tuotoksena laadittiin taulukko, jonka avulla myyntikatteen seuranta on helpompaa ja tehokkaampaa. Työkalu myös parantaa myymälöiden tietoa katteen jakautumisesta eri esillepanojen kesken. Päivittäistavarakaupassa useat eri tekijät vaikuttavat myyntikatteen muodostumiseen. Esillepanojen vaikutuksen laskemiseksi, kaikki muut tekijät tulisi pystyä sulkemaan pois. On kuitenkin vaikeaa täsmällisesti selvittää, kuinka paljon asiakaskunta esillepanojen myyntikatteen rakentumiseen vaikuttaa. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella selvisi, että marketpäälliköt tarvitsevat apua asiakastiedon tulkitsemiseen. Työn pohjalta voisi suositella päälliköiden asiakastiedon analysointitaitojen kehittämistä.

Osa opinnäytetyön liitteistä sisältää S-market-ketjun oikeita toteutuneita myynti- ja kate-lukuja. Tästä syystä nämä liitteet on salattu. Tutkimuksessa mukana olleiden S-markettien nimet on muutettu.

---

Asiasanat: myyntikate, kannattavuus, päivittäistavarakauppa

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in business administration

Anne Ketonen:

The effect of presentation on gross Profit Margins in the Grocery Retail business

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 8 pages  
May 2014

---

In the grocery retailing business, one of the main profitability indicators is the gross margin on sales. This thesis was commissioned by Pirkanmaan Osuuskauppa, which has several grocery chains. The economic downturn is affecting its sales while at the same time costs are rising, so it is critical to find new ways to maintain profitability. The aim of this thesis was to discover ways to improve gross margins in the S-market chain. The specific objectives were to find out how the presentation of goods affects and to increase awareness in the stores of the structure of gross margins.

The theoretical context is based on profitability and gross margins. The first part explains how the gross margin is formed. The second part covers the issues from the point of view of Pirkanmaan Osuuskauppa. The source literature was textbooks that deal with profitability, articles and studies found on the Internet. Also, interviews and the author's experience in retailing were utilized. The study was carried out as action research, and included quantitative and qualitative methods.

On completion of the study, the client received an analysis of the findings that had been discovered. The practical outcome of the study was a new tool that will facilitate and enhance the monitoring of gross margins. It will also improve awareness among store personnel of how the gross margin is formed in different presentations. Many different things affect the gross margin. In order to calculate the effect of presentation, it must be possible to exclude other factors. The customers' purchasing behavior is the most difficult issue to factor in to the calculation. That is why it was very challenging to find out how much it affected the difference in gross margins when product presentation was changed. The interviews conducted with store managers during the study show that they need help in understanding customer information. Based on the study, one recommendation would be to improve store managers' skills in analyzing customer information.

Part of the thesis appendix includes real sales and gross margin data from the S-market chain. That is why this information has been excluded from published version. Similarly, the names of those S-markets that were included in study have been changed for confidentiality reasons.

---

Key words: gross margin on sales, profitability, grocery retailing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	6
1.2	Tavoitteet ja tarkoitus .....	7
1.3	Työn rakenne ja rajausta .....	8
2	YRITYKSEN KANNATTAVUUS .....	10
2.1	Katetuotto- ja kannattavuuslaskenta .....	10
2.2	Myyntikate .....	12
2.2.1	Myynnistä myyntikatteeseen tuloslaskelmassa.....	13
2.2.2	Myyntikatteeseen vaikuttavat tekijät päivittäistavarakaupassa.....	15
2.2.3	Myyntikateajattelun hyödyntäminen.....	21
2.3	Kaupan tulevaisuuden näkymiä .....	22
3	S-MARKET-KETJU .....	23
3.1	Tuotteiden ryhmittely .....	23
3.2	Myyntikatteeseen esitettävät .....	25
3.3	Kaupan omat merkit.....	26
3.4	Myymälän vaikutusmahdollisuudet myyntikatteeseen .....	27
4	TUTKIMUS S-MARKET-KETJUN MYYNTIKATTEESTA .....	31
4.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajausta .....	31
4.2	Tutkimuksen eteneminen .....	33
4.2.1	Yksiköiden valinta ja raporttien tutkiminen.....	33
4.2.2	Yksikkökäynnit .....	35
4.2.3	Tulosten analysointi ja jatkotoimenpiteet .....	35
4.2.4	Esillepanoryhmäkohtaisen myyntikatteeseen seuranta- taulukon laatiminen .....	37
4.3	Tutkimuksen yhteenveto .....	39
4.3.1	Keskeisimmät havainnot .....	39
4.3.2	Seuranta- taulukon käyttökohteet .....	41
5	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET .....	45
	LIITTEET .....	47
	Liite 1. Tavararyhmä sekä esillepanoryhmä jako .....	47
	Liite 2. Yksikköjen vertailu- ja valinta- taulukko (liite poistettu) .....	49
	Liite 3. Tavararyhmätasoinen vertailu- taulukko (liite poistettu) .....	50
	Liite 4. Alatararyhmätasoinen yksikkökohtainen vertailutaulukko (liite poistettu) .....	51
	Liite 5. Esillepanoryhmäkohtainen myyntikatteeseen seuranta- taulukko (liite poistettu) .....	52

Liite 6. Ohje Tahti -hakuihin ja taulukon täyttämiseen.....	53
Liite 7. Tutkimuksen havainnot (liite poistettu) .....	54

# 1 JOHDANTO

Tämän työn toimeksiantajana toimii Pirkanmaan Osuuskauppa. Yritys on Pirkanmaan talousalueella toimiva monialayritys ja on yksi alueensa suurimpia työllistäjiä. Pirkanmaan Osuuskauppa on osa S-ryhmää ja omistaa yhdessä 20 muun alueosuuskaupan kanssa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan. Vaikka yritys nykypäivänä toimii useilla eri toimialoilla, on sen kivijalkana ja liikevaihdon perustana aina toiminut päivittäistavarakauppa. Vuonna 2013 Pirkanmaan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan verollinen myynti oli 601,3 milj. € (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2013).

Pirkanmaan Osuuskaupalla on eri liikeideoilla toimivia ketjuja, jotka myyvät päivittäistavaraa. Näitä ovat Sale-, S-market- ja Prisma-ketjut. S-market-ketjua voisi kuvailla asiakaslupauksensa mukaan seuraavasti: helppo ja nopea ostospaikka, jossa on aina edulliset hinnat. Myymälät ovat tilavia sekä valoisia ja tuotteet on helppo löytää. S-marketista löytyy laaja tuoretuotevalikoima sekä paikallista kysyntää vastaava valikoima. (S-kanava.)

Yksi tärkeä päivittäistavarakaupassa seurattava tunnusluku on myyntikate. Pirkanmaan Osuuskauppa haluaa selvittää mistä myyntikate eri S-marketeissa muodostuu sekä mistä tekijöistä erot yksiköiden katteissa johtuvat. Myyntikatteen ja myyntikate- % laskusäännöt ovat:

$$\begin{aligned}\text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kustannukset} &= \text{myyntikate} \\ 100 * \text{myyntikate/liikevaihto} &= \text{myyntikate- \%}\end{aligned}$$

## 1.1 Tausta

Päivittäistavarakauppaa voidaan pitää matalakatteisena volyyymikauppana. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden tuotteen myynti- ja ostohinnan erotus jättää kaupalle suhteellisen pienen osan. Tällöin eri tuotteita täytyy myydä päivittäin useita tuhansia, eli myyntivolyymi on oltava suuri. Vuonna 2013 päivittäistavarakaupan myynnin kasvu hidastui edelliseen vuoteen verrattuna. Myös myyntivolyymi laski jo toista vuotta peräkkäin. Viimeisen 35 vuoden aikana ruokakaupan volyymit ovat laskeneet vain kolmasti aiem-

min. (Päivittäistavarakauppa ry 2014.) Ostovoima sekä kuluttajien luottamus omaan talouteensa ovat olleet laskussa. Myöskään 2014 vuoden ennusteet eivät lupaa vielä kovin hyviä talousnäkyviä Suomessa. Myyntivolyymi Pirkanmaan osuuskaupassa on laskenut eniten S-market-ketjussa. Tavoitteena vuodelle 2014 onkin myynnin ja erityisesti volyymin kasvattaminen. Tämä täytyy tehdä kuitenkin suunnitelmallisesti ja huomioida samalla kannattavuuden säilyminen.

Vaikka viime vuosina julkisuudessa on puhuttu paljon kaupan keskittyneisyydestä Suomessa, niin kilpailu on silti kovaa. Myyntikate muodostuu suurelta osin osto- ja myyntihintojen erotuksesta. Kova hintakilpailu verottaakin suoraan kaupan katetta ja hintakilpailun voidaan odottaa kovenevan tulevina vuosina. Myös muut kulut uhkaavat nousta tuottoja enemmän. Tällöin kaupan on löydettävä uusia keinoja kannattavuuden säilyttämiseksi. Myyntikate on siis yksi päivittäistavarakaupan tärkeä tunnusluku. Pirkanmaan Osuuskaupassa on todennäköisesti ennenkin tehty tutkimuksia myyntikatteesta. Tutkimukset kuitenkin usein keskittyvät yhden yksikön myyntikatteen parantamiseen. Tuoretta ketjutasoista tutkimusta sekä siitä johdettuja toimenpiteitä ei ole saatavilla.

## **1.2 Tavoitteet ja tarkoitus**

Työn tavoite on löytää keinoja S-market-ketjun myyntikatteen kehittämiseen. Tarkoitus on löytää asioita, joita voitaisiin hyödyntää kaikissa yksiköissä sekä mahdollisesti myös muissa ketjuissa. Jo hyvin pienet muutokset voivat tehdä ketjutasolla satojentuhansien eurojen eron tuloksessa. Yksiköiden myyntikatteissa on suuria eroja, vaihteluväli on noin 5 %. Työllä halutaan selvittää mistä näin suuret vaihtelut johtuvat. Tällä hetkellä yksiköt seuraavat omia myyntikatteitaan sekä niiden kehitystä.

Yksiköissä seurataankin usein koko myymälän myyntikatetta. Tietoisuus eri tavararyhmien katteista on todennäköisesti aika vaihtelevaa. Useimmiten helposti pilaantuvien tuoretuotteiden myyntikatetta seurataan tarkemmin kuin teollisen kuivatavaran. Tarkoitus on syventää yksiköiden ymmärrystä katteen muodostumisesta ja jakautumisesta kaikkien eri tavararyhmien kesken. Työllä halutaan selvittää tavararyhmien sijoittelun myyntikatevaikutusta. Useissa S-marketeissa on toteutettu tai toteutetaan vuoden 2014 aikana myymälän uudistuksia. Tuloksia voidaan hyödyntää näitä uudistuksia suunnitel-

taessa. Osuuskaupan pt-kaupan johtoryhmä saa työstä myös lisää tietoa myyntikatteesta talouden johtamisen tueksi.

### 1.3 Työn rakenne ja rajaus

Teorian ensimmäisessä osuudessa keskitytään yrityksen kannattavuuden rakentumiseen. Siinä käydään läpi kannattavuuden tunnuslukuja sekä katetuottolaskennan perusteita. Työssä keskitytään kannattavuuteen pääasiassa tuloslaskelman näkökulmasta, sillä taaseen kannattavuutta mittaavilla luvuilla ei ole työn kannalta oleellista merkitystä. Seuraavaksi käsitellään myyntikatetta ja sen kehitystä päivittäistavarakaupassa. Osuudessa avataan tuloslaskelmaa myynnistä myyntikatteeseen asti sekä kerrotaan asioita, jotka vaikuttavat päivittäistavarakaupassa myyntikatteen muodostumiseen. Lopuksi käsitellään myyntikateajattelun käytännön hyödyntämistä sekä kaupanalan tulevaisuuden näkymiä. Teorian toinen osa syventää näkökulmaa yleisestä teoriasta Pirkanmaan Osuuskaupan sekä S-market-ketjun tasolle. Siinä käydään läpi mitä erilaisia myyntikate käsitteitä osuuskaupalla on käytössä, sekä millä tunnetuilla tekemisillä myymälät voivat vaikuttaa oman katteensa muodostumiseen.

Työn kolmas osuus muodostuu tutkimuksesta joka toteutettiin alkuvuodesta 2014. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja myyntikatteen kehittämiseen avaamalla S-market -yksikköjen myyntikatetta pienempiin ryhmyksiin. Tutkimuskysymys oli selvittää miten esillepanojen sijoittelut myymälässä vaikuttavat myyntikatteeseen. Tutkitavista yksiköistä tehdyistä havainnoista tehtiin analyyseja tämän kysymyksen pohjalta. Ongelmaksi tutkimuksessa nousi se, että havaitut eroavaisuudet tulivat esille yksittäisissä tapauksissa. Selviä, yleistettäviä asioita ei otoksesta löytynyt. Tässä tutkimusvaiheessa täytyikin tehdä päätös siitä, jatketaanko tutkimusta ottamalla tutkimukseen lisää yksiköitä. Tämä olisi kuitenkin laajentanut tutkimusta niin paljon, että aikataulut eivät olisi enää pitäneet. Tällöin päädyttiin tekemään jo esille tulleista asioista toimeksiantajalle analyysi sekä miettimään jatkoa uudesta näkökulmasta.

Tutkimuksen kuluessa heräsi myös muita ajatuksia alkuperäisen tutkimuskysymyksen rinnalle. Esillepanojen muutosten myyntikatevaikutuksen seuranta oli haastavaa ja aikaa vievää. Kaikkea tietoa ei myöskään aina ollut saatavilla. Tutkimuksen tuotoksena laadittiin taulukko myyntikatteen seurantaan varten kaikkien S-markettien käyttöön. Taulukos-



ta myös muut kuin tutkimuksessa mukana olleet yksiköt saavat tarkempaa tietoa omasta katejakaumastaan. Taulukkoa voidaan hyödyntää tulevilla esillepanojen muutoksissa sekä myyntiesittelyjen seurannassa.

.

## 2 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Yrityksen yksi tärkeimpiä toimintaedellytyksiä on kannattavuus. Liiketoimintaa voidaan yleisesti pitää kannattavana jos toiminnan tuotot ovat kustannuksia suuremmat. (Vilkkaa 2005, 13.) Mikään liiketoiminta ei voi jatkua pitkään tuottamalla jatkuvasti tappiota. Kannattavuutta voidaan mitata useilla erilaisilla tunnusluvuilla, ja toimialasta riippuen käytetyt mittarit saattavat vaihdella. Ottaen huomioon edellä mainitun määritelmän kannattavuudesta, voitaisiin kuitenkin olettaa, että jokaisen yrityksen kannattavuutta mitataan vähintään seuraavasti:

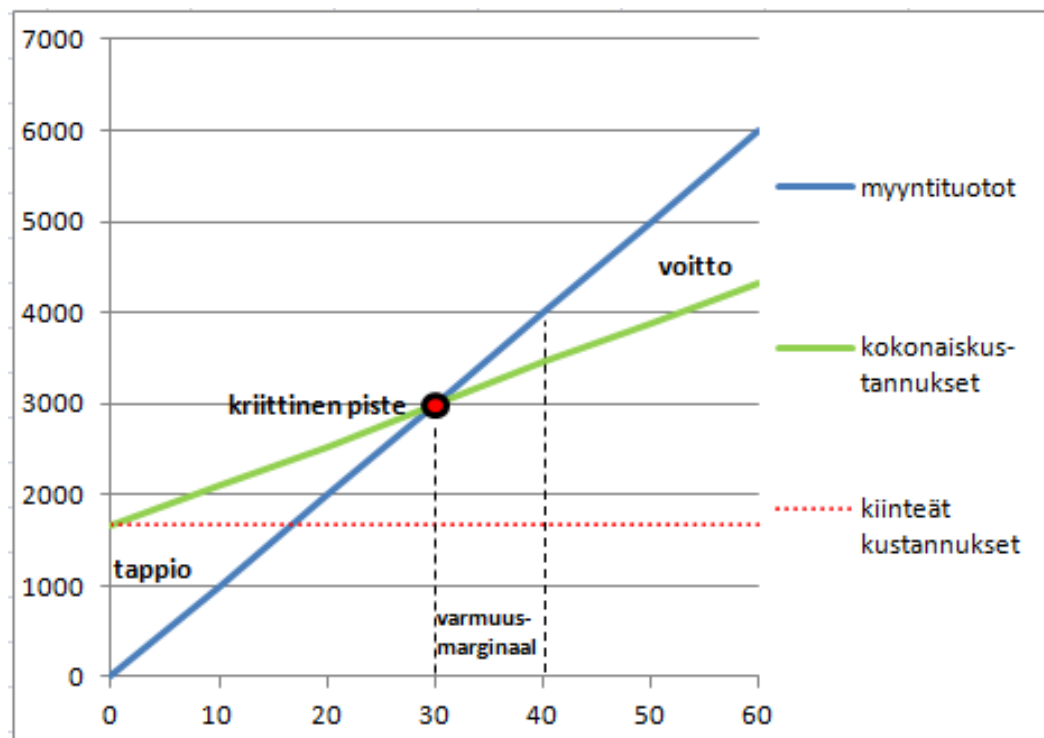
$$\text{Tuotot} - \text{kustannukset} = \text{voitto/tappio}$$

Kannattavuus voidaan ilmoittaa absoluuttisella luvulla, kuten edellisen kaavan ilmoitettu tunnusluku eli yrityksen voitto. Toinen vaihtoehto on käyttää suhteellisen kannattavuuden lukua. Tällainen voi olla tuottojen ja kulujen erotuksen suhde esimerkiksi pääomaan. Kannattavuuden mittarit jaetaan yleensä liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin kuten myyntikateprosentti ja liiketulosprosentti, sekä pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin kuten oman pääoman tuotto-prosentti (Balance consulting: tunnusluvut).

### 2.1 Katetuotto- ja kannattavuuslaskenta

Katetuotto lasketaan vähentämällä myynnistä muuttuvat kustannukset. Voitto saadaan vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset. Kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin saattaa olla nykypäivänä haasteellista. Pääsääntöisesti kuitenkin muuttuvina kustannuksina voidaan pitää kustannuksia, jotka muodostuvat tuotteiden valmistuksesta tai myynnistä. Kiinteät kustannukset muodostuvat yritykselle riippumatta tuotanto- tai myyntimäärästä. Tällöin siis esimerkiksi kaupan on myytävä tuotteita niin paljon, että niiden yhteenlasketulla katteella katetaan kaikki kiinteät kustannukset ja voittotavoite (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 68). Katetuotto voidaan ilmoittaa joko absoluuttisena tai suhteellisena lukuna.

Katetuottolaskennan pohjalta voidaan piirtää kannattavuuskuvio (kuvio 1). Tässä keskeisiä käsitteitä ovat kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Kriittinen piste tarkoittaa sitä myyntimäärää jolla tulos on nolla eli tuotot ja kustannukset ovat samansuuruisia. Varmuusmarginaali on nykyisen myynnin ja kriittisen pisteen erotus. Se siis kertoo kuinka paljon tuottojen määrä ylittää tai alittaa kriittisen pisteen tuottojen määrän. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 69.)



KUVIO 1. Kannattavuuskuvio (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 69. muokattu.)

Yleisimmät kannattavuuden mittaamisessa käytetyt käsitteet ovat

- Bruttokate, joka saadaan kun mynnistä vähennetään tavaroiden hankinta-arvo
- Myyntikate, joka saadaan kun liikevaihdosta vähennetään myös muut muuttuvat kustannukset
- Käyttökate, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset
- Liiketulos, joka saadaan vähentämällä käyttökatteesta poistot
- Nettotulos, joka kuvaa liiketoiminnan tulosta rahoituskulujen, kurssimuutosten ja verojen jälkeen
- Kokonaistulos, joka sisältää nettotuloksen lisäksi satunnaiset erät. (Sakki 2009, 32.)

Näiden lisäksi kannattavuuslaskennassa on hyvä seurata tuotteiden kiertonopeutta. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka nopeasti tuotteet ostamisen jälkeen myydään eli kuinka nopeasti niistä kertyy tuottoa. Varaston kiertonopeus siis kertoo kuinka monta kertaa varasto myydään tyhjäksi vuoden aikana. Varaston kiertoaika taas kertoo, kuinka monta päivää tavara on keskimäärin varastoituna. (Hukka ym. 2011, 88.) Varaston kiertonopeus sekä kiertoaika lasketaan seuraavilla kaavoilla:

Varaston kiertonopeus = vuotuinen myyntimäärä/keskimääräinen varasto

Varaston kiertoaika = 365/varastonkierto

Yleisesti puhutaan käsitteistä yleinen laskentatoimi, jota kutsutaan ulkoiseksi laskentatoimeksi sekä johdon laskentatoimi, jota kutsutaan sisäiseksi laskentatoimeksi. Ulkoisen laskentatoimen päätehtävä on tuottaa informaatiota yrityksen omistajille sekä sidosryhmille ja sen päädokumentti on tilinpäätös. Kirjanpitolainsäädäntö asettaa runsaasti vaatimuksia raporteille. Sisäinen laskentatoimi on yritysjohton päätöksentekoa avustavaa laskentaa, kuten esimerkiksi tavoitelaskelmat tai investointilaskelmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 13–14.) Vaikka laki vaatiikin ainoastaan ulkoisen laskentatoimen toteuttamista, on yrityksen hyvä panostaa silti myös sisäiseen laskentatoimeen. Nämä johdon laskennan raportit koskevat myös tulevaisuutta eivätkä painotu ainoastaan menneeseen aikaan. Usein myös pelkkä tuloslaskelma tai tase ei kuvaa riittävän tarkasti yrityksen eri osia. Tällöin eri toimintojen kannattavuuksista tarvitaankin muita laskelmia, jonka esitysmuodot ovat yrityksen vapaasti päätettävissä.

## 2.2 Myyntikate

Virallinen tuloslaskelma on muuttunut niin, että siinä ei enää erotella muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Tästä syystä myyntikatteen käyttö tunnuslukuna on vähentynyt. Myyntikate onkin nykyään yleisesti käytetty tunnusluku ainoastaan kaupan alalla. (Balance consulting: myyntikate ja myyntikate %.) Kaupan myyntikatteet ovat liikkuneet 18 % ja 23 % välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että tavaraostot ovat noin 80 % eli suurin menoerä. Teollisuudessa myyntikate voi olla jopa 70 – 80 %, koska suurin osa kustannuksista syntyy kiinteinä kustannuksina tai pääomakustannuksina. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 276.) Tämän vuoksi eri toimialojen myyntikatteita ei ole hyödyllistä vertailla keskenään.

Päivittäistavarakaupan kannattavuutta voidaan arvioida myyntikatteen kehityksellä. Taulukko 1 havainnollistaa myyntikatteen kehitystä supermarketeissa (Björkroth, Fros-terus, Kajova, Palo 2012, 18). Mediaani tarkoittaa suuruusjärjestykseen asetetun joukon keskimmäistä lukua. Alakvartiili tarkoittaa joukon alinta neljänneestä eli 25 % ja vastaa-vasti yläkvartiili joukon ylintä neljänneestä.

TAULUKKO 1. Kaupan myyntikate (Björkroth ym. 2012, 18.)

	2006	2007	2008	2009	2010
Isot supermarketit (yli 1000m <sup>2</sup> )					
keskiarvo	23,0	23,3	26,3	26,6	26,5
mediaani	24,2	24,0	24,0	23,8	24,2
alakvartiili	21,9	22,4	22,1	22,4	22,7
yläkvartiili	25,6	25,5	25,7	25,1	25,4
Supermarketit (yli 400, enintään 1000m <sup>2</sup> )					
keskiarvo	25,5	26,3	25,6	24,2	23,8
mediaani	24,1	24,5	24,3	24,2	24,1
alakvartiili	21,5	22,1	22,4	22,8	22,7
yläkvartiili	25,6	26,2	25,3	25,8	25,9

Taulukosta nähdään, että isoilla supermarketeilla myyntikatteen keskiarvo on kasvanut vuodesta 2006 vuoteen 2010. Huomiota herättävää on keskiarvon sijoittuminen huomattavasti mediaani- ja jopa yläkvartiili yritysten myyntikatetta korkeammalle tasolle. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että otoksen kannattavimmassa neljänneksessä on isoja super- tai hypermarketteja, joiden myyntikate on huomattavan paljon keskimääräistä korkeampi. Supermarketeissa myyntikateprosentti on mediaaniyrityksellä samalla tasolla kuin isojen supermarkettien mediaaniyrityksellä mutta keskiarvo on ollut hienoisessa laskussa. (Björkroth ym. 2012, 17.)

## 2.2.1 Myynnistä myyntikatteeseen tuloslaskelmassa

Liiketoiminnan tuotot syntyvät pääosin tuotteiden ja palvelujen myynnistä. Tällaisia voivat olla mm. myyntituotot, palvelutuotot ja konsultointituotot. Ne ovat siis aina asiakkaalta saatua rahaa. Yritysten kannattaa ryhmitellä omia tuottojaan eri toimintojen mukaan. Tällöin tiedetään paremmin mitkä toiminnot yrityksessä tuottavat eniten myyntiä. Päivittäistavarakaupassa tuottoja voitaisiin ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti: maitotaloustuotteiden tuotot, palvelumyynnin tuotot, panimojuomien tuotot, oheispalvelujen tuotot jne. Yritykset kehittävätkin sisäiseen laskentaan seurattavat tuottolajit itse

omien tarkoitustensa mukaan. Yritykselle tuottoja voi syntyä myös sisäisesti. Tällöin sen on kuitenkin saatava tuotteista/palveluista riittävä korvaus. Sisäisiä tuottoja ei voi syntyä tavaran luovuttamisesta ostohinnalla toisen yksikön käyttöön vaan arvostuksena pitää käyttää esimerkiksi markkinahintaa. Näistä tekijöistä syntyy yrityksen verollinen myynti. Lisäksi yritykselle voi syntyä muita tuottoja, kuten satunnaisia tuottoja varojen sijoittamisesta osakkeisiin. (Vilkkumaa 2005, 64.)

Suomessa valtio perii arvonlisäveroa, joka on kulutusvero. Vero on maksettava joka kerta, kun tavara tai palvelu myydään. Myyjä perii veron myynnin yhteydessä ja tilittää sen valtiolle. Tilitettävän veron määrä muodostuu vähentämällä kuukauden myyntien verosta saman kuukauden vähennyskelpoisiin ostoihin sisältyneen veron. (Verohallinto 2013.) Usein yritykset myöntävät ostoihin perustuvia alennuksia, ja Suomessa onkin nykypäivänä käytössä erilaisia kanta-asiakasjärjestelmiä. Näitä annettuja alennuksia kutsutaan tuloslaskelmassa myynnin oikaisueriksi. Muita myynnin oikaisueriä voivat olla esimerkiksi luottotappiot ja kassaerot.

Kirjanpitolain mukaan liikevaihtoon luetaan kirjanpitovelvollisen varsinaisen toiminnan myyntituotot, joista on vähennetty myönnetyt alennukset sekä arvonlisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot (Kirjanpitolaki 1997). Liikevaihto on ensimmäinen erä joka virallisessa tuloslaskelmassa on ilmoitettava. Virallisen kululajikohtaisen tuloslaskelman eriä saadaan yhdistellä jos yhdisteleminen johtaa selkeämpään esittämistapaan ja erillisellä esittämisellä on ainoastaan vähäinen merkitys oikean kuvan antamiseksi. (Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet 2006.)

Päivittäistavarakaupan tuloslaskelmassa liikevaihdon jälkeen esitetään usein rivi muuttuvat kulut, joka sisältää tavaraostojen lisäksi myös kaikki muut muuttuvat kulut. Yrityksen kannattaa sisäisessä laskennassa erotella kuluja enemmän, mutta tuloslaskelmatasolla tämä erittely on riittävä. Alla on esimerkki Pirkanmaan Osuuskaupan S-market -yksikön tuloslaskelman riveistä alkaen verollisesta myynnistä ja loppuen myyntikatteen.

Verollinen tavaramyynti  
Verolliset oheispalvelut  
Verollinen myynti  
Veroton myynti  
Palvelutuotot  
Vuokratuotot  
Asiakasomistajabonus  
Muut myynnin oikaisuerät  
LIIKEVAIHTO  
Muuttuvat kulut  
MYYNTIKATE

### **2.2.2 Myyntikatteeseen vaikuttavat tekijät päivittäistavarakaupassa**

Päivittäistavarakaupassa tunnettuja myyntikatteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat osto- ja myyntihinnat, tuotevalikoimat, tuotteiden sijoittelu myymälässä sekä hyllyssä, hävikki ja saatavuus sekä varastojen inventoinnin aiheuttamat muutokset. Myyntikatteen muodostumiseen yleensä oletetaan myös vaikuttavan kaupassa olevat oheispalvelut sekä vaikutusalueella asuvat asiakkaat. Nämä asiat ovat kuitenkin vaikeammin mitattavissa. Seuraavassa näitä kaikkia tekijöitä on kuvattu yksityiskohtaisemmin, lähtien olettamuksesta, että päivittäistavarakauppa toimii ketjuliiketoiminnan mukaan.

Ketjumaisesti toimivan kaupan prosentuaalinen osuus Suomessa päivittäistavaramyyntistä on ollut jo vuonna 1999 lähes 96 %. Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Ketjuliiketoiminnan lähtökohta on ketjukonsepti sekä sen jatkuva kehittäminen. Ketjukonsepti määrittelee esimerkiksi asiakaskohderyhmät, asiakaslupa-ukset ja pääkilpailijan. Tehokkaassa ketjutoiminnassa myymälöiden aika vapautuu päivittäisten töiden ja asiakaspalvelun hoitamiseen. Ketju tekee mahdollisimman suuren osan suunnittelusta ja hallinnollisista töistä keskitetysti. Ketjukonsepti vaikuttaa päätöksiin esimerkiksi valikoiden, hintojen ja palveluiden osalta. (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 12,14.)

Tavaraostot ovat päivittäistavarakaupassa suurin muuttuva kulu. Näin osto- ja myyntihinnat luovat suurimman myyntikatteeseen vaikuttavan tekijän. Hinta on usein myös tärkeä kilpailukeino. Koko yritykselle tai sen ketjuille on tärkeää valita hinnoittelustrategia ja toimia sen mukaisesti. Kaupanalan hinnoittelustrategioita ovat EDLP-, premium-, korkea vs. matala- ja alennushinnoittelu. EDLP (Every Day Low Prices) tarkoittaa sitä, että hinnat ovat pysyvästi edullisia ja tarjousvetoisuudesta on luovuttu. Premiumhinnoittelussa tavoitellaan suurinta mahdollista tuottoa koko tarjonnalle. Korkea vs. matala – hinnoittelussa tuotteita myydään mahdollisimman pitkään täydellä hinnalla ja kysynnän hiipuessa hintoja alennetaan tuntuvasti. Alennushinnoittelulla haetaan hintajohtajan asemaa hinnoittelemalla koko tuotetarjonta kilpailijoita edullisemmin. Ketju yleensä määrittelee hinnat perusvalikoimien tuotteille ja päättää hintojen muutokset. Hinnoittelun ylärajan määrää se kuinka paljon kuluttajat ovat valmiita maksamaan tuotteesta ja alarajan useimmiten hankintahinta. (Kautto & Lindblom 2005, 102–103.)

Ostohinnat ovat ketjuliiketoiminnassa usein huomattavasti pienemmät kuin yksittäisten toimijoiden ostohinnat. Tämän takaavat suuremmat volyymit, sillä kerralla pystytään ostamaan toimittajalta suurempia määriä ja saamaan näin paljousalennuksia. Tällöin ketjussa toimivat myymälät pystyvät kilpailemaan myyntihinnalla yksityisiä myymälöitä paremmin. Päivittäistavarakaupassa suurin osa tuotteista on peruselintarvikkeita. Markkinoilta löytyy yleensä samankaltaisesta tuotteesta useita kilpailevia vaihtoehtoja. Tällöin markkinoiden yleinen hintataso määrittelee tuotteen myyntihinnan ylärajan. Vaikka kannattavuusajattelu vaatii tuotteen myyntihinnan olevan vähintään ostohinnan suuruinen, käytännössä päivittäistavarakaupassa on tuotteita joita myydään tappiollisesti. Esimerkiksi vauvanvaipat tai kahvi ovat tuotteita, joissa myyntihinnat ovat usein huomattavasti ostohintoja alempana. Tämä on seurausta kovasta hintakilpailusta ja tällaisten päivittäin käytettävien perustuotteiden halvalla hintatasolla pyritäänkin vetämään asiakkaita kaappoihin. Näiden tuotteiden katetappiot katetaankin muiden tuotteiden myynnillä.

Valikoimien hallinta on osa ketjuohjauksen toimintaa. Se määrittää tuotevalikoiman jota kuluttajille tarjotaan eri tavararyhmissä. Tuotetarjonnan täytyy vastata ketjun asiakaskohderyhmän tarpeita sekä odotuksia ja luoda näin perustaa asiakastyytyväisyydelle. Tuotetarjonnan on lisäksi oltava myös kustannustehokasta ja tarjottava ketjulle sen tavoittelema tuotto. Sen täytyy kiertää nopeasti, sillä hyvä tavaravaraston kiertonopeus alentaa myyntikatarvetta. Perusvalikoima on ketjun yhteinen ja keskitetysti määritelty



tuotetarjonta, joka on saatavilla jokaisesta ketjuun kuuluvasta kaupasta. Tätä täydennetään omilla paikallisilla valikoimilla. Tällöin yhden kaupan tuotevalikoima muodostuu ketjun perusvalikoimasta sekä omasta paikallisesta valikoimasta. (Kautto & Lindblom 2005, 98–99.)

Hinnoittelun ja valikoimien suunnittelun lisäksi ketjuohjaus vastaa myös päivittäistavarakaupan tilanhallinnasta. Tilanhallinnan avulla kaupan myyntineliöt pystytään käyttämään tehokkaasti hyväksi ja saavutetaan paras mahdollinen tuotto käytettävissä olevista tiloista. Tällä pyritään myös varmistamaan kuluttajan kannalta paras myymäläratkaisu, jossa tuotteet löytyvät helposti. Myymälätilassa on luotava sellainen järjestys, joka toteuttaa sekä ketjukonseptia että asiakaslupauksia mahdollisimman hyvin. Asiakkaan ostomäärään sekä tuotevalintoihin vaikutetaan myymälän tavararyhmityksellä. Usein parhaimmille paikoille ja asiakaskierron varten sijoitetaan sellaiset tavararyhmät, joita myymälä haluaa korostaa. Tavararyhmän tilantarve määritellään samassa suhteessa tuotteiden suhteellisen myynnin tai tuoton osuudesta koko kaupan myynnistä. Esimerkiksi jos tavararyhmän myynti on 15 % koko kaupan myynnistä, sille voidaan mitoittaa vastaava tila kaupasta. Jos tavararyhmä on erityisen tuottava, voidaan sille antaa enemmänkin tilaa tai keskeisempi paikka myymälässä. (Hukka ym. 2011, 182–183.)

Yksittäisen tavararyhmän osalta tilanhallinnan keskeisimmät alueet ovat tavararyhmälle varatun tilan jakaminen tarjolla olevien tuotteiden kesken sekä näiden tuotteiden kohtaamisjärjestyksen määrittely. Kohtaamisjärjestys määrittelee sen, missä järjestyksessä kuluttaja kohtaa tavararyhmässä tarjolla olevat tuotteet. Tilan jakamisen perussääntönä on se, että mitä suurempi on tuotteen menekki, sitä enemmän se saa tilaa hyllyssä. Tuotteen saama tila voi kuitenkin määryytyä myös sen myyntikatetuoton perusteella. Eli kaikkein tuottavimmat tuotteet pyritään saamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan saataville. (Kautto & Lindblom 2005, 104–105.) Näitä ketjulta tulevia hyllytysohjeita kutsutaan usein hyllykartoiksi tai hyllykuviksi.

Hyllyn tuotteistamisessa on tärkeä tietää, mitkä ovat yksittäisessä hyllyssä parhaita myyntipaikkoja. Hyväkatteiset tuotteet sijoitetaan hyllyssä parhaalle ottokorkeudelle, joka on noin 80–120 cm lattian tasosta ylöspäin. (Hukka ym. 2011, 184.) Taulukossa 2 on kuvattu eri hyllytasojen tärkeys (Markkanen 2008, 128).

Taulukko 2 Hyllytasot ja niiden tärkeys (Markkanen 2008, 128.)

	<u>Hyllytaso</u>	<u>Tärkeysjärjestys</u>
pää	5	3
silmät	4	1
kädet	3	2
polvet	2	4
jalat	1	5

Tärkeys tarkoittaa tässä, että mitä tärkeämpi hylly, sitä enemmän se myy. Silmien ja käsien tasolla olevat hyllyt siis myyvät hyvin. Tällöin jokapäiväiset tuotteet, joita asiakas viitsii etsiä (suola, sokeri) voidaan sijoittaa joko alahyllyille tai ylimmälle hyllyriville. Tämän lisäksi yleensä myös näkyvät, suuret pakkauskoot voivat olla alahyllyillä. (Markkanen 2008, 127.) Taulukosta 3 selviää millainen vaikutus tuotteen myynnille on jos hyllytasoa muutetaan (Markkanen 2008, 128).

Taulukko 3 Hyllytaso ja myynnin muutos (Markkanen 2008, 128.)

<u>hyllytasolta</u>	<u>hyllytasolle</u>	<u>muutos (%) myynnistä</u>
4	1	– 60 %
5	1	– 26 %
1	3	+40 %
2	3	+12 %

Jos hyllytasolta neljä siirrytään hyllytasolle yksi, myynti vähenee noin 60 %. Jos taas tuote siirretään ensimmäiseltä hyllytasolta kolmanteen eli käsien tasoon, myynti nousee noin 40 %. (Markkanen 2008, 128.) Tästä syystä hyllykarttojen noudattaminen on tärkeää. Pieneltäkin tuntuvat muutokset saattavat tehdä suuren vaikutuksen tuotteen myyntiin ja katteeseen.

Päivittäistavarakaupassa hävikki on yksi muuttuviin kuluihin sisältyvä tekijä. Hävikkiä syntyy tavarain pilaantumisesta, rikkoutumisesta, varkauksista sekä toimitusvirheistä joita ei havaita ajoissa. Kaupassa puhutaan myös ”nolla myynnin” synnyttämästä hävikistä eli siitä myyntituotosta, joka jää saamatta jos tuote on hyllystä lopussa. Näiden lisäksi syntyy hinnoitteluhävikkiä kun tuotteita alennetaan joko valikoimista poistumisen tai viimeisen myynti/käyttöpäivän lähestyessä. Taulukossa 4 on esimerkki hinnan

alennuksen aiheuttamasta katevaikutuksesta (Hukka ym. 2011, 65). Esimerkissä oletetaan, että tuotteen myyntihintaa alennetaan -30 %.

TAULUKKO 4. Alennuksen vaikutus katteeseen (Hukka ym. 2011, 65. muokattu.)

	€	%
verollinen myyntihinta alv 14 %	5,59	
veroton myyntihinta	4,90	
veroton ostohinta	3,39	
kate verottomasta myyntihinnasta	1,51	30,82 %
alennettu verollinen myyntihinta alv 14 % (-30 %)	3,91	
alennettu veroton myyntihinta (-30 %)	3,43	
kate alennetun hinnan verottomasta myyntihinnasta	0,04	1,17 %

Alennetulla myyntihinnalla toteutunut kate on tässä esimerkissä 1,17 % kun se alkupe-  
räisellä hinnalla oli 30,82 %. Tällöin siis 30 % alennus tuotteen myyntihinnasta tarkoittaa todellisuudessa 97,35 % alennusta tuotteen myyntikatteesta. Alennusten merkitys onkin käytännössä siis suuri ja alentamista kannattaa tarkoin harkita. Usein alentaminen on kuitenkin parempi vaihtoehto kuin tuotteen heittäminen roskeen, jolloin koko ostohinta hävitään.

Kirjanpitolain mukaan vaihto-omaisuuden todellinen arvo on laskettava vähintään tilikauden päättyessä (Kirjanpitolaki 1997). Arvon laskentaan voidaan käyttää inventointimenettelyä ja varastokirjanpitoa. Inventoinnissa selvitetään laskemalla kuinka paljon hyödykkeistä on tilikauden päättyessä vielä jäljellä. Jos yritys myy/käyttää vain muutamia hyödykkeitä, on niiden määrää helppo kontrolloida säännöllisesti. Päivittäistavara-kaupassa on tuhansia eri tuotteita, joten niiden seuraamiseen tarvitaan kirjanpitoa siihen liittyvine tositteineen. Rekisteröinnissä käytetään hyväksi seuraavaa kaavaa:

$$\text{alkuvarasto} + \text{ostot} = \text{myynti} + \text{loppuvarasto} + \text{hävikki}$$

Yllä olevan kaavan kummankin laskutoimituksen tulisi olla siis mahdollisimman lähellä toisiaan. Näiden laskujen erotus kirjataan varaston muutokseksi tuloslaskelmaan. Ilman säännöllistä fyysistä inventointia, voi siis käydä niin, että varastokirjanpidon saldot eivät vastaa todellisuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 90–91.)

Päivittäistavarakaupassa inventointi suoritetaan yleisesti kerran tai korkeintaan kaksi kertaa vuodessa. Tämä johtuu nimikkeiden suuresta määrästä, sillä useampi inventointikerta aiheuttaa turhan suuria kustannuksia. Muina kuukausina varaston arvostukseen käytetään arviointia. Varaston määrää pystytään arvioimaan tulo- ja menotositteiden perusteella. Inventoinnin pohjalta lasketaan myös seuraavalle kaudelle arviohävikkiprosentti. Tähän sisältyy siis varkauksien, toimituspuutteiden ja muiden tunnistamattomien kustannusten aiheuttama hävikki. Ilman arviohävikkiprosentin käyttöä arvioinnissa, fyysisen inventoinnin tulos todennäköisesti heittäisi verrattuna kirjanpitoon. Inventoinnin tuloksena syntynyt varaston muutos joko vähennetään tai lisätään inventointikauden tuloslaskelmaan oikaisemaan ostoja. Tällöin sillä saattaa olla suuri vaikutus myyntikatteeseen, jos tavaraa on jostain syystä paljon vähemmän tai enemmän kuin kirjanpidon laskelmissa.

Päivittäistavarakaupoissa on nykyään myös tavaramyynnin lisäksi usein oheispalvelumyyntiä. Yleisimpiä näistä ovat esimerkiksi veikkaustuotteiden myynti, postipalvelut sekä Raha-automaattiyhdistyksen pelikoneet. Näistä oheispalvelujen myynneistä kauppoille maksetaan myyntipalkkioita. Myyntikatteeseen lasketaan kuitenkin vain tavaramyynti, joten oheispalvelujen tuotot eivät myyntikatteeseen suoraan vaikuta. Voidaan olettaa, että oheispalvelut tuovat kaupalle lisää asiakkaita, jotka samalla ostavat myös kaupan tuotteita ja kasvattavat myyntikatetta. On kuitenkin mahdotonta tietää, kuinka moni asiakas valitsee kauppansa oheispalvelujen perusteella.

Myymälän sijainnilla ja sen asiakaskunnalla on todettu olevan vaikutusta myyntikatteeseen. Tämä on kuitenkin myös asia jonka täsmällistä vaikutusta on vaikeaa selvittää tai laskea. Voitaisiin tehdä olettamuksia, että jos myymälän asiakaskunta muodostuu pääasiassa esimerkiksi lapsiperheistä, voisi myyntikate olla alhaisempi. Tämä johtuisi suuremmasta vauvanvaippa myynnistä, joiden myynnillä kate laskee. Toisaalta taas lapsiperheiden keskiostos on huomattavasti yksinasuvan taloutta suurempi. Tällöin vaippojen myynnistä aiheutuvaa katteen laskua pystytään helpommin kattamaan muiden tuotteiden myynnillä. Tärkeintä onkin, että myymälä tiedostaa oman asiakaskuntansa sekä osaa suunnata heille parhaiten sopivan valikoiman.

### 2.2.3 Myyntikateajattelun hyödyntäminen

Myyntikateajattelua on yleisesti helppo ymmärtää, soveltaa ja omaksua. Myyntikateprosenttia voidaan hyödyntää talouden suunnittelussa ja ohjauksessa. Sitä voidaan käyttää tavoiteasetannassa, jolloin tavoitetasot voidaan asettaa mm. tuote-, tuoteryhmä-, yksikkö tai yrityskohtaisesti. Esimerkiksi päivittäistavarakauppa voi asettaa myyntikatetavoitteeseen 21 %. Kun tämä saavutetaan kauden aikana, yritys tietää, että euromääräinen tulos tulee olemaan riittävän hyvä. Perusajatuksena myyntikateprosentin hyödyntämisessä on se, että muuttuvat kustannukset ovat niitä, joihin on helpompi vaikuttaa lyhyellä aikavälillä. (Vilkkumaa 2005, 141.) Katetuottolaskennan avulla voidaan tehdä erilaisia analyysejä siitä, mitä voi tapahtua tunnuslukujen muuttuessa. Esimerkiksi voitaisiin tutkia, miten pienet hintamuutokset vaikuttavat kokonaiskannattavuuteen ja kuinka paljon myyntimäärä voisi hintaa nostettaessa laskea ilman, että kannattavuus heikkenee. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 73.)

Myyntikateajattelua voidaan hyödyntää myös hinnoittelussa. Myyntikatehinnoittelua on hyvä käyttää silloin kun tuotteiden tai palvelujen määrä on suuri. Se edellyttää hyvää tietoa yrityksen myyntikatteen muodostumisesta sekä kiinteiden kustannusten aiheutumisesta. Yrityksen pitää määritellä tavoitteet myyntikateprosentteille eri tuoteryhmiin. Tällöin tuoteryhmään kuuluvalla tuotteella lasketaan hinta seuraavasti:

tuoteryhmän myyntikateprosenttitavoite = 25 %

tuotteen ostohinta = 3,5€

tuotteen myyntihinta =  $3,5 / 0,75 = 4,67\text{€}$

Tällöin siis myyntihinta 4,67€ tuottaa halutun suuruisen katteen eli 25 %.

(Vilkkumaa 2005, 263.)

Myyntikateprosenttia voidaan käyttää myös apuvälineenä yrityksen sisällä toiminnan erilaisiin vertailuihin. Tätä kutsutaan nimellä benchmarking. Suurella osalla yrityksiä olisi mahdollisuus toteuttaa sisäistä benchmarkingia yksiköiden välillä. Kuitenkin sitä saatetaan soveltaa usein vääränlaiseen kilpailuun. Suurin hyöty saavutetaan kun benchmarkingia käytetään oppimis- eikä kilpailumielessä. (Vilkkumaa 2005, 141–142.)

### 2.3 Kaupan tulevaisuuden näkymiä

Taloustutkimuksen Suomi Syö 2013 -tutkimuksen mukaan ruuan hinta on entistä tärkeämpi tekijä. Tarjousten merkitys elintarvikeostoissa on kasvanut, mutta bonus- ja kanta-asiakastarjousten merkitys kaupan valinnassa on selvästi laskussa. Kotitalouksista 47 % keskittää tai tekee ruokaostoksensa siinä kaupassa, josta saa suurimmat bonukset tai parhaimmat kanta-asiakastarjoukset. Vielä vuonna 2011 näin teki kuitenkin 57 % suomalaisista kotitalouksista. 38 % suomalaisista kotitalouksista kokee ostavansa suurimman osan elintarvikkeista tarjoustuotteina. Aiempaa hieman useampi hakee nyt tarjoustuotteita useammasta kuin yhdestä kaupasta viikon aikana. (Taloustutkimus oy 2013.)

Time lehden verkkojulkaisun artikkelin mukaan kauppojen omien merkkien myynti on jatkuvassa kasvussa. Tämän mukaan 93 % kuluttajista on muuttanut ostokäyttäytymistään talouden laskusuhdanteessa. Useat heistä ovat vaihtaneet ostojaan merkkituotteista kaupan omiin tuotteisiin. Kaupan ketjut lisäävätkin panostuksia omien merkkien tuomiseen markkinoille, sillä näiden kannattavuus on usein parempi kuin merkkituotteiden. (Tuttle 2012.)

Vähittäiskaupan luottamusindikaattori on alimmalla tasolla kuin tähän mennessä koko 2000-luvulla. Yleiset suhdannenäkymät palvelualoilla ovat negatiiviset ja Pirkanmaan talousalueen näkymät heikoimmat koko maassa. Näiden johdosta vuonna 2014 vähittäiskaupan myynninkasvutavoitteet ovat maltillisia. Kasvu perustuu lähes kokonaan hintojen nousuun. Kulut kuten mm. energia ja verot tulevat nousemaan tuottoja enemmän. Kilpailu kiristyy ja luo katteisiin laskupaineita. Näin siis kustannustehokkuuteen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Myöskään lähivuosina päivittäistavarakaupan myynnin ei odoteta enää kasvavan entiseen malliin. (Uusi-Seppä 2013.)

Päivittäistavarakauppa alana on turvallisempi kuin esimerkiksi erikoistavarakauppa. Taloussuhdanteen lasku ja ostovoiman hiipuminen näkyvät päivittäistavarakaupassa pidemmällä viiveellä ja suhdanteiden noustessa myynti saattaa piristyä huomattavankin nopeasti. Kuitenkin myös koko alan on valmistauduttava kansainvälistymiseen. Tulevaisuudessa joku muukin kansainvälinen kauppaketju, Lidl'n lisäksi, saattaa laajentaa toimintaansa Suomen markkinoille.

### 3 S-MARKET-KETJU

Pirkanmaan Osuuskaupalla oli vuonna 2013 25 S-market -yksikköä, joiden koot vaihtelevat paljon. Valikoimissa on eri tuotteita myynnissä pienimmillään noin 6600 kpl ja suurimmillaan noin 17 000 kpl. Keskimäärin valikoimiin kuuluu noin 11 000 tuotetta. Pirkanmaan Osuuskaupalla on näiden lisäksi kaksi hieman erilaista S-market -yksikköä. ABC Kolmenkulman S-market sekä Sokos Herkku. Näissä toimintatavat ja valikoimat vaihtelevat muihin S-marketteihin verrattuna. S-market Kolmenkulma on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa ja valikoimiin kuuluu lisäksi huoltoasemalle tyypillistä tavaraa. Sokos Herkulla on ketjuvalikoiman lisäksi oma heille räätälöity valikoima ja myyntikatteeseen sisältyy myös palvelumyyntiä. Tästä syystä nämä kaksi yksikköä on rajattu tässä työssä S-market-ketjun ulkopuolelle.

#### 3.1 Tuotteiden ryhmittely

S-marketit myyvät sekä päivittäistavaraa että käyttötavaraa. Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeita sekä muita päivittäin tarvittavia kulutustavaroita kuten mm. tekno-kemiantuotteet ja pehmopaperit. Käyttötavaroita ostetaan harvemmin ja niiden kestoikä on pidempi kuin päivittäistavaroiden. Tällaisia voivat olla S-marketissa esimerkiksi vaatteet kuten sukat ja sukkahousut tai kodinpienkoneet kuten kahvinkeitin. (Hukka ym. 2011, 11,14.) Pirkanmaan Osuuskaupan S-markettien myynti koostuu kuitenkin suurimmilta osin päivittäistavarasta, jonka osuus on keskimäärin 95 % myynnistä.

Lajitelma tarkoittaa erilaisia tuoteryhmiä, joita kaupat asiakkailleen tarjoavat. Tällaisia päivittäistavarakaupassa ovat esimerkiksi jauhot, makaronit, säilykkeet ja pakasteet. Valikoimalla tarkoitetaan yksittäisen tuoteryhmän vaihtoehtoja kuten esimerkiksi ruisjauhot, vehnä jauhot ja ohrajauhot. (Hukka ym. 2011, 149.) Käytännön puhekielessä kuitenkin valikoima sana on vakiintunut. Yleensä puhutaankin S-market valikoimasta, vaikka tällä tarkoitettaisiin lajitelmaa. Myös tässä työssä käytetään yleisesti valikoima sanaa.

Tuotteita jaetaan S-ryhmän järjestelmissä erilaisiin ryhmittelyihin. Myymälöissä käytetyimmät ja tärkeimmät jaot näistä ovat tavararyhmä sekä esillepanoryhmä. Kaukeva on

valtakunnallinen, Kaupan keskusvaliokunnan nimissä tehty tavararyhmittely, jonka perusteella tuotteet luokitellaan (GS1 Finland). Myös S-ryhmässä käytetyt tavararyhmät noudattavat tätä Kaukevan ryhmitystä. Kuorikosken (2014) mukaan tavararyhmät voidaan jakaa neljään eri alatasoon ja niitä käytetään kassajärjestelmiä sekä tavarantoimittajia varten. Esillepanoryhmä on S-ryhmän oma tapa ryhmittää tuotteita. Esillepanoryhmät voidaan jakaa kahdeksaan alatasoon ja sitä käytetään osuuskaupoissa tilankäytön suunnittelua sekä analysointia varten (Kuorikoski 2014). Myymälöissä esillepanoryhmiä käytetään esimerkiksi hyllykartoissa. Liitteessä 1 on esimerkki tavararyhmäjaosta sekä vertailuna esillepanoryhmäjaosta. Raportoinnissa tavararyhmästä käytetään lyhennystä TR ja esillepanoryhmästä lyhennystä EPR. Esimerkissä kumpikin jaottelu on avattu alimmalle tasolle jauhojen osalta.

S-market -yksiköt jaetaan eri myymälätyyppeihin sijaintinsa perusteella. Myymälätyyppejä on viisi erilaista: liikenteellinen, aluekeskus, taajama, keskusta ja lähiö. Myymälässä painotettavat esillepanoryhmät määräytyvät myymälätyypin mukaan. Näitä kutsutaan avaintuoteryhmiksi. Perustavaroittamissuunnitelma laaditaan myymälään ensimmäistä kertaa myymälää avattaessa. Tämän jälkeen sitä voidaan päivittää esimerkiksi suurempien remonttien yhteydessä. Suunnitelmassa kuvataan esillepanoryhmien kohtaamisjärjestys myymäläpohjassa. Avaintuoteryhmät sijoitetaan myymäläpohjaan siten, että asiakas kohtaa ne pääkulkuväylien varrella. Avaintuoteryhmä ei jää koskaan asiakkaan selän taakse pääkulkusuunnassa. (S-market konsepti.)

Kaupanalalla puhutaan myös yleisesti käsitteestä tuoteryhmä. S-ryhmässä tuoteryhmä ei ole virallinen tapa ryhmitellä tuotteita, mutta se on puhekielessä vakiintunut sana. Useimmiten siis puhuttaessa tuoteryhmästä tarkoitetaan tavararyhmää tai lajitelmaa. Myös kirjallisuudessa käytetään tätä termiä yleisesti, kuten Hukka ym. 2011 teoksessaan Retail – kaupan työt ja toiminta. S-marketeissa on myös käsitteestä johdettu ammattinimike eli tuoteryhmävastaava. Tuoteryhmävastaavan toimenkuvaan kuuluu mm. oman tuoteryhmänsä valikoimatoteutuksesta huolehtiminen, hyllykarttojen toteuttaminen sekä hävikistä ja saatavuudesta vastaaminen.



### 3.2 Myyntikatteen esitystavat

Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut. Kuitenkin muuttuvia kuluja on myymälöillä useita erilaisia, joten myyntikatetta ilmaistaessa on käytössä erilaisia välikatteita. Tällöin täytyykin olla aina selvillä mitä lukuja laskentaan on käytetty, ja puhutaanko välikatteesta vai lopullisesta myyntikatteesta. Hinnoitteluerosta tai hinnoittelukatteesta puhutaan silloin, kun tuotteen myyntihinnasta vähennetään ainoastaan ostohinta. Hinnoitteluero on hyödyllinen luku osuuskaupan valikoimasuunnittelulle heidän miettiessään tuotteiden ottamista valikoimiin. Myymälöissä hinnoittelueroa ei juurikaan seurata tai käytetä tunnuslukuna. Käytännössä tämä voi tulla vastaan esimerkiksi hyllynpäätyesittelyn tuotteita mietittäessä. Kassajärjestelmästä saadaan nopeasti tieto siitä, kuinka paljon tuotteen osto- ja myyntihinnan erotus on. Näin voidaan valita parhaiten katetta tuottavat tuotteet esittelyyn. Myymälässä ei voida kuitenkaan tietää esimerkiksi tuotteista sovittuja ostohyvityksiä. Osa hyvitteistä voi olla mukana jo ostohinnassa ja osa tulla vasta myöhemmin laskutuksissa (Keskinen 2013).

S-ryhmällä on käytössä raportointijärjestelmä jonka nimi on Tahti -raportointi. Järjestelmästä voidaan hakea raportteja, jotka esittävät myyntikatetta halutulta ajalta. Tätä lukua kutsutaan tahtikatteeksi, järjestelmän nimen mukaan. Tahtikatteeseen on laskettu myynti- ja ostohinnan erotus sekä vähennetty myymälässä kirjattu hävikki. Tämä on myymälässä käytetyin tunnusluku myyntikatteen seurantaan, sillä se on helpoimmin ja nopeimmin saatavilla järjestelmästä.

Näiden lisäksi käytetään vielä käsitteitä bruttokate ja tuloslaskelmakate. Bruttokate lukua käytetään ilmaisemaan katetta kun tahtikatteesta on vähennetty vielä selittämätön hävikki eli arviohävikkiprosentti. Tuloslaskelmakate on siis lopullinen myyntikate johon on laskettu kaikki tulo- ja menoerät. Tällöinkin osa ostohyvitteistä saattaa olla arvioitu. Viimeistään tilinpäätökseen kaikki ostohyvitteetkin on korjattu oikeiksi. Eri välikatteet voitaisiin esittää laskelmalla alla olevan esimerkin mukaan.

## LIIKEVAIHTO

- Tavaraostot
- = Hinnoittelukate
- Kirjattu hävikki
- = Tahtikate
- Arviohävikki
- = Bruttokate
- +/- Muut muuttuvat kulut
- = MYYNTIKATE

Tahti -järjestelmästä saatu myyntikate on siis myymälöissä käytetyin katteen seurannassa. Vaikka tämä ei lopullista toteutunutta myyntikatetta kerrokaan, on sen seuraaminen järkevämpää kuin pelkän tuloslaskelman myyntikatteen. Päivän tahtikate on saatavilla heti seuraavan päivän aamuna ja sen avulla voidaan katetta seurata päivä- viikko- tai kuukausikohtaisesti. Kuukauden tuloslaskelmat valmistuvat yleensä seuraavan kuukauden puoleen väliin mennessä. Jos myyntikatteen seuranta toteutettaisiin ainoastaan tämän perusteella, tulisivat tiedot liian myöhässä. Tahti -järjestelmästä saadaankin jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa, ja muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin. Tahtikatteen luvussa ovat jo myös mukana kaikki tärkeimmät tekemiset, joilla myymälässä katteeseen pystytään vaikuttamaan.

### 3.3 Kaupan omat merkit

S-ryhmän omia tuotemerkkejä ovat tällä hetkellä Rainbow ja X-tra. X-tra tuotteet hankitaan pohjoismaisen hankintayrityksen Coop Tradingin kautta. Rainbown tavoitteena on, että laatu on samaa kuin brändituotteissa, mutta hinta edullisempi. Rainbow tuotteiden valmistajat valitaan kilpailutuksen kautta. Vain X-traa kutsutaan S-ryhmässä halpatuotteeksi. Näistä merkeistä Rainbow tuotteita on valikoimissa huomattavasti X-traa enemmän. (Solla 2013.) Brändituotteiksi kutsutaan tuotteita, jotka ovat markkinoilla hyvin tunnettuja merkkejä ja joihin liittyy paljon mielikuvia (Hukka ym. 2011).

Rainbow tuotteissa on yleisesti parempi myyntikate kuin brändituotteissa. Tämä johtuu siitä, että valmistajia pystytään kilpailuttamaan. Tavarantoimittaja laskee yleensä myös tuotteen brändille lisäarvoa, joka näkyy hinnassa. Rainbow tuotteiden myynti on ollut

vuonna 2013 kasvussa. Tammi-elokuun tilastoissa myynnin euromääräinen kasvu on ollut yli 20 %. Suurin kasvu eli yli 40 % on ollut tuoretuotteissa. (Keskinen 2013.)

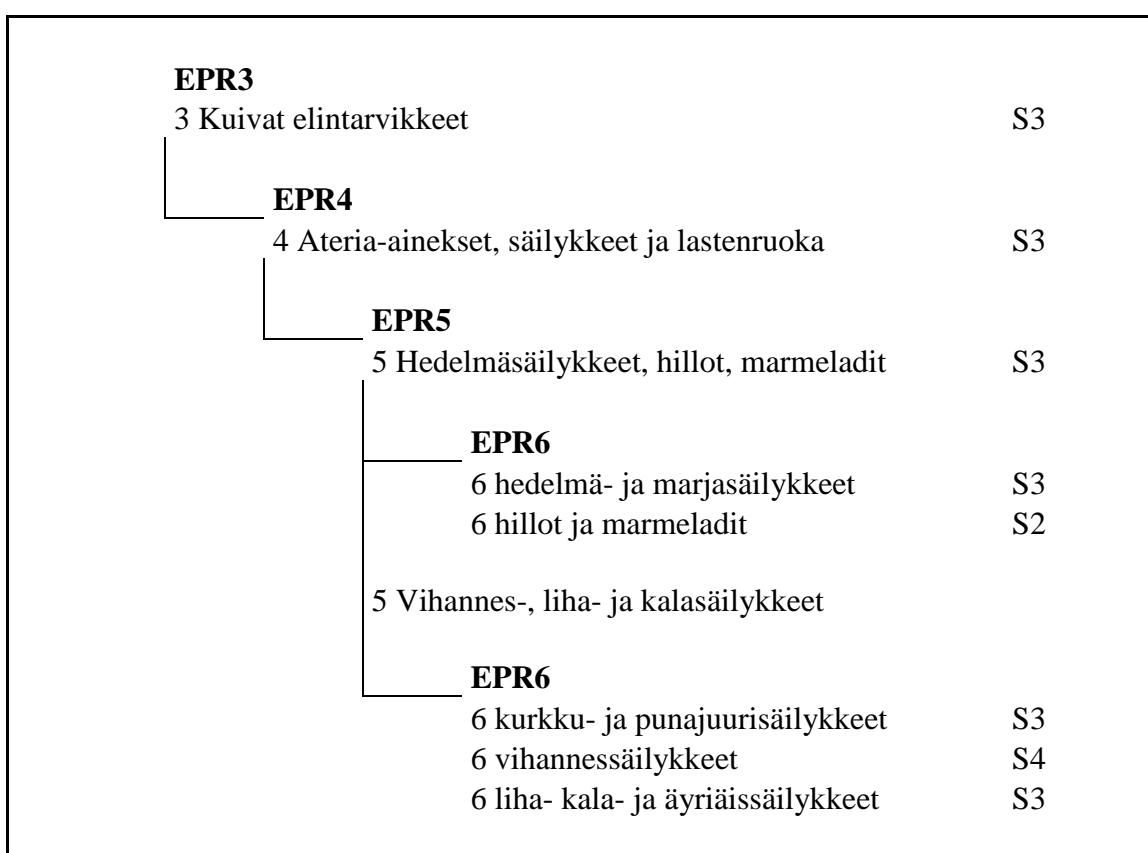
### 3.4 Myymälän vaikutusmahdollisuudet myyntikatteeseen

Kaikille myymälöille samanlaisia tekijöitä myyntikatteen muodostumisessa ovat hinnoittelu ja hyllykartat. S-ryhmä noudattaa hinnoittelussaan EDLP – toimintaa eli hinnat ovat pysyvästi edullisia (Neilimo 2006, 82). Hinnoittelu hoidetaan pääosin ketjun ja osittain osuuskaupan valikoimapäällikön toimesta. Myymälät eivät hinnoitele mitään tuotteita itse. Paikallisten tuotteiden hinnoittelusta vastaa Pirkanmaan Osuuskaupan valikoimapäällikkö. Hinnoittelussa käytetään hyödyksi kertoimia, mutta hinnoittelu riippuu osin myös tuotteen luonteesta ja kilpailutilanteesta. Paikallisissa tuotteissa tyydytään usein pienempään myyntikatetasoon. (Keskinen 2013.) Jokaisessa yksiköissä, kaikissa esillepanoryhmissä on käytössä ketjulta tulevat hyllykartat. Olettaen, että karttojen toteutus on aina hoidettuna, ei tuotteiden sijoittelusta esillepanoryhmässä pitäisi tulla eroavaisuutta myyntikatteeseen. Karttojen toteutuksesta vastaa marketpäällikkö.

S-marketin tavaravalikoima vaikuttaa ratkaisevasti myyntikatteeseen. Ketjun perusvalikoimat tulevat siis ketjuohjauksesta ja lisävalikoimat osuuskaupalta. Näiden lisäksi on mahdollista ottaa paikallisten valmistajien tuotteita valikoimiin. Vaikka valikoimahalinta on suurilta osin ketjuohjauksen käsissä, on myymälällä mahdollisuus vaikuttaa omaan tuotteistukseensa. Onkin siis tärkeää selvittää asiakaskunta ja sen mukainen tuotteiden kysyntä.

Myymälät voivat saada osuuskaupalta raportteja, joista selviää myymälän vaikutusalueella asuvien ihmisten tietoja. Raportilta on mahdollista nähdä jos myymälän asiakaskuntaan sisältyy suhteellisesti enemmän esimerkiksi eläkeläisiä. Tällöin olisi hyvä painottaa esillepanoryhmiä, jotka heille ovat tärkeimpiä. Tällaista tuotevalikoiman muokkaamista kutsutaan profiloinniksi. Profilointi tehdään aina esillepanoryhmäkohtaisesti. Market ryhmäpäällikkö Sami Hieta-aron (2014) mukaan, profilointi tehdään ensimmäistä kertaa myymälää avattaessa myymälästä vastaavan ryhmäpäällikön toimesta. Tämän jälkeen profilointeja olisi hyvä tarkastella marketpäällikön ja ryhmäpäällikön yhteistyönä säännöllisesti, asiakastietoja hyödyntäen. (Hieta-aro 2014.)

S-market valikoimaluokat on jaettu kuuteen eri kokoluokkaan eli S1–S6 valikoimat. Ketjuohjaus määrittelee mitä tuotteita mihinkin valikoimaluokkaan sisältyy ja valikoimaluokat valitaan kuhunkin myymälään asiakastiedon pohjalta. (Hieta-aro 2014.) Myös käytettävissä oleva tila on ratkaiseva valikoimaluokan määrittäjä. 6000 neliömetrin tilaan ei voi saada mahtumaan 10 000 neliömetrin tilaan suunniteltua valikoimaa. Jokaiselle esillepanoryhmälle voidaan kuitenkin tarvittaessa määritellä eri valikoimaluokka. Esimerkiksi maitotalous voisi olla valikoimaluokkaa S3, pakasteet valikoimaluokkaa S2 ja säilykkeet valikoimaluokkaa S4. Useimmat esillepanoryhmät voidaan kuitenkin pilkkoa vielä pienempiin osiin ja yhdessä ryhmässä voi olla eri valikoimaluokkia. Kuviossa 2 on esimerkki, millä tavalla säilykkeet voidaan jakaa ja profiloida alatasoilla.



Kuvio 2 Esimerkki profiloinnista esillepanoryhmittäin (Tahti-raportointijärjestelmä 2014.)

Yllä olevassa taulukossa myymälään on profiloitu kaikkiin kuiviin elintarvikkeisiin valikoimaluokka S3. Tästä on tehty kuitenkin poikkeuksia esillepanoryhmien alatasoilla. Hillot ja marmeladit on profiloitu valikoimaluokkaan S2 ja vihannessäilykkeet S4. Näin ollen kaikki muut säilykkeet, näitä ryhmiä lukuun ottamatta, olisivat valikoimaluokkaa S3. Kesken kukaan yleensä valikoimaluokkaan S1 sisältyvät kireimmin hinnoitellut

brändituotteet. Kun valikoimaluokkaa kasvatetaan, mukaan tulee tuotteita joista jää myyntikatetta kaupalle enemmän. Näin ollen esillepanoryhmän pienemmällä valikoimaluokalla myyntikate on yleisesti heikommalla tasolla kuin suuremmalla valikoimaluokalla. (Keskinen 2013.) Asiakkaiden toiveiden kuunteleminen ja kerääminen myymälässä on myös tärkeää. Jos useampi asiakas kyselee jotain samaa tuotetta, voidaan valikoimiin tehdä myös yksittäisiä tuotenostoja. Esimerkiksi jos maitotalous on valikoimaluokassa S3, voidaan valikoimiin nostaa joku toivottu yksittäinen tuote S5 valikoimasta.

Myyntikatetta voidaan nostaa esillepanoilla ja myyntiesittelyillä. Myymälässä kannattaa olla jatkuvasti ajan tasalla kausivaihteluista ja trendeistä. Hyllynpäätyesittelyihin kannattaa valita tuotteita jotka sopivat sekä asiakaskunnalle että vuodenaikaan. Tuotteistuksessa täytyy ottaa huomioon tuotteista jäävä myyntikate ja valita niistä tuottavimmat esittelyyn. Hyllynpäätyjä on hyvä päivittää noin kuukauden välein, ja myyntikunnosta on huolehdittava jatkuvasti. Puolityhjä, epäsiisti pääty ei todennäköisesti myy.

Myyntikatteen muodostumiseen vaikuttava tekijä on myös tuotteiden saatavuus ja hävikki. Päivittäistavarakaupassa on myynnissä paljon nopeasti pilaantuvia elintarvikkeita, jolloin oikeat tilausmäärät nousevat kriittiseksi tekijäksi. Tuotteita ei voi tilata niin paljon, että niitä joutuisi heittämään roskeen. Niitä pitää olla myynnissä kuitenkin riittävä määrä, sillä asiakas ei aina valitse korvaavaa tuotetta jos hänen etsimänsä tuote on loppussa. Tällöin puhutaan menetetyn myynnin aiheuttamasta katehävikistä. Näin siis myymälän henkilökunnan ja S-marketeissa varsinkin tuoteryhmävastaavien ammattitaito ja osaaminen nousevat tärkeäksi tekijäksi.

Pirkanmaan Osuuskaupalla on sekä tuoretavaraa että teollista tavaraa koskevat ohjeistukset alentamiseen. Pääosin tuoretuotteita alennetaan 30 % vähintään vuorokautta ennen viimeistä käyttö- tai parasta ennen päivää. Vaihtoehtona on alentaa tuotetta myös 50 %. Alennusprosenttia sekä esimerkiksi tilausvirheistä johtuvien tavaraerien alentamisen ajankohtaa kannattaa harkita tarkoin. Vaikka alennus syö katetta alennusprosenttia enemmän, on parempi saada tuotteesta alennettu kate kuin heittää se kokonaan hävikkiin. Alentamisen katevaikutus on hyvä tiedostaa tilattaessa tavaraa. Ajattelutapa jonka mukaan tavaraa kannattaa tilata vähän enemmän, sillä loput voi aina alentaa, olisi hyvä kitkeä pois.

S-marketeissa inventointi tehdään nykyään kerran vuodessa. Tavaravaraston arvoa arvioidaan tulo- ja menotositteiden perusteella vuoden ajan. Oikeat kirjaamiset ovatkin tärkeitä, jotta inventoinnissa ei synny suuria eroja todellisen ja arvioidun tavaravaraston välillä. Henkilökunnan tärkeimpinä tehtävinä tämän varmistamiseksi ovat oikeat hävikki- ja tavaransiirtokirjaukset sekä lähetyslistojen tarkastaminen suurempien puutteiden havainnoimiseksi.

Pirkanmaan Osuuskaupalla on täysin oma, muista osuuskaupoista poikkeava palvelumyyntimalli. Tätä konseptia kutsutaan Oma Keittiöksi ja se on osuuskaupan itsensä kehittämä toimintamalli, joka ei siis ole ketjukonseptin mukainen. Palvelussa esimerkiksi valmistetaan salaatteja ja ruokaa grillissä, myydään ja käsitellään tuoretta pakkaamatonta kalaa ja lihaa sekä myydään leikkeleitä ja einesvalmisteita. Muilla osuuskaupoilla on myös palvelulinjastoja, mutta Oma Keittiö poikkeaa niistä, sillä ruokaa valmistetaan itse enemmän. Palvelussa keskiostosta ja myyntikatetta on mahdollista nostaa henkilökunnan ammattitaidolla ja suosittelevalla lisämyynnillä. (Keskinen 2013.) Oma Keittiö -konsepti on Pirkanmaan Osuuskaupalla kahdeksassa S-market -yksikössä. Yleisesti nämä yksiköt ovat myynniltään ja pinta-alaltaan keskimääräistä suurempia. Oma Keittiö -yksiköiden myyntikaterakenne on erilainen kuin ilman konseptia toimivien.

## 4 TUTKIMUS S-MARKET-KETJUN MYYNTIKATTEESTA

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää keinoja S-market-ketjun myyntikatteen kehittämiseen sekä tuoda yksiköille enemmän tietoa myyntikatteesta. Hyvinkin pieneltä tuntuvat muutokset saattavat tehdä ketjutasolla suuren merkityksen tulokseen. Alkuperäinen tutkimuskysymykseni oli selvittää, onko esillepanoryhmien sijoitteluissa myymälöissä eroavaisuuksia ja millä tavalla nämä vaikuttavat myyntikatteeseen. Tutkimuksen kuluessa minulle heräsi muita kysymyksiä, eli millä tavalla tietoa esillepanoryhmien myyntikatteesta saadaan niille yksiköille, jotka tutkimuksessa eivät olleet mukana. Yhtenä pohdittava asiana minulle tuli myös se, millä tavalla esillepanoryhmämuutosten tai hyllynpäätyjen sekä muiden esittelyiden vaikutusta myyntikatteeseen pystyttäisiin paremmin seuraamaan.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Se on usein ajallisesti rajattu tutkimusprojekti, jossa suunnitellaan sekä kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimuksen päämääränä on käytännön hyöty, eikä vaan uuden teoreettisen tiedon luominen. Tutkimuksessa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun keinä. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2010, 16–17, 37, 80)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään silloin, kun on mahdollista määritellä mitattavia, testattavia tai muuten numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa ja selittää, millä tavalla tutkimusyksiköt eroavat eri muuttujien suhteen. Määrällisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeilla, systemaattisella havainnoinnilla tai erilaisista rekistereistä ja tietokannoista. Kysymykset muotoillaan usein sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus tulkita, kuvata, ymmärtää ja antaa merkityksiä tutkittaville asioille. Tutkimus on subjektiivista eli tutkijan valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttavat tutkijan omat arvot ja käsitykset. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan

kerätä haastatteluilla ja havainnoinnilla. Usein haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä, joihin saadaan sanallisia vastauksia. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksesta haluttu tieto. (Vilka 2005, 50–51, 73.)

Tutkimuksen toteutin toiminnallisena tutkimuksena ja sen lopputuloksena syntyi taulukko myyntikatteiden seurantaan varten. Tutkimuksessa käytin määrällistä tutkimusta, johon tiedot saatiin yrityksen raportointijärjestelmästä. Tiedot ovat pääosin numeraalista tietoa, joita käsittelin ja lajittelin Excel -taulukkolaskentaa hyödyntäen. Laadullista tutkimusta hyödynsin marketpäällikköjä haastatellessa sekä yksiköiden esillepanojen havainnoinnissa.

Yrityksen raportointijärjestelmä on hyvä ja luotettava tapa saada tietoa yksiköistä. Moniin raportteihin voidaan hakea useamman yksikön tiedot kerralla. Valmiit raportit pystytään siirtämään suoraan Excel -muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä taulukkolaskennassa ilman erillistä lukujen syöttämistä. Nämä keinot vähentävät hakuihin liittyvien valintavirheiden, tulostettavan paperin sekä lukujen syöttövirheiden määrää. Marketpäällikköjen haastatteleminen oli hyvä tapa saada tietoa asioista, joita raporteilta tai esillepanoja tutkimalla ei selvinnyt. Tutkimusta tehtiin helmikuussa edellisen vuoden tiedoilla, joten esillepanot yksiköissä saattoivat olla yksikkökäyntien ajankohtana muuttuneet. Esillepanoryhmien sijaintien valokuvaamisella sai helpommin kokonaiskuvan yksiköstä. Kirjallisten muistiinpanojen kanssa valokuva oli hyvä lisä muistin tueksi.

Tutkimuksen rajasin heti alussa koskemaan vain päivittäistavaraa, josta S-markettien myynti suurimmilta osin koostuu. Päivittäistavara jakautuu kolmeen alatasoon: teollinen, tuoretuotteet ja pt-nonfood. Aluksi tulostin raporteja näistä kaikista, mutta tutkimuksen kuluessa rajasin tietoa vielä koskemaan ainoastaan teollista ryhmää. Tuoretuotteet myydään enimmäkseen kylmätiskeistä, joten näiden esillepanon ratkaisee kaluste ja sen sijainti. Käytännössä mitään suuria esillepanomuutoksia ei voi tehdä. Pt-nonfood ryhmään kuuluvat esimerkiksi saippuat, pehmopaperit, puhdistusaineet ja muut ei-syötävät tuotteet. Nämä jätin myös lopuksi tutkimuksen ulkopuolelle, sillä jo teollisesta ryhmästä saatava tieto oli niin laajaa.

Alun perin tutkimukseen ajattelin valita 8-10 S-market -yksikköä, mutta lopullinen määrä jäi seitsemään. Koska tiesin, että tutkimukseen joudutaan hakemaan useita satoja si-



vuja raportteja, pyrin rajaamaan tutkimuksessa käytettävien muuttujien määrää. Tutkimukseen tarvitsin vähintään seuraavien muuttujien tiedot:

- myynti, myyntikateprosentti ja hävikki kaikilta yksiköiltä
- tavararyhmä-/esillepanoryhmäkohtaiset myyntikateprosentit ja hävikkiprosentit yksittäisiltä yksiköiltä sekä kaikkien yksiköiden keskiarvo
- valikoimaluokat tutkittavien yksiköiden esillepanoryhmistä.

Näillä tiedoilla pystyin valitsemaan kolme eri raporttia, joilta kaikki tiedot oli saatavilla. Yhden tärkeän tiedon eli saatavuuden jouduin rajaamaan pois, sillä sen mukaan ottaminen olisi lisännyt raporttien määrää.

## 4.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen pohjana käytetyt tiedot ovat vuoden 2013 tammi-joulukuulta. Tutkimuksessa myyntikatteen ilmaisemiseen käytetään Tahti -raportoinnista saatavaa tahtikatetta. Tutkimuksen aloitin toimeksiantajan kanssa käydyllä palaverilla. Toimeksiantaja esitti tavoitteita sekä toiveita havainnoista, joihin tutkimuksessa erityisesti keskityttäisiin. Tämän jälkeen ensimmäisenä hain Tahti -raportoinnista kaikkien S-market -yksikköjen tiedot. Näiden raporttien tutkimisen pohjalta valitsin seitsemän yksikköä lähempään tarkasteluun. Näistä seitsemästä yksiköstä tulostin yksityiskohtaisempia raportteja, joiden perusteella laadin vertailutaulukoita. Yksikkökäynnit toteutin helmikuussa 2014 kahden viikon aikana. Yksiköissä kävin raportointijärjestelmästä saadut tiedot läpi yhdessä marketpäällikön kanssa, ja valokuvasin esillepanoryhmien sijainnit. Näiden tietojen pohjalta laadin analyysia havaituista asioista sekä mietin tutkimuksen jatkoa. Lopuksi päätin luoda uuden työkalun, jonka avulla yksiköt sekä ryhmäpäälliköt voivat analysoida helpommin muutosten myyntikate vaikutusta.

### 4.2.1 Yksiköiden valinta ja raporttien tutkiminen

Aloitin tulostamalla Tahti -järjestelmästä raportin, josta sain kaikkien S-market -yksiköiden myynnit ja myyntikatteet. Näistä laadin taulukot tarkastelua varten (liite 2). Taulukot tein erikseen Oma Keittiö -yksiköistä sekä ilman konseptia toimivista yksi-

köistä. Tähän päädyin siitä syystä, että Oma Keittiö -yksiköiden myyntikate rakentuu eri tavalla. Varsinkin tuoreissa elintarvikkeissa yksiköt eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Yksiköiden valinnassa käytin seuraavia kriteerejä:

- Yksikön päällikkö on ollut töissä yksikössä vuonna 2013 ja on tutkimusta tehdessä edelleen samassa yksikössä.
- Yksikössä ei ole tapahtunut vuonna 2013 mitään suuria myyntikatteeseen vaikuttavia muutoksia. Tällaisia esimerkiksi ovat suurempi remontti tai onnettomuus kuten tulipalo.
- Yksiköiden myyntikatteissa on eroja.

Näiden kriteerien pohjalta valitsin ensin kahdeksan ilman Oma Keittiö -konseptia toimivaa yksikköä sekä kaksi konseptilla toimivaa yksikköä yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Ensimmäinen ja toinen kriteeri rajasivat jo seitsemän yksikköä pois. Lopuista tein valinnan, valitsemalla jokaisesta neljänneksestä kaksi yksikköä, joilla myyntikatteissa oli eroavaisuutta. Yksiköistä käytetään tässä työssä nimitystä market A – market G. Hyvin pian yksiköiden valinnan jälkeen, jouduin vielä poistamaan yhden yksikön tutkimuksesta. Yksikössä oli tutkimuksen aikaan alkanut iso remontti, jolloin esillepanot eivät enää olleet tavanomaiset. Tutkimukseen en lisännyt kuitenkaan toista yksikköä tilalle, sillä määrän koin sillä hetkellä olevan riittävä.

Market A – market G yksiköistä tulostin lisää raportteja, ja toisen vertailutaulukon (Liite 3) laadin näiden pohjalta. Taulukossa näkyvät yksiköiden eri tavararyhmien myyntikatteet sekä vertailuna kaikkien ilman omakeittiö konseptia toimivien S-market -yksiköiden keskiarvo. Taulukossa punaisella pohjalla olevat luvut tarkoittavat tavararyhmän heikointa kateprosenttia ja vihreällä pohjalla olevat parasta kateprosenttia.

Taulukon pohjalta tein jokaiselle yksikölle vielä uuden taulukon (Liite 4), johon avasin tavararyhmät alatasoille ja käsittelin yksikön parhaita sekä heikoimpia alatavararyhmiä. Tässäkin taulukoissa keskiarvoa heikommat ryhmät ovat punaisella ja keskiarvoa paremmat vihreällä. Taulukossa on lisänä myös tavararyhmän valikoimaluokka sekä tuoretavarassa hävikkiprosentin vertailu keskiarvoon.

#### **4.2.2 Yksikkökäynnit**

Yksikkökäynnit toteutin seitsemään ilman Oma Keittiö -konseptia toimivaan yksikköön viikoilla 7–8. Marketpäällikköjen kanssa olin sopinut etukäteen käyntiajankohdasta. Market B:n päällikkö ei ollut sovittuna ajankohtana vapaana, joten tässä yksikössä käytin vain havainnointia sekä havaintojen valokuvaamista menetelmänä. Päälliköille en suunnitellut erillistä haastattelulomaketta vaan keskustelimme raporttien tietojen perusteella esille nousseista kysymyksistä.

Kävimme päälliköiden kanssa läpi sekä tavararyhmäkohtaisen vertailutaulukon että yksikkökohtaisen vertailutaulukon. Käsittelimme heidän myyntikatteissaan vahvoja sekä heikkoja tavararyhmiä, ja mietimme mistä erot saattoivat johtua. Keskustelimme myös muista asioista kuten esimerkiksi hyllykarttatoteutuksista ja käyttöyhteystuotteiden hyödyntämisestä. Myymälöissä valokuvasin vielä esillepanoja ja niiden sijoittelua.

#### **4.2.3 Tulosten analysointi ja jatkotoimenpiteet**

Yksikkökohtaisten taulukkojen laatimiseen käytin raporttia OK01-01. Parempi olisi ollut käyttää alusta asti raporttia OK01-64. Tällä raportilla saadaan esillepanoryhmäkohtainen jako, kun OK01-01 raportti näyttää tavararyhmäkohtaiset tiedot. Tutkimuksessa arvioin esillepanoryhmiä, ja taulukoiden alkuperäinen jako tavararyhmiin, vaikeutti tätä hieman. Yksikkökäyntien jälkeen jouduin vielä tulostamaan esillepanoryhmäkohtaiset raportit ja tekemään näistä uuden taulukon. Taulukko oli hyvin samankaltainen kuin liitteessä 3 oleva taulukko, vain jaottelu oli erilainen.

Valokuvien pohjalta tutkin yksiköiden esillepanoryhmien sijainteja sekä niiden eroavaisuuksia. Tarkoitus oli vertailla esillepanoryhmien sijoittelun ja myyntikatteen välistä yhteyttä. Esimerkiksi sitä, onko pastakastikkeilla parempi myyntikate jos ne sijaitsevat pastahyllyn lähellä tai maustekastikkeilla parempi kate mausteiden läheisyydessä. Kuitenkin yleisesti esillepanoryhmien sijoittelu myymälöissä oli hyvin samankaltainen. Tästä heräsikin itselleni kysymys, onko myymäläsuunnittelussa ajateltu käyttöyhteystuotteita esillepanojen suunnittelussa.

Havainnot olivatkin yksittäisiä, yhdestä myymälästä saattoi löytyä yksi esillepanoryhmä, joka poikkesi muista myymälöistä. Tällöin yleistystä ei voida tehdä, eli yhden myymälän havaintojen perusteella en voi väittää, että sama asia toimisi samalla tavalla joka myymälässä. Tutkimuksessa tulikin ongelma, että en pysty laskemaan asiakastiedon merkitystä esillepanoryhmän myyntikatteeseen, enkä myöskään sulkemaan sitä pois. Kaikkien myymälöiden asiakastietoraporttien tuominen mukaan tutkimukseen, olisi laajentanut sitä liikaa. Vaikka havaintoja en voi yleistää, niin kaikki tehdyt havainnot on kirjattu ylös toimeksiantajaa varten kappaleeseen 4.3 tutkimuksen yhteenveto.

Tämän jälkeen päätin, että yksikkökäynnit kahteen Oma Keittiö -konseptilla toimiviin yksikköihin, eivät välttämättä toisi enempää uutta arvoa. Jotta yksittäisille havainnoille saataisiin useampia vertailukohtia, olisin saattanut joutua tutkimaan yksiköitä paljonkin lisää. Tällöin tutkimus olisi saattanut laajeta aivan liikaa. Lähdin miettimään miten tutkimusta voitaisiin jatkaa, ja miten kaikille S-market -yksiköille saataisiin sama tieto kuin tutkimuksessa mukana olleille yksiköille. Koin, että esillepanoryhmien ja myyntiesittelyjen myyntikatteiden tutkimiseen, pitäisi suunnitella erillisiä tutkimuksia. Eli kun jossain yksikössä tehdään muutosta, niin tutkimus pitäisi järjestää tämän muutoksen kuluessa. Useasti tämä seuranta saattaa olla vaihe, joka muutoksissa unohtuu tai jää ainakin liian vähälle huomiolle. Alla olevasta, Market F -yksikössä havaitusta asiasta, sain ajatuksen tutkimuksen lopullista tuotosta varten.

Market F -yksikössä oli toteutettu suurempi muutos vuoden 2013 kesällä. Koko perustavaroittamissuunnitelma oli uudistettu, ja esillepanoryhmien paikkoja vaihdeltu paljon. Marketpäällikkö oli tehnyt seurantaan varten oman Excel -taulukon, johon esillepanoryhmien myyntieurojen sekä myyntikateprosentin muutokset oli kirjattu joka kuukausi remontin jälkeen. Kävimme yksikkökäynnin aikana myös hänen seurantaansa läpi. Tästä havaitsin seuraavan ongelman: yksiköt saavat Tahdistä heille määritellyillä käyttöoikeuksilla tulostettua ainoastaan oman yksikkönsä tiedot, muiden yksiköiden tietoja he eivät pysty käsittelemään.

Esimerkkinä otan tähän texmex tuotteiden esillepanoryhmän. Vertailuajanjaksona käytän tämän esimerkin kaikissa luvuissa vuotta 2012. Market F:n texmex tuotteiden ryhmän myyntikateprosentti oli laskenut 0,57 %. Kaikkien S-market -yksiköiden texmex tuotteiden myyntikateprosentti oli taas noussut 1,75 %. Omassa seurannassaan market F ei kuitenkaan tiedä yleistä myyntikateprosentin muutosta. Tällöin se ei voi tietää, onko

0,57 % lasku johtunut esimerkiksi hinnoittelun perusteella tapahtuneesta yleisestä kate-tason laskemisesta vai omista toimenpiteistään johtuvista syistä.

Indeksi on suhdeluku, joka kuvaa jonkun muuttujan, esimerkiksi hinnan, suhteellista muutosta perusjakson suhteen. Perusjakso voi olla mikä tahansa haluttu ajanjakso esimerkiksi vuosi. Kunkin ajankohdan indeksipisteluku ilmoittaa, kuinka monta prosenttia kyseisen ajankohdan tarkasteltava muuttuja on perusjakson hinnasta. Perusjakson indeksi pistelukujen keskiarvo on 100. (Tilastokeskus 2014.) Myyntikate indeksin ollessa yli 100 se tarkoittaa, että katetta on kertynyt vertailuajanjaksoa enemmän. Vastaavasti indeksin ollessa alle 100 katetta on kertynyt vertailuajanjaksoa vähemmän.

Market F:n texmex tuotteiden myynti eurojen indeksi tutkimuksessa oli 110 ja kate eurojen indeksi 108. Tällöin näyttäisi siltä, että esillepanoryhmän uusi profilointi on erittäin onnistunut, sillä euromääräisesti sekä myynti että kate ovat nousseet. Kun tähän rinnalle otetaan lisää muuttujia, eli koko S-market-ketjun texmex tuotteiden euromääräinen myynti ja kate, niin päätelmä muuttuu. Koko ketjun myynti indeksi oli 105 ja kate indeksi 110. Tämä kertoo, että ketjussa texmex tuotteiden myyntikate on noussut myyntiä 5 pistettä enemmän. Kuitenkin Market F -yksiköllä tämä on ollut toisinpäin eli myyntikate on noussut myyntiä 2 pistettä vähemmän. Tämän tiedon valossa profilointia voitaisiin harkita uudestaan ja tutkia mistä tuo erilainen kehitys johtuu. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi liian suuren profiilin aiheuttama hävikki, joko hinnanalennuksen tai poisheiton muodossa. Toinen syy voi olla esillepanoryhmän sijoittelun muutos myymäläpohjassa.

Tämän esimerkin pohjalta lähdin miettimään, millä tavalla muutosten vaikutuksia pystyttäisiin yksiköissä tarkemmin seuraamaan. Tämän kysymyksen perusteella suunnitelin alustavasti taulukon, jolla seuranta voidaan toteuttaa. Tämän jälkeen pidimme toimeksiantajan kanssa palaverin. Esittelin tutkimustulokset, ja toimeksiantaja hyväksyi uuden työkalun luomisen sekä osallistui sen suunnitteluun.

#### **4.2.4 Esillepanoryhmäkohtaisen myyntikatteen seurantataulukon laatiminen**

Market ryhmäpäälliköillä on käyttöoikeudet tulostaa Tahdistä kaikkien yksiköiden tietoja. Tämä on kuitenkin kovin aikaa vievää, jos jokainen ryhmäpäällikkö joutuu hake-

maan muutostilanteissa samoja tietoja erikseen. Pirkanmaan Osuuskaupalla on käytössä marketlevy Q, johon kaikilla marketpäälliköillä on tietokoneeltaan vapaa pääsy. Tähän levyllä tallennetaan paljon tietoa, joita yksiköt voivat sieltä käydä tarvittaessa hakemassa. Tutkimuksen tuotoksena suunniteltiin ja toteutettiin taulukko (Liite 5) tallennettavaksi Q-levylle.

Taulukkoa lähdin laatimaan samalla tavalla kuin aiemmassa tutkimusvaiheessa yksiköistä tehdyt taulukot. Laadintaan käytettiin raportteja OK01-64, OK01-13 ja OK04-13. Ainakin aluksi taulukkoon sisällytettiin vain teollinen kuivatavara, pakasteet ja juomat. Tuoreita elintarvikkeita seurataan jo nyt tarkemmin. Näistä tulee viikoittain yksiköille raportti, josta näkyvät kaikkien yksikköjen tuoretuotteiden ryhmäkohtaiset hävikit sekä myyntikatteet. Oma Keittiö -palvelulinjastosta tehdään myös kuukausittain oma tuloslaskelma. Tuloslaskelma sisältää myös linjaston myyntikate ja hävikki tavoitteet sekä toteutuneet luvut kaikilta yksiköiltä. Kun taulukosta jätetään tuoreet elintarvikkeet pois, voidaan samaan vertailuun sisällyttää sekä Oma Keittiö -konseptilla että ilman konseptia toimivat yksiköt.

Tärkein päätös taulukon laatimista aloittaessani, oli siihen sisällytettävät muuttujat. Taulukko haluttiin pitää riittävän yksinkertaisena, jotta sitä on helppo täydentää sekä lukea. Toimeksiantajan kanssa keskusteltuani päädyimme siihen, että taulukkoon tulee jokaisen yksikön myyntikateprosentti esillepanoryhmittäin sekä vertailulukuina kaikkien yksiköiden keskiarvot. Taulukossa täytyy näiden lisäksi olla myös jokaisen yksikön esillepanoryhmien valikoimaluokat. Ajanjaksoksi valitsimme pohdinnan jälkeen neljännesvuoden, eli taulukon tiedot päivitetään neljä kertaa vuodessa. Kuukausittainen seuranta kuivatavarassa ei ole välttämätöntä, sillä muutoksia ei yksiköissä tehdä niin usein. Koska taulukko haluttiin pitää nopeallakin vilkaisulla mahdollisimman informatiivisena, siitä nähdään vain myyntikateprosentti ja sen muutos. Myynti tai kate indeksien lisääminen vaikeuttaisi selaamista ja tekisi taulukon päivittämisestä työläämpää. Taulukkoa voidaan käyttää pohjatietona, ja sen perusteella voidaan tarvittaessa lähteä hakemaan yksityiskohtaisempaa tietoa esillepanoryhmistä ja niiden myynneistä.

Seuraavaksi piti hakea paras esillepanoryhmätaso. Tämä piti tehdä sen takia, että yhdelle raportille ei voida tulostaa eri tasoille pilkottuja esillepanoryhmiä. Eli jos kastikkeet otettaisiin tasolta ERP6 ja keksit tasolta EPR7, pitäisi tähän tulostaa kaksi eri raporttia. Tietojen päivittämisen helpottamiseksi halusin pitää raporttien määrän mahdollisimman

pienenä. EPR6 -taso oli kuivissa elintarvikkeissa riittävän informatiivinen. Pakasteissa ja juomissa tämä oli sen sijaan jo liian pieneksi pilkottu taso, joten näissä valitsin EPR4 -tason. Liitteestä 6 löytyy tarkempi ohjeistus Tahti -raportteihin tarvittavista hakuehdoista sekä tietojen liittämistä seuranta-aulukkokoon.

Taulukkokoon tein muotoiluja, jotka helpottavat lukemista ja tiedon analysointia. Sarake, jossa on kaikkien yksiköiden myyntikateprosentti, on kiinnitetty. Tällöin se pysyy tietokoneen ruudussa kun yksiköitä selataan sivullepäin. Taulukossa käytin myös ehdollista muotoilua jolloin ruutu, jossa on esillepanoryhmän myyntikateprosentti, värjäytyy tietoa syötettäessä automaattisesti punaiseksi, vihreäksi tai jää värittömäksi. Vihreä väri kertoo, että esillepanoryhmän myyntikate on 5 % keskiarvoa parempi ja punainen väri taas, että kate on 5 % keskiarvoa heikompi. Värittömäksi jäävät ruudut mahtuvat näiden keskiarvon kummallekin puolelle määriteltujen arvojen sisään.

### **4.3 Tutkimuksen yhteenveto**

Raporttien pohjalta sekä yksikkökäynneistä tehty keskeisimmät havainnot on kirjattu alle. Kaikki havainnot löytyvät liitteestä 7, johon ne on listattu yksityiskohtaisemmin. Joissain havainnoissa käsitellään ainoastaan myyntikateprosenttia. Näissä on hyvä muistaa, että yksittäin käsiteltynä tämä ei kerro vielä koko totuutta esimerkiksi myynti eurojen kehityksestä. Alhaisempi suhteellinen kate ei tarkoita, että esillepano ei tuottaisi lisämyyntiä ja tätä kautta lisäkatetta. Havaintojen jälkeen arvioin vielä tuotoksena laaditun taulukon käyttömahdollisuuksia.

#### **4.3.1 Keskeisimmät havainnot**

Yksikköjen tavararyhmäkohtaisessa vertailussa huomioni kiinnittyi ensin tavararyhmiin 12 makeutus, 14 kahvi ym. ja 16 juomat. Näissä myyntikatteen erot olivat huomattavia, esimerkiksi makeutusryhmässä parhaimman ja heikoimman kateen erotus oli 15,23 %. Yksikkökohtaisista raporteista selvisi, että ero johtuu osittain myynnin jakaumasta. Market F -yksikkö myi paljon vähemmän hienosokeria kuin market G. Sokeri oli vuonna 2013 yksi tuote, jossa hinnoittelu oli kireää ja myyntikate on ollut negatiivinen. Samanlaisia esimerkkejä löytyy monista tavararyhmistä. Tutkimuksessa Market F näyttäy-

tyykin erittäin vahvana teollisen tavararyhmien myyntikatteessa. Myynnin jakaumien tutkiminen paljastaa, että Market F:n myynti jakautuu lähes kaikissa tavararyhmissä hyvä katteellisille tuotteille enemmän kuin heikompi katteellisille.

Kaikilla yksiköillä oli uusia asiakastietoraportteja. Market F oli käyttänyt näitä hyödyksi esillepanojen muutoksessa ja profiloinnissa. Marketpäälikkö oli koulutyönään käsitellyt asiakastiedot sekä tehnyt analyysin näiden perusteella. Muiden yksiköiden marketpääliköt olivat käyneet asiakastietoraportteja läpi, mutta suuria muutoksia näiden pohjalta ei ollut toteutettu. Yleisesti raporttien ymmärtämiseen ja tietojen avaamiseen kaivattiin apua. Tiedon pohjalta tehtävä analysointi koettiin vaikeaksi.

Tutkituissa yksiköissä oli hyvin vähän poikkeavaisuuksia esillepanoissa. Käyttöyhteys-tuotteita oli hyödynnetty esillepanoissa aika vähän. Näistä esimerkkeinä salaattihyllystä myytiin salaattikastikkeita talven ajan. Salaattikastikkeiden myyntikate oli yksikössä noin 3 % tutkittujen yksikköjen keskiarvoa korkeampia. Toisessa yksikössä myytiin kastikkeita lihatiskistä ympäri vuoden. Kastikkeiden myyntikate oli noin 2 % tutkittujen yksikköjen keskiarvoa huonompi. Koska nämä havaitut asiat olivat yksittäisiä eikä vertailupohjaa muista yksiköistä löytynyt, ei niiden pohjalta voi tehdä suosituksia käyttöyhteystuotteiden esillepanoihin.

Jälkiruoka esillepanoryhmä sijaitsee useimmissa yksiköissä texmex tuotteiden läheisyydessä ja muun kuivatavara esillepanojen keskellä. Yhdessä yksikössä tämä oli kuitenkin sijoitettu poikkeavasti myymäläkierron alkupäähän. Jälkiruokien myyntikate oli 0,8 % tutkittujen yksiköiden keskiarvoa parempi, ja valikoimaluokka oli sama tai pienempi kuin muilla. Tämä yksittäinen esimerkki voi kertoa siitä, että esillepanon sijoittelu täysin poikkeavasti saattaa vaikuttaa myyntikatteeseen positiivisesti.

Market E:n päälikkö kertoi käyttävänsä paljon keksejä myyntiesittelyjen rakentamiseen niin sanotuille massapaikoille. Suhteellisessa myyntikatteessa näiden esittelyjen vaikutus ei kuitenkaan näy positiivisena. Myyntikate on 0,88 % tutkittujen yksiköiden keskiarvoa alempi. Jos verrataan market D:n ja E:n myyntikatetta, niin erotus on 1,41 % market D:n hyväksi. Market D:n valikoimaluokka on S2 ja E:n valikoimaluokka S4. Tässä esimerkissä myöskään suurempi valikoima ei automaattisesti tuo parempaa myyntikateprosenttia.



Hyllykarttatoteutuksen arviointiin käytettiin marketpäällikköjen haastatteluja. Kaikissa yksiköissä hyllykartat pyrittiin toteuttamaan sataprosenttisesti. Yliprofilointi tarkoittaa suuremman valikoimaluokan valitsemista esillepanoryhmälle kuin tilaan konseptin mukaan mahtuu. Tällaisia yliprofilointeja yksiköissä ei ollut tehty, joten näiden myyntikate vaikutusta ei voitu analysoida.

#### **4.3.2 Seurantataulukon käyttökohteet**

Tutkimuksen tuotoksena oli uusi seurantataulukko, jota voidaan hyödyntää tiedon jakamisessa sekä myyntikateajattelun kehittämisessä. Yksiköt saavat tästä paremman kuvan omista esillepanoryhmiensä myyntikatteista suhteessa muihin. Marketpäälliköt yleensä myös tuntevat toisensa sekä tietävät mikä toinen S-market -yksikkö on sopiva vertailuun. Taulukko helpottaakin benchmarkingia yksiköiden välillä. Taulukko parhaimmillaan herättää keskustelua, vertailua ja ideointia siitä, miksi toisessa yksikössä esillepanoryhmässä voi olla erilainen kate, vaikka valikoimaluokka olisi sama.

Aluksi taulukkoa voidaan käyttää seurantaan esillepanoryhmän sijainnin tai profiilin muutosten sekä myyntiesittelyjen vaikutuksista. Taulukosta nähdään helposti oman yksikön esillepanoryhmän katteen muutos, sekä yleinen katteen muutos samalla aikajaksoilla. Taulukko on yksi työkalu, joka soveltuu myös tuoteryhmävastaavien käyttöön. Tulevaisuudessa sen pohjalta saatavia tietoja voidaan hyödyntää yksikköjen muutosten suunnittelussa.

## 5 POHDINTA

Työn yhtenä tarkoituksena oli löytää esillepanojen sijoittelun myyntikatevaikutuksia, vuoden 2014 keväällä tehtävien yksikkömuutosten suunnittelun avuksi. Tätä tavoitetta työllä en saavuttanut. Tutkittavista yksiköistä ei suoraan löytynyt selviä yleistettäviä asioita, joita voitaisiin käyttää hyödyksi muissa toimipaikoissa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja S-market-ketjun myyntikatteen kehittämiseksi. Tämä tavoitteen saavutin, sillä tutkimuksen tuotoksena syntyi uusi työkalu myyntikatteen seurantaan. Työkalu mahdollistaa myös yhden tutkimuksen tarkoituksen eli yksiköiden myyntikate-tiedon syventämisen.

Lyhyen aikavälin tavoitetta en työllä saavuttanut, mutta pitkällä aikavälillä uusi työkalu voi auttaa myyntikatteen seurannassa. Sen pohjalta tehtyjä havaintoja voidaan tulevaisuudessa hyödyntää suunnittelussa. Tämä kuitenkin edellyttää havaintojen jakamista eli benchmarkingia yksiköiden välillä. Taulukko itsessään ei myyntikatetta kehitä, vaan sen avulla saatavat tulokset ja hyvät käytännöt on osattava jakaa.

Vaihtuvien hyllynpäätyesittelyjen myyntikatevaikutusten arvioimiseen tutkimustietoa en voinut hyödyntää. Tämä johtui siitä, että tutkimuksessa käytetty tieto oli vuoden ajanjaksolta. Useimmat hyllynpäädyt tehdään kuukauden, korkeintaan kahden ajaksi. Näiden tutkimiseen tarvittaisiin lyhyemmän aikajakson tiedot. Tutkimuksessa käytin tahtikatetta, joten arviohävikkiä ei siinä huomioitu. Päälliköiden haastatteluissa selvisi, että hyllykarttojen toteutus on hoidettu hyvin. Tutkituissa yksiköissä esillepanoryhmien profiloinnit vastasivat niille varattua tilaa. Suurempi valikoimaluokka näkyy useimmiten parempana myyntikateprosenttina, mutta tutkimuksessa tästä havaitsin kuitenkin joitain poikkeuksia.

Täsmällisten syiden arviointi, miksi jossain esillepanoryhmässä toisessa yksikössä on parempi kate kuin toisessa, on vaikeaa. Jotta voitaisiin laskea esillepanon sijoittelun vaikutus, täytyisi kaikki muut tekijät pystyä sulkemaan pois. Useimmat tekijät, kuten osto- ja myyntihintojen, hävikin ja saatavuuden sekä valikoimien vaikutus, ovat helpommin todettavissa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on kuitenkin tekijä, jonka merkitystä myyntikatteeseen on vaikea laskea. Tutkimuksen pohjalle olisi tarvinnut myös jonkin tasoista asiakastietoa.

Teorian pohjana olen käyttänyt teoksia ja oppikirjoja, jotka käsittelevät kannattavuutta sekä Internetistä löytyviä artikkeleita ja tutkimuksia. Internetistä pyrin käyttämään luotettavia lähteitä kuten Taloustutkimus Oy, Päivittäistavarakauppa ry sekä kilpailuvirasto. Itselläni on työkokemusta päivittäistavarakaupasta 15 vuotta, josta 6 vuotta olen toiminut marketpäällikkönä. Työssä ja teorian pohjana olen hyödyntänyt myös omaa tietoa, ammattitaitoa ja kokemustani päivittäistavarakaupasta.

Yrityksen Tahti -raportointijärjestelmästä saadut tiedot ovat täysin luotettavia. Kassajärjestelmien myyntitiedot siirtyvät yöajossa automaattisesti raportointijärjestelmään. Tähdistä ne ovat ajettavissa ja tulostettavissa kolme vuotta taaksepäin, joka kerta samanlaisina. Haastattelujen ja havainnointien perusteella saadut tiedot ovat sen hetken tietoja. Näitä tein seitsemässä S-market -yksikössä. Näiden pohjalta tekemäni analyysit ja havainnot ovat suuntaa antavia, eivätkä välttämättä ole yleistettävissä jokaiseen yksikköön. Yhdestä yksiköstä tehtyä havaintoa ei voi pitää täysin luotettavana, jos vertailupohjaa ei ole muista yksiköistä löytynyt.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa sovittiin etukäteen puhelimitse suostumus ja ajat haastatteluun. Työstä on salattu kaikki yksiköiden tarkat tiedot. Niissä kohdissa, joissa on käytetty oikeita toteutuneita lukuja, yksiköiden nimet on muutettu. Tällöin työssä olevia tietoja ei voi yhdistää tiettyyn S-markettiin. Kaikki liitteet, jotka sisältävät luottamuksellista tietoa, on salattu. Kaikki oikeat tiedot jäävät ainoastaan toimeksiantajan käsiteltäviksi.

Työn kuluessa opin itse paljon uutta tietoa. Raportointijärjestelmän käyttötaitoni vahvistuivat. Myyntikateajattelu ja myyntikatteen muodostuminen ovat itselleni tuttuja asioita vuosien kokemuksen pohjalta. Yllätyinkin hieman kuinka haasteellista yksiköiden tiedon tulkitseminen oli. Vaikka teoriasta tiedän asiat, jotka myyntikatteeseen vaikuttavat, oli tietojen soveltaminen käytäntöön hankalampaa. Kahdessa eri yksikössä esillepanoryhmällä saattaa olla sama valikoimaluokka, samankaltainen myynnin jakauma sekä sijoittelu myymälässä, ja silti myyntikatteen ero saattaa olla useita prosenttiyksiköjä. Asiakastiedon ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen nouseekin tutkimuksesta esille.

Asiakastiedoista on varmasti tehty jo paljon tutkimuksia. Itselleni heräsi ajatus tätä työtä tehdessä, että olisi mielenkiintoista tutkia esillepanoryhmien myynninjakaumia suhteeseen

sa asiakastietoihin. Eli tutkia esimerkiksi S-market-ketjun teollisen myynnin jakaumia yksikkökohtaisesti, ja verrata niitä sekä keskiarvo jakaumiin että yksikön asiakastietoraportteihin. Näistä olisi mielenkiintoista nähdä, minkälaisia painotuksia myynnissä esillepanoryhmäkohtaisesti milläkin yksiköllä olisi. Jos tutkimusta esillepanoryhmien sijoittelun vaikutuksesta haluttaisiin tehdä uudelleen ja laajemmin, olisi tämän työn tuloksena laaditusta taulukosta hyötyä. Tämän taulukon sekä yksiköiden pohjakarttojen avulla, tutkimus pystytään tekemään pitkälle pöytätyöskentelynä. Taulukosta nähdään helposti samalla valikoimaluokalla olevien yksiköiden esillepanoryhmän myyntikatteen, ja niitä voidaan verrata esillepanoryhmien sijoitteluun. Näin löydettäisiin ehkä enemmän yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tämän tutkimuksen kokemuksen pohjalta suosittelisin kuitenkin tekemään tutkimusta pienemmissä osissa. Koko teollisen tutkiminen kerralla on haasteellista, ja joitain asioita saattaa jäädä helpommin havainnoimatta, kun tutkimus kohde on liian laaja. Tästä tutkimuksesta olisi saattanut saada myös enemmän käyttökelpoista tietoa, jos raja-olisi ollut tiukempi. Esimerkkinä voisi tutkia juomaosastoja. Minkälaisilla esillepanoilla saavutetaan paras kate, käytetäänkö paljon ylimääräisiä kylmäkaappeja/-altaita ja mihin ne on sijoitettu myymälöissä jne. Toinen kohde voisi olla kassa-alueiden hyödyntäminen, ja niiltä myytävien tuotteiden vaikutus myyntikatteeseen.

## LÄHTEET

Balance Consulting. Kauppalehti tietopalvelut. Myyntikate ja myyntikate %. Luettu 5.11.2013. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntikate>

Balance Consulting. Kauppalehti tietopalvelut. Tunnusluvut. Luettu 5.11.2013. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Björkroth, T., Frosterus, H., Kajova, M. & Palo, E. 2012. Kuinka kaupan ostovoima vaikuttaa kaupan ja teollisuuden välisiin suhteisiin? Kilpailuviraston päivittäistavara-kauppaa koskeva selvitys. Kilpailuviraston selvityksiä 1/2012.

<http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/Kilpailuviraston-Selvityksia-1-2012-PT-kauppa.pdf>

GS1 Finland. Sinfos-tuotetietopankki – Kaukeva.

<http://www.gs1.fi/sinfos-tuotetietopankki/kaukeva>

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura

Hietä-aro, S. Ryhmäpääällikkö. 2014. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. [sami.hieta-aro@sok.fi](mailto:sami.hieta-aro@sok.fi). tulostettu 20.2.2014.

Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Ranninen, T., Saine, M., Tiainen, P. & Virtanen, P. 20. Retail - Kaupan työt ja toiminta. 3.–4.painos Helsinki: Edita.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju - Kaupan ketjuliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: Otava.

Keskinen, J. Valikoimapääällikkö. 2013. Haastattelu 11.12.2013. Haastattelija Ketonen, A. Tampere.

Kirjanpitolaki. 30.12.1997/1336

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet. 2006. Yleisohje tuloslaskelman ja taseen esittämisestä 21.11.2006. <http://www.edilex.fi/kilaohje/tuloslas2>

Kuorikoski, E. valikoima-assistentti. 2014. Tuhti sanastoa. Sähköpostiviesti. [eli-na.kuorikoski@sok.fi](mailto:eli-na.kuorikoski@sok.fi). tulostettu 18.3.2014.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Helsinki: Talentum

Neilimo, K. 2006. Oma kauppa. 2. painos. Helsinki: SOK

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6.–11. painos. Helsinki: Edita.

Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2013. Luettu 15.4.2014.

[http://digipaper.fi/pirkanmaan\\_osuuskauppa/121100/](http://digipaper.fi/pirkanmaan_osuuskauppa/121100/)

Päivittäistavarakauppa ry. 2007. Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina. Opas tavarantoimittajille ja kaupalle.  
<http://www.ruokasuomi.fi/oppaat/Tavarantoimittajaopas.pdf>

Päivittäistavarakauppa ry. 2011. Ruoan hinta on Suomessa Euroopan halvimpia suhteessa yleiseen hintatasoon. Tiedotteet. Luettu 11.3.2014.  
[http://www.pti.fi/ajankohtaista/tiedotteet/uutinen/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=214&cHash=e3819adc2fbf0fe01bb17a965e963941](http://www.pti.fi/ajankohtaista/tiedotteet/uutinen/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=214&cHash=e3819adc2fbf0fe01bb17a965e963941)

Päivittäistavarakauppa ry. 2014. Päivittäistavaroiden vähittäismyynti kasvoi joulukuussa 1,9 % vuodentakaisesta. Myyntitiedotteet. Luettu 10.3.2014.  
[http://www.pti.fi/ajankohtaista/myyntitiedotteet/uutinen/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=888&cHash=009e40454ee5de1d60bb1db281cb5aa8](http://www.pti.fi/ajankohtaista/myyntitiedotteet/uutinen/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=888&cHash=009e40454ee5de1d60bb1db281cb5aa8)

Sakki, J.2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

S-kanava. S-marketista ruokaa arkeen ja juhlaan. Luettu 10.3.2014.  
<https://www.s-kanava.fi/ketju/s-market/101>

S-market konsepti. SOK. Päivittäistavarakaupan ketjuohjaus. Tulostettu 14.3.2014.

Solla, K. 2013. Kaupan oma merkki ja brändituote – samaa tavaraa eri paketissa? Yle – kuningaskuluttaja. Luettu 1.2.2014. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/10/03/kaupan-oma-merkki-ja-brandituote-samaa-tavaraa-eri-paketissa>

Tahti-raportointijärjestelmä. 2014. Tulostettu 21.3.2014.

Taloustutkimus oy. 2013. Kanta-asiakaskortit eivät sitouta ruokakaupan asiakasta entiseen malliin. Uutiskirje 7/2013. Luettu 24.11.2013  
<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-7-2013/kanta-asiakaskortit-eivat-sitout/>

Tilastokeskus 2014. Tietoa tilastoista – käsitteet ja määritelmät. Luettu 25.3.2014.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/indeksi.html>

Tuttle, B. 2012. Brand Names Just Don't Mean as Much Anymore. Time Business. Luettu 24.11.2013. <http://business.time.com/2012/11/01/brand-names-just-dont-mean-as-much-anymore/>

Uusi-Seppä, J. Talusjohtaja. 2013. Kaupan toimintaympäristö 2014 – 2015. Luento. Pirkanmaan osuuskaupan päivittäistavarakaupan päivä 23.10.2013. Pirkanmaan ammattiotopisto. Tampere.

Verohallinto. 2013. Arvonlisäverotus. Luettu 23.11.2013. [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ja\\_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus)

Vilkkua, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

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

## LIITTEET

Liite 1. Tavararyhmä sekä esillepanoryhmä jako (Tahti-raportointijärjestelmä 2014.)

1(2)

### TAVARARYHMÄ JAKO

Tavararyhmä

			Ravintola
			Käyttötavara
			Päivittäistavara
		Teolliset	
		TR2	
			06B Leipomotuotteet teollinen
			07 Viljatuotteet
		TR3	
			070 Vehnäjauhot
		TR4	
			0700 Erikoisvehnäjauhot
			0702 Karkeat vehnäjauhot
			0703 Puolikarkeat vehnäjauhot
			0704 Hieno vehnäjauho
			0705 Hiivaleipävehnäjauho
			0706 Täysjyvävehnäjauho
			0709 Muut vehnäjauhot
			071 Ruisjauhot
			072 Muut jauhot/ainekset
			073 Hiutaleet
			074 Riisit
			075 Suurimot
			076 Tärkkelykset
			077 Murot ja myslit
			078 Pastat
			079 Muut viljatuotteet
			08 Hedelmä- ja marjavalmistet
			09 Säilykkeet
			10 Pakasteet ja jäätelöt
			11 Ravintovalmistet
			12 Sokeri ja muut makeutusaineet
			13 Makeiset
			14 Kahvi, tee, kaakao
			15 Mausteet, leivonta, säilöntä
			16 Juomat
			17 Tupakka, tulitikut
			18 Pullopantit, pakkaukset, rahdit
		Tuoretuotteet	
		Pt-nonfood	
			Muut palvelut
			Myymälätarvikkeet

(Jatkuu)

2(2)

## ESILLEPANORYHMÄ JAKO

## Esillepanoryhmä

## EPR2

## Päivittäistavara

## EPR3

- 3 Pt
- 3 Hedelmät ja vihannekset
- 3 Tuore liha, kala ja valmisruoka
- 3 Maitotaloustuotteet
- 3 Tuoreet leipomotuotteet
- 3 Pakasteet
- 3 Kuivat elintarvikkeet

## EPR4

- 4 Kuiva leipä, keksit, korput, rinkelit
- 4 Sipsit ja snacksit
- 4 Ateria-ainekset, säilykkeet, lastenruuat
- 4 Viljatuotteet, riisi, perunavalmisteet

## EPR5

- 5 Hiutaleet, Suurimot, murot, myslit
- 5 Jauhot, tärkkelykset, muut viljatuotteet

## EPR6

- 6 Jauhot, tärkkelykset, muut viljatuotteet

## EPR7

- 7 Jauhot ja jauhoseokset

## EPR8

- 8 Jauhot ja jauhoseokset

- 7 Tärkkelykset, muut viljatuotteet

- 5 Pasta, nuudeli, riisi, perunavalmisteet

- 4 Irto snack
- 4 Makeiset
- 4 Irtomakeiset
- 4 Lemmikkieläinruoka ja tarvikkeet
- 4 Herkkukorit
- 4 Maustaminen, kuivahedelmä, pähkinä, terveystuotteet, makeutus

- 3 Tupakka

- 3 Juomat

- 3 Panimojuomat

- 3 Hygieniat

- 3 Päivittäiskäyttötavarat

- 3 Pakkaustarvikkeet

## Käyttötavara

## ABC Ravintola



Liite 2. Yksikköjen vertailu- ja valintataulukko (liite poistettu)

Liite poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

Liite 3. Tavararyhmätasoinen vertailutaulukko (liite poistettu)

Liite poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

Liite 4. Alatararyhmätasoinen yksikkökohtainen vertailutaulukko (liite poistettu)

Liite poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

Liite 5. Esillepanoryhmäkohtainen myyntikatteen seurantataulukko (liite poistettu)

Liite poistettu toimeksiantajan pyynnöstä

## Liite 6. Ohje Tahti -hakuihin ja taulukon täyttämiseen

### KO01-64

- Aikavalinta: edelliset 3 kuukautta
- Kohde: S-market ketju
- Ryhmitys: rasti kohtaan EPR6
  - o Valitse kuivatavarasta EPR6 tasolta kaikki muut rivit paitsi irtosnack ja herkkukorit
  - o Valitse juomista EPR6 tasolta kaikki muut rivit paitsi glögit ja pantit
- Suorita raportti, tallenna valmis raportti ja vie Excel -muotoon
  
- Aikavalinta: edelliset 3 kuukautta
- Kohde: S-market ketju
- Ryhmitys: rasti kohtaan EPR4
  - o Valitse panimojuomista EPR4 tasolta kaikki muut rivit paitsi pantit
  - o Valitse pakasteista EPR4 tasolta rivit
- Suorita raportti, tallenna valmis raportti ja vie Excel muotoon
  
- Excel -taulukoita kannattaa muokata käsittelyn helpottamiseksi. Kaikki muut sarakkeet paitsi ketjuyksikkö, EPR6 ja kate % kannattaa poistaa. Lisää suodatin ketjuyksikkö -sarakeeseen, jolloin yksiköt voi hakea ruutuun yksi kerrallaan. Kate % -sarakkeen tiedot voi kopioida ja liittää seurantataulukkaan

### KO01-13

- Aikavalinta: edelliset 3 kuukautta
- Kohde: valitse kaikki muut S-marketit paitsi Sokos ja ABC Kolmenkulma
- Ryhmitys: Valitse samalla tavalla kuivatavarasta ja juomista EPR6 tasolta rivit kuin 01-64 raportissa
- Suorita raportti, tallenna valmis raportti ja vie Excel -muotoon
  
- Aikavalinta: edelliset 3 kuukautta
- Kohde: valitse kaikki muut S-marketit paitsi Sokos ja ABC Kolmenkulma
- Ryhmitys: Valitse samalla tavalla panimojuomista ja pakasteista EPR4 tasolta rivit kuin 01-64 raportissa
- Suorita raportti, tallenna valmis raportti ja vie Excel -muotoon
  
- Excel -taulukoista poista kaikki muut sarakkeet paitsi EPR6 ja kate %. Poista ylimmät tekstirivit (1–8) ja lajittele sarake EPR6 järjestykseen A – Ö. Kopioi kate % -sarakkeen tiedot ja liitä seurantataulukkaan

Liite 7. Tutkimuksen havainnot (liite poistettu)

Liite poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.