



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HENRY TUOMINEN

Talouden tunnusluvut myymälä- päällikön työssä

Oppimateriaalin tuottaminen
Case: Yritys X

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Tuominen, Henry	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä marraskuu 2022
	Sivumäärä 41+1	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Talouden tunnusluvut myymäläpäällikön työssä – Oppimateriaalin tuottaminen Case: Yritys X		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä <p>Yrityksen taloudellisen raportoinnin ja tunnuslukujen tehtävänä on antaa palautetta yritystoiminnan suoriutumisesta. Ei kuitenkaan riitä, että toimintaa vain seurataan, sillä olennaisessa osassa on myös ymmärtää mitä tarkasteltava tunnusluku mittaa ja miten sen kehitykseen voidaan vaikuttaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n myymäläpäälliköiden parhaita käytäntöjä toimipisteen kannattavuutta ja tuottavuutta kuvaavien tunnuslukujen parissa. Tutkimuksen pohjalta laadittiin verkko-oppimateriaalin sisältö, joka julkaistiin myöhemmin toimeksiantajan omassa verkkokoulutusympäristössä. Oppimateriaalin keskeisenä tavoitteena oli opettaa lukijaa tulkitsemaan oman toimipisteensä taloudellista raportointia ja sen tunnuslukuja, sekä ymmärtämään, kuinka myymäläympäristössä voidaan vaikuttaa tunnuslukujen kehitykseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, sillä oppimateriaalissa ei pyritty käsittelemään asioita yleisesti vaan haluttiin selvittää parhaat käytänteet, jotka soveltuvat nimenomaan toimeksiantajan toimintaan. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluin sekä dokumentein. Kerätty aineisto yhteismitallistettiin kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen se analysointiin teemakortiston avulla. Tutkimustulosten perusteella tuotettiin PowerPoint-diaesitys, joka käsitteli case-yrityksen myymälöiden kannalta keskeisimpiä kannattavuuden ja tuottavuuden tunnuslukuja. Oppimateriaali sisälsi myös konkreettisia ehdotuksia siitä, kuinka tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa myymäläympäristössä.</p> <p>Toimeksiantajan myymälöiden talouden kannalta oleellimmat tunnusluvut olivat liikevaihto sekä henkilöstökulut. Liikevaihtoon tunnistettiin useita vaikutusmahdollisuuksia, sillä monet tuottavuutta kehittävät toimenpiteet vaikuttivat vähintäänkin välillisesti liikevaihdon kehitykseen. Henkilöstökuluihin tunnistettiin tehokkaimmaksi vaikutuskeinoksi huolellinen suunnittelu siten, että myymälän työsopimusrakenteet sekä työvuorot vastaavat kysynnän vaihteluita. Oppimateriaaliin sisällytettiin palauteosio, jonka avulla toimeksiantaja voi jatkokehittää materiaalia palautteiden perusteella.</p>		
Avainsanat kannattavuus, tuottavuus, tunnusluvut, talous, oppimateriaali, vähittäiskauppa		

Author(s) Tuominen, Henry	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2022
	Number of pages 41+1	Language of publication: Finnish
Title of publication Economic indicators in the work of store manager – Producing learning material Case: Company X		
Degree programme Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The main task of financial reporting and economic indicators is to give feedback about the performance of business operations. It is not enough to just monitor this information. It is also essential to see behind these economic indicators and understand what they are intended to measure and how to influence the trend of these indicators. The aim of this thesis was to research store managers of Company X and find the best practices to use indicators that describes profitability and productivity. Based on this research was made e-learning material which was published in the case company's own online learning environment. Main tasks for this e-learning material were to teach for the store managers how to analyze store's financial information and to understand how those indicators' development can be affected.</p> <p>Case study was chosen as a research method because learning material did not aim for general applicability. Meaning was to find out best practices that are compatible for case company's operations. The material of this research was collected through thematic interviews and documents. When all collected material was converted to written form, analyzation was made with the usage of theme register. Based on research was made PowerPoint -presentation that included the main indicators for describing profitability and productivity of store. Material included also substantial recommendations about how to affect those indicators development.</p> <p>From the store point of view the main financial indicators was sales and staff expenses. For sales was found many ways to influence because in many times development of productivity indicators had also positive impact on sales. Careful planning was identified as the most effective ways to influence staff expenses because store's employment contract structures and work shifts should correspond for variations in demand. Feedback section was included to the end of e-learning material so case company can collect feedback and develop material in the future.</p>		
Keywords profitability, productivity, indicators, economic, learning material, retail		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	6
2.1 Toimeksiantaja	6
2.2 Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimuskysymys	6
2.3 Tutkimuksen strategia ja tutkimusmenetelmä.....	8
2.4 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	9
3 KANNATTAVUUS JA TUOTTAVUUS VÄHITTÄISKAUPAN TALOUDEN KIVIJALKANA	10
3.1 Kannattavuus ja siihen vaikuttaminen	12
3.2 Tuottavuus ja siihen vaikuttaminen	15
3.3 Tunnusluvut kannattavuuden ja tuottavuuden kuvaajina.....	17
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1 Teemahaastattelut.....	21
4.2 Aineiston purku ja analysointi	24
5 MYYMÄLÄN TALOUDEN TUNNUSLUVUT	26
5.1 Kannattavuus.....	27
5.2 Tuottavuus.....	30
5.3 Oppimateriaalin kokoaminen	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
7 POHDINTA	40
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yrityksen sisäinen raportointi koostuu joukosta olennaisia tunnuslukuja, joita välitetään avainhenkilöille. Tunnuslukujen tarkoituksena on antaa johdolle palautetta yrityksen suoriutumisesta, mutta myös kiinnittää huomiota kehittämisen kannalta keskeisiin kohtiin operatiivisella tasolla. (Järvenpää & Länsiluoto ym., 2017, s. 309.) Tunnusluvut tuottavat siis tärkeää tietoa ylemmälle johdolle muun muassa päätöksenteon tueksi, mutta osataanko niitä tulkita myös operatiivisella tasolla eli ymmärretäänkö mitä tunnusluvut kuvaavat, mitkä asiat niihin vaikuttavat ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia oppimateriaali, joka käsittelee kohdeorganisaation myymäläpäällikön työssä tarvittavia kannattavuuden ja tuottavuuden tunnuslukuja. Kohdeorganisaatiossa nähdään, että tiedolla johtaminen tulee olemaan entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, jolloin johtamisen tulee tapahtua nimenomaan faktatiedolla, eikä suurpiirteisen arvioinnin pohjalta. Yritys X:n myymäläpäälliköt tulevat hyvinkin erilaisista lähtökohdista, joka mahdollistaa monipuolisen osaamisen. Monipuolisuuden käänköpuolena syntyy kuitenkin tasoeroja esimerkiksi talousosaamisen suhteen. Kouluttamisen avulla toimeksiantaja haluaa varmistua siitä, että talousosaamisessa saavutetaan tietty vähimmäistaso työntekijän aiempaan työ- tai koulutustaustaan katsomatta.

Koulutukselle on myös koettu tarvetta myymäläpäälliköiden puolesta, sillä perusasioiden osaaminen helpottaa päivittäistä työntekoa ja mahdollistaa lisää aikaa muille työtehtäville. Tarve on ilmennyt, kun case-yrityksen raportointikäytäntöjä on uusittu. Kohdeorganisaatiossa ollaan vähitellen poistumassa käsin täytettävistä raporteista, jolloin toimipisteen talouden seurannan tulee olla entistä itseohjautuvampaa. Talousosaamisen voidaan katsoa helpottavan myös vuosittaisen budjetin laadintaa sekä yleistä ennustettavuutta, kun ymmärretään paremmin talouteen liittyviä syy-seuraussuhteita.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Toimeksiantaja

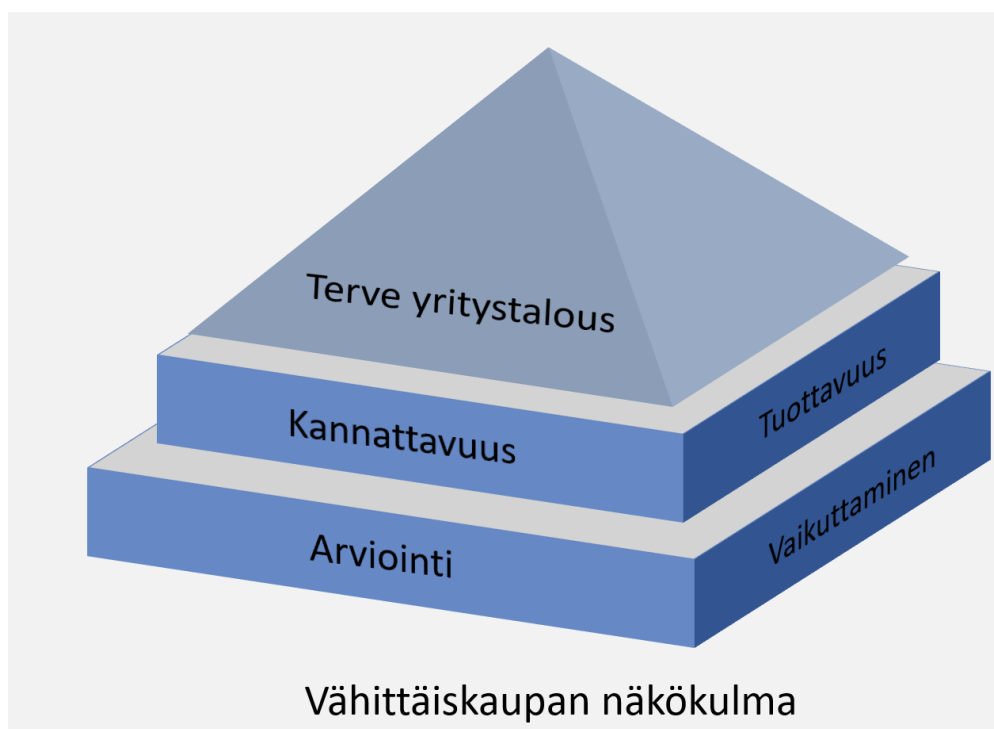
Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii Konserni Y. Opinnäytetyön myötä syntävä varsinainen tuotos laaditaan vuorostaan konserniin kuuluvan vähittäiskaupan alalla toimivan Yritys X:n käyttöön ja tarpeisiin. Toimeksiantajan pyynnöstä tässä opinnäytetyössä ei mainita yrityksen tai konsernin nimeä, eikä muuta niihin yhdistettävää tietoa. Tuotettu oppimateriaali tullaan toimittamaan ainoastaan toimeksiantajalle, eikä sitä näin ollen julkaista tämän työn liitetiedostoissa.

Yritys X:n myymäläpäällikkö vastaa oman myymälänsä toiminnasta ja tuloksesta kokonaisvaltaisesti. Tehtäväkuvaan kuuluu muun muassa oman toimipisteen esihenkilötyön ohjaaminen sekä esihenkilönä toimiminen koko myymälän henkilökunnalle. Tämän lisäksi myymäläpäällikkö huolehtii tehtävässään sujuvasta myymälätoiminnasta kuten työvuorosuunnittelusta ja tehokkuudesta, vuosittaisesta budjetoinnista, toimipisteen sidosryhmien yhteistyöstä sekä konsernin asettamien ohjeistusten ja määräysten noudattamisesta. Olennaisessa osassa tehtävää on myös omaa toimipistettä kuvaavien tunnuslukujen seuranta, raportointi ja kehittäminen. (Konserni Y, 2022.)

2.2 Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimuskysymys

Teoreettisen viitekehyksen avulla on tarkoitus kuvata tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1, kohta ”Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa”). Kuviossa 1 on esitetty tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteelliset osa-alueet. Tutkimuksen avulla selvitetään mitä tulisi sisällyttää oppimateriaaliin, joka käsittelee kannattavuutta sekä tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja. Kannattavuus ja tuottavuus ovat kuitenkin vain osatekijöitä yritystalouden kokonaisuudessa, joten tulee ymmärtää myös mistä terveeseen yritystalouden kokonaisuus koostuu. Kun ymmärretään kokonaisuutta, voidaan keskittyä osatekijöihin. Kannattavuus ja tuottavuus ovat yritystalouden tavoin monen tekijän summa, jonka takia teoriaosuudessa selvennetään lukijalle mitä kannattavuudella ja tuottavuudella tarkoitetaan, mihin näiden arviointi perustuu sekä kuinka niihin vaikutetaan. Koska kyseessä on

tapaustutkimus, pyritään asioita tarkastelemaan case-yrityksen eli vähittäiskaupan näkökulmasta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön myötä syntyvän oppimateriaalin aiheena ovat myymälän kannattavuutta sekä tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut. Aihe on rajattu kannattavuuteen ja tuottavuuteen, koska oppimateriaalin sisällössä tulee ottaa huomioon sen kohderyhmä ja heidän työssään tarvittava tieto. Oppimateriaali tullaan laatimaan diaesitys -muotoon ja julkaisemaan kohdeorganisaation omassa Moodle -pohjaisessa verkkokoulutusympäristössä, joten tuotosta voidaan tällöin kutsua myös verkko-oppimateriaaliksi. Oppimateriaalin lopullinen visuaalisuus, pedagoginen laatu sekä jakelu tapahtuu toimeksiantajan puolesta, joten opinnäytetyön tavoitteena on laatia vain oppimateriaalin sisältö. Materiaalia on tarkoitus hyödyntää uusien myymäläpäälliköiden perehdytyksessä sekä kertausmateriaalina kokeneemmille työntekijöille.

Tutkimuskysymyksenä tässä työssä toimii:

Mitä sisällyttää Yritys X:n myymäläpäälliköille suunnattuun oppimateriaaliin, joka käsittelee kannattavuutta ja tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja sekä niiden hyödyntämistä päivittäisessä työssä?

Tutkimuksen apukysymyksiä ovat:

Mitä kannattavuutta ja tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja Yritys X:n myymäläpäällikön on oleellista seurata työssään?

Mitkä asiat vaikuttavat ja minkälaisia toimenpiteillä myymäläpäällikkö voi itse vaikuttaa toimipisteen kannattavuutta ja tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen kehitykseen?

2.3 Tutkimuksen strategia ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys ohjaavat tutkimusstrategian valintaa. Usein vaihtoehtoisina strategioina pidetään laadullista eli kvalitatiivista, tai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusstrategiaa. Tämä opinnäytetyö tehdään laadullista tutkimusstrategiaa käyttäen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. (Kananen, 2019, s. 25–26.) Tässä työssä halutaan nimenomaan ymmärtää, miten Yritys X:n myymäläpäälliköt analysoivat oman toimipisteensä kannattavuutta sekä tuottavuutta tunnuslukujen avulla, ja minkälaisia johtopäätöksiä tai toimenpiteitä luvuista voidaan johtaa. Ilmiön tulkinnan antaminen vuorostaan toteutuu, kun tutkimuksesta laaditaan raportti sekä oppimateriaali.

Toinen syy laadullisen tutkimusstrategian valintaan vaikuttava tekijä, joka myös vaikuttaa osittain myös tutkimusmenetelmän valintaan, on tulosten yleistettävyyden. Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään asioita (Kananen, 2019, s. 25). Määrällisen tutkimuksen tapauksessa tutkimuksen luonne muuttuisi, ja tällöin tutkittaisiin mitkä ovat kohdeorganisaatiossa työskentelevien myymäläpäälliköiden tai ylipäätään vähittäiskaupan alalla yleisimmät tavat analysoida toimipisteen kannattavuutta ja tuottavuutta. Myös määrällisesti toteutettuna tutkimus olisi mielenkiintoinen, mutta tässä työssä pyritään selvittämään nimenomaan parhaita käytäntöjä, jolloin aihetta ei voida tarkastella yleisesti.

Tutkimusmenetelmäksi työhön on valittu case eli tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, palvelu, toiminta tai prosessi ja sen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, eikä sillä tavoitella yleistettävyyttä. Kehittämistyössä tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 52–53.) Tässä työssä laaditaan oppimateriaali, johon tarvitaan yksityiskohtaista tietoa nimenomaan kohdeyritykseen soveltuvista tavoista ja menetelmistä analysoida kannattavuutta ja tuottavuutta. Näiden tietojen pohjalta laaditaan juuri kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva oppimateriaali.

Tutkimusmenetelmän valinnassa olisi ollut vaihtoehtona myös konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisen tutkimuksen tapauksessa opinnäytetyö olisi sisältänyt tuotoksen laadinnan eli oppimateriaalin ja tämän lisäksi myös tuotoksen testaamisen, arvioinnin ja uudelleen kehittämisen (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 65). Tähän opinnäytetyöhön ei valittu kyseistä tutkimusmenetelmää opinnäytetyöprosessin aikatauluun liittyvistä syistä. Huomioitavaa on, että tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä ei kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta kerätä palautetta verkko-oppimateriaalista ja kehittää sitä myöhemmin.

2.4 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisin aineistonkeruumenetelmin. Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytetään laadullisia menetelmiä, joita ovat haastattelu ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 55.) Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita on välttämätön käsitellä tutkimusongelman ratkaisuun liittyen. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta ”Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu”.) Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Toinen aineistonkeruumenetelmä on dokumentit, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetuista aineistoista. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki

tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 136.) Kohdeorganisaatiossa järjestettiin myymäläpäälliköille suunnattua yritystoiminnan talouskoulutusta keväällä 2022 ulkoisen toimijan puolesta. Toimeksiantaja on antanut kyseisen koulutuksen esitysmateriaalin hyödynnettäväksi myös tämän oppimateriaalin laadintaan.

Tutkimukseen kerätty aineisto tullaan yhteismitallistamaan. Yhteismitallistaminen tapahtuu tässä tapauksessa litteroimalla, eli kirjoittamalla erilaisten tallenteiden, kuvien ja videoiden sisältö kirjalliseen muotoon. Yhteismitallistettu tutkimusaineisto analysoidaan teemakortiston avulla, jossa aineiston sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan niin sanottuja kategorioita. Teemakortiston avulla voidaan laajakin kokonaisuus tiivistää rajattuun tiivistelmään, jolloin on huomattavasti helpompi muodostaa yleiskuva, tehdä vertailuja sekä tulkintoja ja johtopäätöksiä aineistosta. (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 107 & 142.)

3 KANNATTAVUUS JA TUOTTAVUUS VÄHITTÄISKAUPAN TALOUDEN KIVIJALKANA

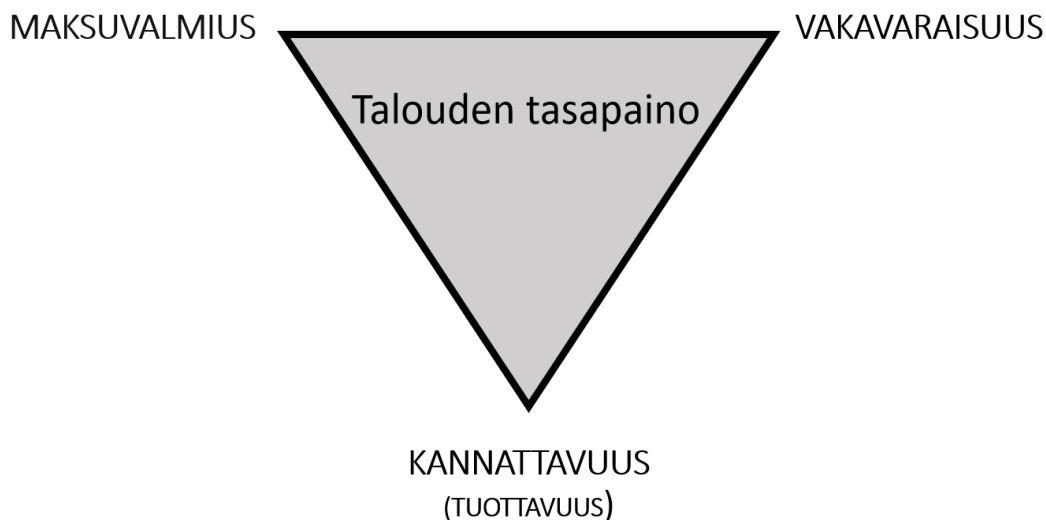
Vähittäiskaupalla tarkoitetaan kuluttajia palvelevaa kauppaa. Vähittäiskaupat voidaan jakaa toiminnallisesti kolmeen kategoriaan, joita ovat päivittäistavarakaupat ja tavaramallit, erikoiskaupat sekä autoalan vähittäiskaupat. Päivittäistavarakauppoihin ja tavaramallit voidaan lukea perinteiset ruokakaupat sekä supermarketit, jossa valikoima ei rajoitu ainoastaan päivittäistavaroihin. Erikoiskaupat taas ovat nimensä mukaan erikoistuneet tiettyjen tuoteryhmien myyntiin ja autoalan vähittäiskaupoilla tarkoitetaan uusien ja käytettyjen autojen, muiden moottoriajoneuvojen sekä varaosa- ja tarvikkeita. (Santasalo & Koskela, 2015, s. 10.)

Terve talous on toimivan yrityksen elinehto, sillä mikään yritys ei voi pysyä pystyssä pitkään, mikäli se tuottaa vähemmän kuin kuluttaa (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3, kohta ”Talouden johtaminen”). Vaikka yritystoiminnan talouden suunnittelu ja seuranta ei ole aivan yhtä yksinkertaista kuin yksityisellä ihmisellä, pätee siihen

samankaltaiset peruslainalaisuudet. Yksityishenkilön ja yrityksen taloudenpidon yhteneväisyyttä voidaan kuvailla seuraavasti: ”Palkkatulojen pitäisi riittää päivittäisten asumis- ja muiden elämiskustannusten kattamiseen. Joskus on kuitenkin tehtävä isompia hankintoja eli investointeja, kuten vaikka asunnon tai auton osto. Näiden hankintojen rahoittamiseksi on usein otettava omarahoituksen lisäksi lainaa, mutta lainojen korot ja lyhennykset on pystyttävä hoitamaan ja velkarasitus ei saisi olla liian suuri. Myös pankkitilillä olisi oltava joka päivä maksuvalmiutta eli likviditeettiä, jotta pystytään maksamaan laskut ja muut maksuvelvoitteet ajallaan.” (Niskavaara, 2017, luku 3, kohta ”Esimiehen talousohjauksen työkalupakki”.)

Terveen yritystalouden voidaan katsoa koostuvan myös yksityistalouden tavoin kolmesta pääelementistä. Ensinnäkin yrityksen tulee toimia kannattavasti, eli käytännössä yrityksen myyntitulojen pitää kattaa toiminnan menot. Tässä tapauksessa kannattavuus pitää sisällään myös tuottavuuden, sillä kannattavan yrityksen tulee toimia myös tuottavasti. Tuottavuus tarkoittaa käytännössä sitä, että uhratuilla resursseilla tulisi saada aikaan mahdollisimman paljon laadukkaita suoritteita. Yrityksen tulee huolehtia myös maksukyvystään eli likviditeetistä, sillä yrityksellä tulee olla koko ajan riittävästi varoja maksujensa suorittamiseen. Yrityksen tulee olla myös vakavarainen. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen tervettä pääomarakennetta eli oman ja vieraan pääoman suhde tulisi olla kohtuullinen. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3, kohta ”Talouden johtaminen”.)

Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat siis keskeisesti yhteydessä toisiinsa. Näiden kolmen elementin suhdetta voidaan havainnollistaa terveyskolmion avulla (Kuvio 2), joka kuvaa kaiken rakentuvan kannattavuuden varaan, sillä se on kaiken lähtökohta pitkällä aikavälillä. Kannattava yritys tuottaa katetta, ja jos kate on jatkuvasti hyvä, se parantaa yrityksen maksuvalmiutta. Jos taas yritys tuottaa huonosti katetta, se heikentää myös samalla yrityksen maksuvalmiutta. Huono maksuvalmius heikentää pääomarakennetta eli vakavaraisuutta, sillä huonon maksuvalmiuden omaava yritys joutuu rahoittamaan lyhytkestoisinkin toiminnan lainarahalla. Lainarahassa on taas korko ja kohoavat korkokustannukset heikentävät vuorostaan yrityksen kannattavuutta. (Alhola & Könönen ym., 2000, s. 147–148.)



Kuvio 2. Talouden terveyskolmio (Alhola & Könönen ym., 2000, s. 148.)

3.1 Kannattavuus ja siihen vaikuttaminen

Voidaan siis todeta, että kannattava toiminta on lähtökohtana yritystoiminnalle ja se on siten myös asia, jota yrityksessä kannattaa tavoitella. Yksinkertaisuudessaan kannattavuus siis mittaa sitä, kuinka paljon yrityksen tuloista jää jäljelle, kun siitä vähennetään tulojen hankkimiseen vaaditut kustannukset (Suomala & Lyly-Yrjänäinen ym., 2018, luku 2, kohta ”Kannattavuus”). Sillä tarkoitetaan siis yrityksen tuloksentekeyttä, jota kuvataan tyypillisesti voiton suuruudella. Olennaisessa osassa kannattavuutta on myös, että yritys tuottaa siihen sitoutuneelle pääomalle enemmän tuottoa, kuin mitä rahan saaminen ja käyttö maksaa. Rahan saannin ja käytön hinta taas määräytyy lainarahan korkokustannuksien sekä omistajien tuotto-odotusten mukaan. (Niskavaara, 2017, luku 3, kohta ”Kannattavuuden arviointi” & ”Pääoman tuotto”.) Vähittäiskaupan tapauksessa yritystoiminta sitoo aina pääomaa vaihto-omaisuuteen eli myytäviin tuotteisiin ja mikäli yritys käyttää vierasta pääomaa, siitä aiheutuu korkokustannuksia. Näin ollen yritystoiminnan tulee tuottaa myös enemmän, kuin vieraan pääoman käytöstä aiheutuneet korkokustannukset ovat. Toimintaan sitoutunut pääoma voidaan ajatella myös sijoituksena, jolloin sille asetetaan tyypillisesti tuotto-odotus, jonka tulisi ylittää vaihtoehtoisesta sijoituskohteesta saatava tuotto.

Kannattavuuden peruselementit ovat tuotot ja kustannukset. Yrityksen tuotot koostuvat pääosin sen varsinaisesta toiminnastaan eli tavaroiden ja palveluiden myynnistä.

Tuottoja voi tulla myös varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta, kuten koneiden ja rakennusten myyntivoitosta tai liiketilaa vuokraamalla, ellei vuokraus ole varsinainen liiketoiminta. Toiminnasta aiheutuvia kustannuksia syntyy taas huomattavasti monipuolisemmin eri lähteistä. Tyypillisesti eniten yritystoiminnan kustannuksista aiheutuu aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankinnoista sekä henkilöstöstä ja niihin liittyvistä lakisääteisistä sekä vapaaehtoisista henkilöstösivukuluista kuten vakuutuksista. Joissain tapauksissa yritykset joutuvat turvautumaan myös ulkopuolelta ostettuihin työ- ja palvelusuorituksiin, jolloin kustannuksia aiheutuu alihankinnasta. Muita liiketoimintaan kohdistuvia kustannuksia ovat muun muassa investointien poistokustannukset tai toimitilan käytöstä aiheutuneet kustannukset kuten toimitilavuokrat, sähköenergia tai vesi. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 32–34.) Kohdeorganisaation tapauksessa kuluja tyypillisesti syntyy eniten myytävien tuotteiden hankinnasta sekä henkilöstöstä. Esimerkiksi Konserni Y:n tilinpäätöksen (2021) mukaan liikevaihdosta noin 59 % jouduttiin käyttämään materiaalien ja palveluiden hankintoihin.

Kustannusten tarkastelussa on myös tyypillistä niiden ryhmittely. Kustannusten ryhmittelyssä liiketoiminnan kokonaiskustannukset voidaan jakaa esimerkiksi muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka muuttuvat toiminta-asteen eli volyymin mukaan, jolloin peruseriaate on, että muuttuvat kustannukset kasvavat ja laskevat samassa suhteessa valmistus- ja myyntimäärien mukaan. Kiinteät kustannukset vuorostaan ovat aina vakioita, riippumatta siitä, kuinka paljon tuotteita tai palveluita myydään. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 54–56; Niskavaara, 2017, luku 4, kohta ”Kustannuskäsitteet ja kustannuslaskenta”.) Vähittäiskaupassa tyypillinen muuttuva kustannus on myytävien tuotteiden hankintakustannukset, sillä mitä enemmän tuotteita myydään, sitä enemmän myytäviä tuotteita joudutaan ostamaan, ja sitä enemmän niiden hankinnasta aiheutuu kuluja. Tyypillisiä vähittäiskaupan kiinteitä kustannuksia ovat taas esimerkiksi toimitilavuokrat, markkinointikustannukset tai kuukausipalkat.

Kannattavuuden peruselementtien ollessa tuotot ja kustannukset, voidaan siihen kaikessa yksinkertaisuudessa vaikuttaa joko kasvattamalla tuottoja tai vähentämällä kustannuksia. Myyntituottojen muodostuessa myytyjen tuotteiden määrästä sekä myyntihinnasta, tulosta voidaan parantaa joko myymällä enemmän tai korottamalla myyntihintaa. (Saaranen & Koltola ym., 2022, s. 52.) Vähittäiskaupan tapauksessa

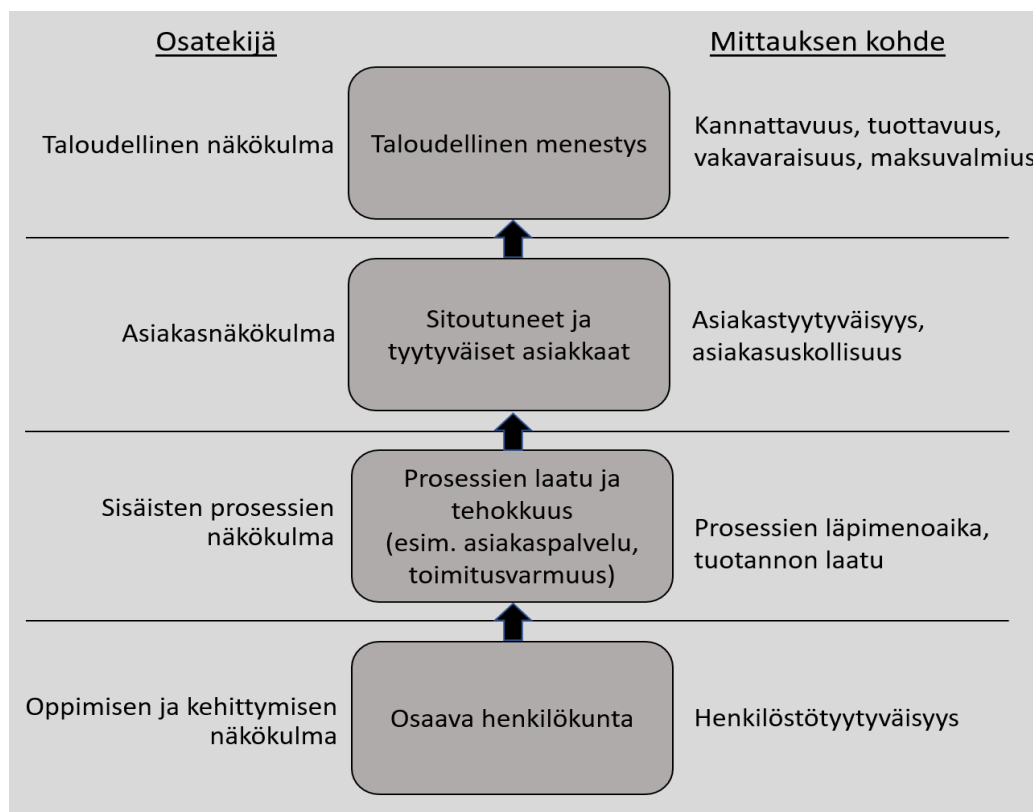
myyntimääriä voidaan pyrkiä lisäämään esimerkiksi markkinoinnin, tarjousten tai aktiivisen myyntityön avulla. Viimekädessä markkinoiden käyttäytyminen ja talouden suhdannevaihtelut kuitenkin ratkaisevat, onko myyntimääriä mahdollista lisätä, sekä millä tavoin hintojen korottaminen vaikuttaa myyntimääriin. Tämän takia kustannusten karsiminen on usein ensimmäinen keino, kun pohditaan kannattavuuden parantamista. Kustannuksia voidaan pyrkiä karsimaan, joko muuttuvien tai kiinteiden kustannusten osalta. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 88–95.)

Aiemmin todettiin, että vähittäiskaupassa merkittävin kustannus syntyy myyntituotteiden hankinnasta. Hankinnan kustannuksia voidaan pyrkiä karsimaan esimerkiksi kilpailuttamalla tavarantoimittajia ja neuvottelemalla parempia ostoehjoja, sekä huolehtimalla ostojen oikea-aikaisuudesta (Suomala & Lyly-Yrjänäinen ym., 2018, luku 2, kohta ”Kannattavuuteen vaikuttaminen”). Tavarantoimittajien kilpailutuksessa tavoitteena on alentaa myyntituotteiden ostohintoja tai niihin liittyviä oheiskustannuksia, kuten rahtimaksuja. Ostojen oikea-aikaisuudessa on kyse taas kysyntään vastaamisen ajoituksesta, sillä myöhässä ostetulla ja myyntiin otetulla sesonkituotteella harvoin tehdään parhaat kate-eurot.

Hankintoihin liittyvien kustannusten karsinnan lisäksi yhtenä vaihtoehtona on pohtia myös tuotevalikoimaa ja sen muuttamista. Yritys voi kannattavuutta parantaakseen poistaa tai vähentää tuotevalikoimastaan vähemmän kannattavia tuotteita ja keskittyä paremman myyntikatteen tuotteisiin. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 88–95.) Kaupoissa ja tavarataloissa hylly- ja varastotilaa on aina rajallisesti. Siitä syystä on tärkeää huolehtia siitä, että myymälässä on riittävästi tilaa kysytyille ja katetta tuottaville tuotteille. Kiinteisiin kustannuksiin vaikuttaminen perustuu yleensä toiminnan tehostamiseen sekä yleisesti kustannuserien vähentämiseen (Osaavayrittäjä.fi, 2022b). Vähittäiskaupan kustannuseriä voidaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi optimoimalla työvälinehankintoja, toimitilan tilankäyttöä tai energiankäyttöön liittyvien ratkaisujen kautta. Toiminnan tehostamista käsitellään laajemmin kappaleessa 3.2

Vaikka kannattavuuden peruskomponentit ovatkin yksinkertaisia ja rahassa mitattavia, on kuitenkin huomioitavaa, että kannattavuuteen vaikuttaa myös monet ei-taloudelliset tekijät. Tulokortti eli BSC-mittaristo on johtamisen työkalu, joka huomioi kaikki näkökulmat eli talouden, asiakasnäkökulman, sisäiset prosessit ja henkilökunnan.

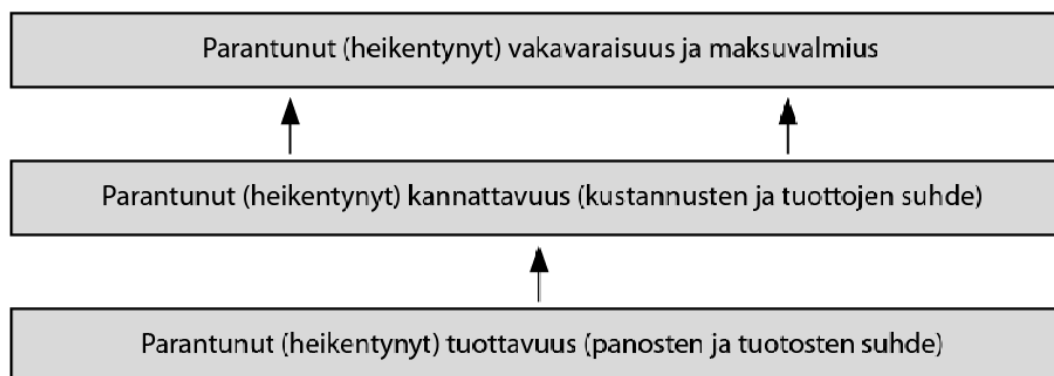
(Niskavaara, 2017, luku 1, kohta ”Talouden rooli johtamisessa”.) Kuviossa 3 esitetään minkälaisista osatekijöistä yrityksen taloudellinen menestys muodostuu. Ilman ostavia asiakkaita ei voi olla myöskään liiketoimintaa. Ostavia asiakkaita taas ei ole, mikäli yrityksen toiminta ei ole laadukasta ja tehokasta. Laadukkaan ja tehokkaan toiminnan luovat viimekädessä osaavat ja tyytyväiset työntekijät.



Kuvio 3. Taloudellisen menestyksen osatekijät (Niskavaara, 2017, luku 1, kohta ”Talouden rooli johtamisessa”) mukaillen.

3.2 Tuottavuus ja siihen vaikuttaminen

Keskeisenä kannattavan liiketoiminnan kulmakivenä on tuottavuus. Toiminnan tuottavuudella kuvataan useimmiten yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta. Tuottavuudessa ydinkysymyksenä on se, mitä on saatu aikaan uhratuilla resursseilla ja se kuvaa siis yrityksen kykyä muuntaa erilaiset panostekijät, kuten raaka-aineet ja työpanokset tuotoiksi. (Suomala & Lyly-Yrjänäinen ym., 2018, luku 2, kohta ”Tuottavuus”.) Tuottavuutta parantamalla mahdollistetaan parempi kannattavuus, joka lisää taas yrityksen kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihinsa (Järvenpää & Länsiluoto ym., 2017, s. 67). Tuottavuuden suhdetta yritystalouden kokonaisuuteen havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Tuottavuuden suhde yrityksen talouteen (Järvenpää & Länsiluoto ym., 2017, s. 67.)

Tuottavuus vaikuttaa siis suoraan yrityksen kannattavuuteen, mutta se ei kuitenkaan takaa yksinään liiketoiminnan kannattavuutta, sillä tuottavasti syntyneen tuotteen tai palvelun tulee mennä myös kaupaksi. Kannattavuus vuorostaan luo edellytykset tuottavuuden parantamiselle, sillä sen myötä saatuja varoja voidaan käyttää toiminnan tehostamiseen. Tuottavuuteen vaikuttaminen ei kuitenkaan ole aina myöskään yksiselitteistä. Esimerkiksi parturi-kampaaja ei voi suoraviivaisesti lyhentää hiustenleikkuuseen käytettävää aikaa tuottavuuden lisäämiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3, kohta ”Tuottavuus”.) Yritysten kokonaistuottavuuden voidaan katsoa muodostuvan osatuottavuuksien tuloksena. Osatuottavuuksia ovat työn, materiaalien, energian ja pääoman käytön tuottavuus. (Osaavayrittäjä.fi, 2022a.) Vähittäiskauppojen kohdalla merkittävimmät osatuottavuudet ovat työn ja pääomien käytön tuottavuus.

Työn tuottavuuden parantaminen perustuu työsuorituksen tehostamiseen, jolloin sitä voidaan kehittää esimerkiksi hyödyntämällä parempaa tekniikkaa tai kehittämällä työmenetelmiä ja työtapoja. Myös työn suorittajan ammattitaidolla on merkitystä, sillä ammattitaitoinen työntekijä kykenee monesti suorittamaan saman työn nopeammin kuin ammattitaidoton. (Osaavayrittäjä.fi, 2022a.) Toiminnan tehostaminen voi liittyä vähittäiskaupassa esimerkiksi uuden teknologian ja työvälineiden hyödyntämiseen. Nopeuttamalla tai helpottamalla päivittäisiä perusprosesseja, kuten esimerkiksi tavaroiden hyllytystä, voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia työn tuottavuudessa. Henkilökunnan kouluttamisella vaikutetaan toki työsuoritteiden nopeutumiseen, mutta myymäläympäristössä myös siihen, että saadaan myytyä yksittäiselle asiakkaalle enemmän, ja sitä kautta lisättyä työskentelyn tuottavuutta.

Myös johtamisella voidaan katsoa olevan merkitystä työn tuottavuuteen. Olennaisessa osassa ovat muun muassa resurssien tehokas käyttö, eli miten hyvin työn tavoitteet on esitetty ja henkilöstön tiedossa, sekä miten työt on organisoitu eli onko tekeminen oikeanlaatuista, oikea-aikaista ja onko siihen oikea määrä osaamista. Laadukkaalla esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa muun muassa näihin asioihin. (Manka & Hakala, 2011, s. 12.)

Yrityksen pääoma on yleensä sitoutunut koneisiin, rakennuksiin sekä varastoihin, jolloin pääoman käytön tuottavuus perustuu siihen, kuinka paljon yritys pystyy tuottamaan suhteessa sitoutuneeseen pääomaan. Tuotantolaitoksissa pääoman tuottavuus kasvaa, mitä suuremman osan ajasta koneet ja laitteet ovat käytössä eli käyttöasteen mukaan. (Osaavayrittäjä.fi, 2022a.) Vähittäiskaupassa pääomien käytön tuottavuus perustuu vuorostaan varaston ja ylipäättään toimitilojen tehokkaaseen käyttöön, sekä vaihto-omaisuuden kelvollisuuteen. Huolehtimalla siitä, että myymälässä ja varastoissa on riittävästi kaupallisia tuotteita, voidaan vaikuttaa pääoman tuottavuuteen positiivisesti. Pääoman käytön tuottavuus paranee, jos yrityksen tulot pysyvät vakiona ja varaston arvoa pienennetään, tai saman arvoisella varastolla saadaan aikaan enemmän myyntiä (Osaavayrittäjä.fi, 2022a). Tällöin voidaan puhua myös varaston kierron parantamisesta.

3.3 Tunnusluvut kannattavuuden ja tuottavuuden kuvaajina

Yrityksen taloutta kuvataan usein tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen tulkinta sekä niiden avulla johtopäätösten tekeminen vaatii yrityksen strategian, toimialan ja koko toimintaympäristön tuntemusta. (Seppänen, 2011, s. 69.) Kaiken lähtökohtana kuitenkin on, että toiminnan aikaansaannoksista tai tuloksesta vastaavat tietävät, mitä asetettu tunnusluku mittaa ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa. Analyysissä voidaan esimerkiksi havaita, että yrityksen tulosityksikön kannattavuus on huono ja tämä on seurausta poikkeuksellisen suurista henkilöstökuluista. Johdon tehtävänä taas on vastata kysymykseen, miksi kulut ovat liian suuret suhteessa myyntiin. Vastaus voi olla, että yrityksessä on paljon ammattitaitoisia työntekijöitä, mutta resursseja ei hyödynnetä riittävän tehokkaasti. Jotta havaitulle ongelmalle voidaan tehdä jotain, tulee syyn

lisäksi vastata myös kysymykseen, kuinka paljon liian suuret kulut ovat, jolloin tiedetään tavoitetaso. (Salmi, 2020, luku 4, kohta ” Tunnusluvut ja niiden tulkinta”.)

Tunnuslukujen oikea tai normaaliarvo on suhteellinen käsite ja niiden tulkintaa voidaan tehdä useammasta suunnasta. Tunnusluvun arvojen määrittäminen vaatii aina vertailua. Tyypillisesti tunnuslukuja vertaillaan yrityksen omaan budjetoituun arvoon eli sisäisesti asetettuun tavoitearvoon. Usein arvoja voidaan myös verrata historiaan peilaten eli myös aikaisempien seurantajaksojen tunnusluvut ovat relevantteja vertailukohtia. Vertailukohtia voi myös pyrkiä hakemaan suorien kilpailijoiden tai tulosityksikkötasolla saman organisaation muista toimipisteistä, mikäli nämä tiedot ovat saatavilla. Myös tunnuslukujen muutosta ja muutoksen suuntaa seuraamalla voidaan saada tietoa yrityksen tai tulosityksikön suoriutumisesta. (Salmi, 2020, luku 4, kohta ” Tunnusluvut ja niiden tulkinta”; Seppänen, 2011, s. 69.) Tällöin voidaan puhua myös trendin kehityksestä. Mitä pidemmältä ajanjaksolta tunnuslukua tarkastellaan, sitä paremman kuvan se trendin kehityksestä antaa.

Kannattavuutta kuvataan tyypillisesti absoluuttisten lukujen sekä suhteellisten tunnuslukujen avulla. Absoluuttisesta luvusta on kyse, kun tarkastellaan rahamääräisiä lukuja, kuten esimerkiksi vähittäiskaupassa yleisesti käytettyä myyntikatetta, joka kuvaa koko yrityksen yhteenlasketun myynnin katetasoa. Absoluuttisena lukuna myyntikate voisi olla jossain yrityksessä esimerkiksi 120 miljoonaa euroa. Absoluuttisten lukujen avulla on kuitenkin haastavaa vertailla erikokoisten yritysten menestystä. Vertailtavuuden helpottamiseksi useimmiten käytetäänkin suhteellisia kannattavuuden tunnuslukuja, jotka saadaan aikaan, kun rahamääräinen luku suhteutetaan johonkin vertailuluukuun. Yllä esitetty myyntikate olisi esimerkiksi 400 miljoonan euron liikevaihtoon suhteutettuna taas 30 %. (Alma Talent, 2022; Järvenpää & Länsiluoto ym., 2017, s. 65–66.)

Kannattavuutta kuvaavat absoluuttiset luvut ja suhteelliset tunnusluvut johdetaan pääasiassa tuloslaskelman tiedoista, joko tuottojen ja kulujen erotuksena tai suhteuttamalla eri tulosrivejä liikevaihtoon, kuten yllä olevassa esimerkissä. Tuloslaskelma on tilinpäätöksen dokumentti, joka kertoo konkreettisesti, kuinka paljon myyntituloja on kertynyt ja mitä kustannuksia niiden aikaansaamiseksi on aiheutunut tarkastelujaksolla. (Niskavaara, 2017, luku 2, kohta ”Tuloslaskelma” & luku 3, kohta

”Kannattavuuden arviointi”). Yritystasolla virallinen tuloslaskelma laaditaan jokaisesta tilikaudesta eli tyypillisesti 12 kuukauden välein. Yritysjohdo ja tulosvastuulliset tarvitsevat kuitenkin reaaliaikaisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa toiminnasta. Tämän takia yrityksissä tehdään monesti tuloslaskelmia lyhyemmällä aikavälillä ja myös pienemmille laskentakohteille, kuten esimerkiksi yksittäiselle osastolle tai tiimille. (Mäenpää, 2015, s. 19.) Tällöin kyse on sisäisestä tuloslaskelmasta. Sisäinen tuloslaskelma rakentuu usein liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti, eikä se noudata aina perinteistä laissa määriteltyä tuloslaskelman rakennetta (Järvenpää & Länsiluoto ym., 2017, s. 53). Huomattavaa kuitenkin on, että oli kyseessä sitten virallinen tai sisäinen tuloslaskelma, laskennan logiikka kuitenkin seuraa usein kuvan 1 mukaista kaavaa (Mäenpää, 2015, s. 19).



Kuva 1. Tuloslaskennan yleinen logiikka (Mäenpää, 2015, s. 19.)

Tuottavuutta kuvataan tyypillisesti tuotot-panos-suhteella ja monesti se esitetään joko absoluuttisena lukuna tai suhteellisena muutoksena. Laskennallisesti se on siis tuotosten summa jaettuna siihen uhratut panokset. Teoriassa tuottavuudella tarkoitetaan nimenomaan tuotoksen määrä eikä rahallista arvoa, mutta useimmiten tuotosta joudutaan kuvaamaan rahamääräisesti, jolloin tyypillinen tuotosten mittari onkin liikevaihto. Määritelmänä asia on melko yksiselitteinen, mutta käytännössä tuottavuuden mittaaminen ja arviointi edellyttää pohdintoja siitä, mitä nämä tuotokset ja panokset

ovat konkreettisesti sekä millä tavoin niitä on mitattu. Kun tuottavuutta arvioidaan aiemmin mainitun kaavan avulla, voidaan hyvin nopeasti todeta sen informaatioarvon olevan vähäinen, jonka takia usein tuottavuusmittaukset perustuvatkin suhdeluvun vertailuun joko yli ajan, tai vaihtoehtoisesti eri yksiköiden välillä. Useimmiten yrityksillä itsellään onkin tuottavuuden seurantaan omia mittareita ja menetelmiä, joita hyödynnetään juuri kyseisen yrityksen tuottavuuden kehittämiseen ja ylläpitoon. (Kangasniemi, 2012, s. 10.)

Siinä missä kannattavuuden tunnusluvut johdetaan pääasiassa tuloslaskelman eristä, arvioidaan tuottavuutta yleisimmin taseen, tuloslaskelman, sekä muun yritykseen liittyvän ei-taloudellisen tiedon avulla suhteellisina lukuina. Työn tuottavuutta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla henkilöstötehokkuutta. Tyypillinen henkilöstötehokkuutta kuvaava mittari on yrityksen tai osaston liikevaihto jaettuna sen henkilöstömäärällä, jonka avulla saadaan selville kuinka paljon liikevaihtoa on syntynyt per työntekijä (Alma Talent, 2022). Esimerkiksi yritys, joka työllistää 1200 työntekijää ja jonka liikevaihto on 400 miljoonaa euroa vuodessa, olisi yksinkertaisesti ajateltuna yhden työntekijän tekemä liikevaihto noin 333 tuhatta euroa vuodessa.

Pääomien tuottavuutta taas ei ole oleellista seurata kaikilla toimialoilla, vaan se sopii parhaiten yrityksille, jossa toimintaan sitoutuu pääomia, kuten kaupan alan yrityksissä. Pääomien tuottavuuden arviointiin on olemassa useita muunnoksia riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan sekä minkä pääoman tuottavuutta halutaan tarkastella. (Niskavaara, 2017, luku 3, kohta ”Pääoman tuotto”.) Kaupan alalla keskeinen pääomien tuottavuuden mittari on vaihto-omaisuuden kiertoaika, joka kuvaa varastoon sitoutunutta pääomaa sekä yrityksen materiaalihallinnon ja markkinoinnin tehokkuutta. Mitä nopeammin vaihto-omaisuus kiertää, sitä vähemmän yrityksen varastoon sitoutuu pääomaa ja myytävät tuotteet ovat kysytyjä. (Alma Talent, 2022.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tiedolla johtamisen tulevaisuus, myymäläpäälliköiden tasoerot sekä koettu tarve talousosaamisen suhteen ovat muun muassa asioita, joita kohdeorganisaatiossa lähdettiin ratkaisemaan keväällä 2022 järjestyn talouskoulutuksen avulla. Talouskoulutuksessa käsiteltiin kattavasti yritystaloutta niin isossa kuvassa, kuin myös myymälän näkökulmasta. Talousosaaminen ja tarkemmin ottaen tunnuslukuosaaminen halutaan kuitenkin mahdollistaa myös tulevaisuuden myymäläpäälliköille, jonka takia aiheesta laadittiin oppimateriaali toimeksiantajan omaan verkkokoulutusympäristöön. Opin- näytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2022 ja melko pian toimeksiannon jälkeen tapasimme toimeksiantajan kanssa Teams -kokouksen merkeissä. Kokouksessa tarkasteltiin ennalta laadittua opinnäytetyösuunnitelmaa, keskusteltiin työssä huomioon otettavista seikoista sekä yleisesti työhön liittyvistä odotuksista puolin ja toisin.

Kokouksessa keskusteltiin myös aineistonkeruumenetelmistä. Haastateltavien valinnassa on oleellista muistaa mitä ollaan tutkimassa, jolloin on myös mielekästä valita haastateltavat teeman tai tutkittavan aiheen asiantuntemuksen perusteella (Vilka, 2021, kappale 5, kohta ”Haastateltavien valinta”). Lopullinen valinta tutkimuksen haastateltavista henkilöistä on tehty toimeksiantajan puolesta ja työhön haastateltiin kahta myymäläpäällikköä sekä yhtä aluepäällikköä. Haastateltavien valinnassa oleellista oli, että tämä oli käynyt keväällä järjestetyn talouskoulutuksen. Valinnoissa pyrittiin ottamaan huomioon myös haastateltavien kompetenssi myymälän talouteen liittyvissä asioissa. Aineistoa kerättiin haastatteluiden lisäksi dokumenteista, joka tässä tapauksessa tarkoitti aiemmin järjestetyn talouteen liittyvän koulutuksen esitysmateriaalia.

4.1 Teemahaastattelut

Tutkimustyö aloitettiin teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin elo- ja syyskuussa 2022. Haastatteluja edelsi kesälomakausi, jonka aikana opinnäytetyön tekijä ei ollut tekemisissä työn kanssa. Noin kaksi kuukautta kestävästä kesätauosta johtuen ennen haastatteluiden toteuttamista oli oleellista palata jo aiemmin kirjoitettuun aineistoon, aiempiin suunnitelmiin, sekä kirkastaa samalla myös opinnäytetyön tavoitteet uudelleen.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joista kaksi järjestettiin Teams verkkokokousohjelmiston avulla, ja yksi kasvokkain eräessä Yritys X:n toimipisteessä. Teemahaastatteluiden erityispiirteitä kuvattuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Teemahaastatteluiden erityispiirteet.

Teemahaastattelut	Päivämäärä	Kesto	Titteli	Kohtaamistapa
Haastateltava 1	30.8.2022	68 min	Myymläpäällikkö	Kasvokkain
Haastateltava 2	2.9.2022	67 min	Myymläpäällikkö	Microsoft Teams
Haastateltava 3	8.9.2022	60 min	Aluepäällikkö	Microsoft Teams

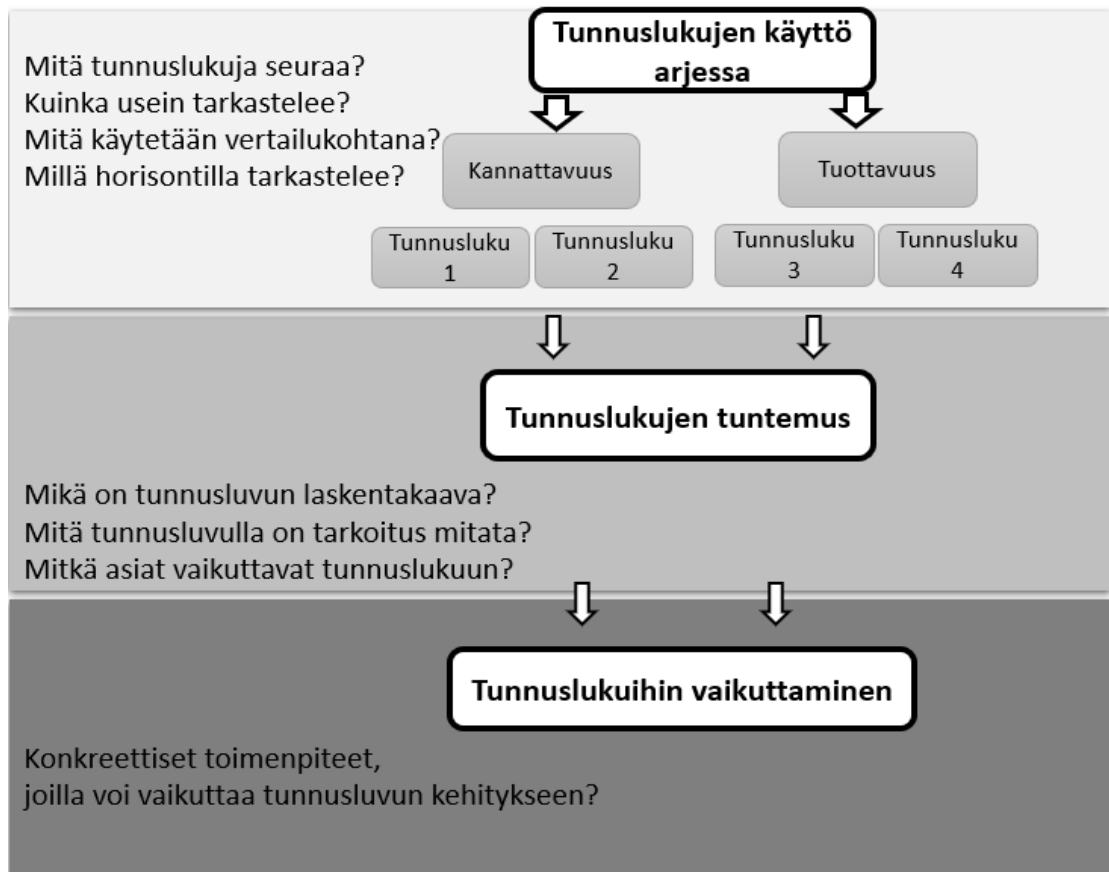
Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuin toimiikin, kysymme asiaa häneltä. Teemahaastattelulle haastattelumenetelmänä on tyypillistä, että siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastatteluiden toteutukset vaihtelevat aina avoimesta haastattelusta tarkoin kysymyksiin pohdittuun strukturoidusti etenevään haastatteluun. Haastatteluiden yhdenmukaisuuden vaatimuksen aste vaihtelee myös tutkimuksesta toiseen eli samoista teemoista ei välttämättä keskustella kaikkien haastateltavien kanssa samassa laajuudessa. Haastattelussa oleellisinta on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, ja tällöin onnistuneen teemahaastattelun kannalta suositellaankin, että tiedonantajat voisivat tutustua teemoihin etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta ”Kysely ja haastattelu”.)

Haastattelutyylille tyypillisesti käsiteltävät asiat olivat jaettuna eri teemoihin, ja teemoja oli tukemassa tarkentavat apukysymykset. Ennen haastatteluita haastateltaville toimitettiin kutsu, josta kävi ilmi opinnäytetyön tavoite sekä kuvaus haastattelussa käsiteltävistä teemoista (Liite 1). Teemojen apukysymysten tehtävänä oli toimia haastattelijalle apuvälineenä pitämään tutkimuksen tavoite kirkkaana mielessä, sekä palautamaan keskustelu oikealle raiteelle, mikäli se ajautui teemojen ulkopuolelle. Syventäviä kysymyksiä esitettiin myös improvisoiden apukysymysten ulkopuolelta, jonka tarkoituksena oli pitää haastattelu mahdollisimman keskustelunomaisena.

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää myymäläpäälliköiden parhaita käytäntöjä kannattavuuden ja tuottavuuden arvioinnin sekä vaikuttamisen osalta. Haastatteluiden teemat olivat tunnuslukujen käyttö arjessa, tunnuslukujen tuntemus sekä tunnuslukuihin vaikuttavat toimenpiteet. Tunnuslukujen käyttö arjessa -teema oli alun perin jaettu vielä kahteen alakategoriaan, jotka olivat myymälän talouden analysointi tunnusluvuilla sekä tunnusluvut johtamisen työkaluna. Tunnusluvut johtamisen työkaluna alakategorian tarkoituksena oli selvittää käytäntöjä sekä kokemuksia siitä, millä tavoin myymäläpäälliköt viestivät työntekijöilleen talouden tunnusluvuista ja hyödyntävät niitä esimerkiksi työntekijöiden motivoinnissa. Haastatteluiden jälkeen, aineiston purkuvaiheessa kuitenkin totesin, että kyseinen teema menee opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle, ja näin ollen kyseistä alakategoriaa ei käsitellä tämän enempää tässä opinnäytetyössä.

Tunnuslukujen käyttö arjessa -teeman tarkoituksena oli selvittää käytäntöjä sekä yksittäisiä tunnuslukuja, joiden avulla haastateltava itse analysoi toimipisteen taloutta. Yksittäisten tunnuslukujen kohdalla pyrittiin myös selvittämään mitä haastateltava käyttää yksittäisen tunnusluvun vertailukohtana, sekä kuinka usein ja millä horisontilla tunnuslukua tarkastellaan. Tunnuslukujen tuntemus -teemassa tarkasteltiin edellisessä teemassa esille tulleita tunnuslukuja ja niiden laskentakaavaa, tunnuslukuun vaikuttavia tekijöitä, sekä yleisesti tunnusluvun tai mittarin tarkoitusta eli mihin niiden seurannalla pyritään. Viimeisessä eli tunnuslukuihin vaikuttaminen -teemassa haettiin vuorostaan vastauksia siihen, millä tavoin myymäläpäällikkö voi itse vaikuttaa keskustelun aiheena olevan tunnusluvun kehitykseen.

Haastatteluiden teemat liittyivät vahvasti toisiinsa ja keskustelu vaihteli edes takaisin teemojen välillä haastatteluiden aikana, sillä usein kaikki teemat käytiin läpi aina yhden esille tulleen tunnusluvun tai mittarin kohdalla. Teemojen välistä riippuvuutta on havainnollistettu alla olevan kuvion 5 avulla. Kuviossa esitetty myös teemojen apukysymykset, joita käytettiin teemahaastatteluissa.



Kuvio 5. Teemahaastattelun teemojen suhde toisiinsa.

4.2 Aineiston purku ja analysointi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin joko puhelimen sekä tietokoneen ääninauhurilla, tai Teams -verkkoviestintäsovelluksen tallennusominaisuudella. Nauhoitteet litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmistoa hyödyntäen. Litterointi on työlästä, mutta se edesauttaa tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Tekstimuotoinen haastatteluaineisto helpottaa myös aineiston analysointia eli sen järjestelmällistä läpikäyntiä. (Vilka, 2021, kappale 5, kohta ”Puheesta tekstiksi”.) Litteroinnin taso ja tarkkuus riippuu aina tutkimus- tai kehittämis-tehtävästä, eikä niille ole mitään vakiintuneita määritelmiä tai nimityksiä, mutta karkeasti tasot voidaan jakaa referoivaan, perinteiseen, sanatarkkaan sekä keskusteluanalyttiseen litterointiin. Referoivassa litteroinnissa haastatteluäänitteet puretaan ainoastaan suurpiirteisiksi muistiinpanoiksi. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä käyttäen, mutta poistaen täytesanat sekä harkitusti kontekstiin kuulumaton puhe. Sanatarkka litterointi tarkoittaa kaiken puheen litterointia, jättämättä mitään pois. Keskusteluanalyttisessä litteroinnissa taas litteroidaan kaikki puhe, sekä

siihen sisällytetään taukojen pituudet, äänenpainot ja muut eleet sekä ilmeet. (Ojasalo & Moilanen, 2015, s. 107; Tietoarkisto, 2022.) Tässä opinnäytetyössä litteroinnin ta- soksi valittiin peruslitterointi, jossa haastattelut litteroitiin sanatarkasti puhekieltä nou- dattaen, mutta tutkimukseen liittymätön puhe sekä täytesanoja jätettiin pois. Peruslit- terointi soveltuu tapauksiin, jossa halutaan analysoida pääasiassa puheen asiasisältöä ja sen voidaan katsoa olevan jatkokäyttöä ajatellen suositeltava vähimmäistaso (Tie- toarkisto, 2022). Haastatteluista syntyi litteroituja tekstisivuja noin 13–15 per haastat- telu.

Aineistona hyödynnettiin myös dokumentteja, joka tämän työn kannalta tarkoitti myy- mäläpäälliköille keväällä 2022 järjestetyn talouskoulutuksen havaintomateriaalia. Esi- tystymateriaali oli tekstiä ja kuvia sisältävä diaesitys, jolloin aineisto oli valmiiksi teks- timuotoinen. Kokonaisuudessaan koulutusmateriaalin laajuus oli 96 sivua, joista noin puolet olivat jollain tavalla kytköksissä tämän opinnäyteyön aiheeseen. Koulutus koostui kahdesta koulutuspäivästä, joiden aiheet ovat esitelty kuvassa 2.

Koulutuksen sisältö

PÄIVÄ 1 (4 h)

- Yritystalouden perusteet ja talouslaskenta
 - Yritystalouden peruskäsitteet
 - Erilaiset talouslaskelmat
 - Talousmatematiikan perusteiden kertaus
- Kannattava yritystoiminta ja katetuottoajattelu
 - Katelaskenta
 - Kustannusrakenne
 - Kriittinen piste ja varmuusmarginaali

PÄIVÄ 2 (4 h)

- Suorituskyvyn mittarit ja tunnusluvut
 - Toiminnan laajuuden mittaaminen
 - Kannattavuuden mittaaminen
 - Tehokkuuden mittaaminen
- Tulokseen vaikuttaminen
 - Kannattavuuden muodostuminen
 - Tulokseen vaikuttaminen myyntituottojen, kustannusten ja käyttöpääoman kautta

Kuva 2. Yritystaloutta myymäläpäälliköille -koulutuksen sisältö (Aho, 2022.)

Analysointi on ongelmanratkaisutapa, jonka keskeisenä tavoitteena on tiivistää isompi sisältökokonaisuus pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Analyysimenetelmänä teemakor- tiston muodostamisessa teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen, aineistonke- ruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä myös aivan uusia teemakokonaisuuksia. (Vilkkä, 2021, kappale 3, kohta ”Analysointi

käytännössä”). Temaattisessa analyysissä on siis kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajarvi, 2018, kappale 4, kohta ”Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta”). Analyysia voidaan lähteä toteuttamaan joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analysoinnissa tutkimusaineistossa esiintyviä kategorioita yhdistetään, muodostaen niistä yleisempiä kategorioita, jolloin kategorioita luodaan yksityiskohtaisesta yleiseen. Sen sijaan aiempaan aineistoon perustuvassa (teorialähtöisessä) lähestymistavassa kategoriat muodostetaan aiemman tiedon pohjalta, jolloin kategorioihin sijoitetaan tutkimusaineistosta sopivat asiat. (Diakonia ammattikorkeakoulu, 2018.)

Tässä opinnäytetyössä analyysiä lähdettiin toteuttamaan teorialähtöisen teemakortiston avulla siten, että yhteismitallistettu eli tekstimuotoinen aineisto analysoitiin hyödyntäen haastatteluiden teemoja sekä teoriasta johdettuja termejä. Ensin tekstimuotoinen aineisto koodattiin haastatteluiden teema-alueiden mukaisesti. Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin pienempiä teema-alueita hyödyntäen teoriaa ja siinä käytettyjä termejä. Lopuksi teemoittain jaetut aineistot yhdistettiin yhteen dokumenttiin, josta kävi selkeästi ilmi mitä on sanottu missäkin haastattelusta, minkäkin teeman kohdalla.

5 MYYMÄLÄN TALOUDEN TUNNUSLUVUT

Tässä kappaleessa esitellään teemahaastatteluiden sekä dokumentein kerätyn aineiston keskeinen sisältö. Kappaleessa kuvaillaan myös periaatteita, joiden mukaan tunnuslukuja käsittelevä oppimateriaali rakennettiin. Tulosten jäsentelyä voidaan toteuttaa monella tavalla ja esittämistapa riippuu raportin luonteesta sekä työn muodosta (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2022). Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksia tarkastellaan haastatteluiden teema-alueiden mukaisesti siten, että yksittäistä tunnuslukua tarkastellaan samassa kappaleessa myös tunnusluvun tuntemuksen ja vaikuttamisen näkökulmasta. Teema-alueiden suhdetta toisiinsa kuvattiin raportin aiemmassa vaiheessa kuviossa 5.

Tutkimuksen aineiston perusteella myymäläpäälliköt hyödyntävät työssään tunnuslukuja, jotka ovat johdettu kaikille yhteisestä raportointiohjelmasta ja sen valmiista tunnuslukupaketista. Osa tunnusluvuista sekä kannattavuuden ja tuottavuuden informaatiosta tulee myös erillisistä raporteista, jotka jaetaan kaikille myymäläpäälliköille. Haastateltujen myymäläpäälliköiden keskuudessa ei siis olla koettu tarpeelliseksi laskea tai muodostaa ”omia” tunnuslukuja taloudellisen raportoinnin ja muun tiedon pohjalta. Haastateltavat tiedostivat myös hyvin, mihin asioihin he voivat omassa työssään vaikuttaa ja se määritteli paljon myös mitä tunnuslukuja seurattiin. Kun kyse on myymälän perusprosesseista suoriutumisen mittaamisesta, havaittiin tunnuslukujen käytössä myös eroavaisuuksia. Kyseiset tunnusluvut eivät kuitenkaan liity varsinaisesti tämän opinnäytetyön aiheeseen, jonka takia tuloksista ei ole oleellista raportoida.

5.1 Kannattavuus

Kaikilla myymäläpäälliköillä on käytössään sisäinen tuloslaskelma, joka päivittyy kvartaaleittain eli kolmen kuukauden välein. Myös tuloslaskelma esitetään raportointiohjelmassa, josta on tarkasteltavissa toimipisteen muita tunnuslukuja. Kuvassa 3 on esitetty Yritys X:n sisäinen tuloslaskelma, jonka avulla myymäläpäällikkö voi seurata omaan toimipisteeseensä kohdistuneita kustannuksia sekä tuottoja.

	Ed. vuosi	Toteuma	Muutos, edv.	Budjetti	Ero, bud.
Liikevaihto					
Liiketoiminnan muut tuotot					
Ostot					
Ostot tilikauden aikana					
Varastojen muutokset					
Ulkopuoliset palvelut					
Bruttotulos					
Myyntikate- %					
Henkilöstökulut					
Poistot					
Liiketoiminnan muut kulut					
Vapaaehtoiset henkilöstökulut					
Vuokratyövoima					
Toimitila- ja kiinteistökulut					
Ajoneuvokulut					
IT ja tietoliikenne					
Koneet ja laitteet					
Matkakulut					
Edustuskulut					
Markkinointikulut, mainos, PR ja myyntikulut					
Hallintopalvelut ja muut hallintokulut					
Muut liikekulut					
Liikevoitto					

Kuva 3. Yritys X:n sisäinen tuloslaskelma.

Tuloslaskelman avulla myymäläpäällikkö voi vertailla oman toimipisteensä tarkasteluhetken toteutuneita lukuja edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin, sekä ennalta budjetoituun. Myymäläpäällikön tehtäväkuva huomioon ottaen voidaan todeta, ettei kaikkiin tuloslaskelman riveihin ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinointikulut tai ostot. Vaikutusmahdollisuuksista huolimatta myymälään kohdistuneita kustannuksia on tärkeää seurata. Aineiston perusteella tuloslaskelman oleellisimmiksi riveiksi nimettiin liikevaihto, myyntikate, henkilöstökulut sekä liikevoitto.

”Ensimmäisenä itse katon, että minkä verran meillä on jääny viivan alle rahaa, et paljon me ollaan tuotettu niinku puhdasta rahaa omistajille, koska mun mielestä siinä niinku kulminoituu sitten koko se meidän toiminta: minkä verran meillä on ollut yläriivillä rahoja tullut ja minkä verran me sitten ollaan pystytty niinku kuluissa säästämään. Joskus ollut semmoista, että välttämättä se kauppa ei ole käynyt, mutta jos ollaan fiksusti pelattu henkilöstökulut ja kaikki muut, eikä osteltu mitä sattuu, niin tota sillähän me pystytään tuomaan kuitenkin sinne viivan alle sitä tulosta hyvinkin”

”.. niin ainahan me voidaan myymälässä tarkastella sitten käytännössä tuloslaskelman kautta sitten noita kulurivejä, mutta niihin ei ihan hirveästi pysty myymälän päässä vaikuttamaan...kyllä ne tärkeimmät on tietenkin se myynti ja henkilöstökulut.”

Lyhyemmän aikavälin myynnin tarkasteluun käytetään tunnuslukua kokonaismyynti, joka kuvaa toimipisteen myyntiä, jossa on mukana arvonlisävero. Kokonaismyyntiä seurataan pääasiassa päivittäin. Kokonaismyynnille sen kehitykselle asetetaan vaatimuksia sekä tavoitteita, jotka toimipisteen tulee täyttää vuosittain. Kokonaismyynnin tarkastelussa tulee ottaa huomioon inflaatio sekä reaalin muutos. Mikäli vuosittainen kasvu ei ole toimialan mukainen, ja kasvu on vastannut esimerkiksi vain inflaation verran, on reaalin muutos negatiivinen ja yritys on menettänyt tällöin markkinaosuuttaan. Tyypillisiä tapoja kokonaismyynnin kehittämiseen on esimerkiksi myyntivolyymien kasvattaminen, hintojen korotus tai markkinaosuuksien voittaminen. (Aho, 2022.)

Kokonaismyynnin seurannan tukena voidaan hyödyntää myös tuoteryhmäkohtaisia myyntitietoja. Tuoteryhmäkohtaisen myyntitiedon kautta myymäläpäällikkö pääsee

tarkastelemaan jopa yksittäisen tuotteen myyntiä ja sen kehitystä suhteessa ketjuun. Tästä raportista saatava hyöty korostuu etenkin tapauksissa, joissa ketjutasolla jokin yksittäinen tuote tai tuoteryhmä myy hyvin, mutta oma toimipiste ei ole menestynyt tässä niin hyvin. Tällöin myymäläpäällikkö voi pohtia yhdessä myymälätiimin kanssa, voisiko hyvin trendaavan tuotteen tai tuoteryhmän esillepanoratkaisulla vaikuttaa myyntiin. Yksittäisen tuotteen myyntitietoa seuraamalla voidaan vuorostaan reagoida paremmin kysyntään. Mikäli siis jokin yksittäinen tuote menestyy omassa myymälässä ja konsernitasolla, on oleellista seurata tuotteen riittoisuutta omassa varastossa.

Konsernin oman osto-organisaation vuoksi toimipisteen ostoihin myymäläpäälliköillä ei ole juurikaan vaikutusvaltaa, mutta siitä huolimatta myyntikatteen seuranta koetaan tärkeänä. Tyypillisesti myyntikatetta seurataan kuukausittain. Kohdeorganisaatiossa myyntikatteen laskenta tapahtuu vähentämällä myymälän liikevaihdosta sen ostot, joissa on huomioon otettu varaston muutos (Aho, 2022). Tunnuslukuun vaikuttaminen koetaan haastavana, mutta vaikutusmahdollisuudet nähdään siinä, minkälaisia esillepanoratkaisuja myymälässä tehdään. Myymälässä voidaan siis ideaalitulanteessa harjoittaa pohdintaa siitä, asetetaanko esimerkiksi talon parhaalle paikalle hyväkatteinen vai huonompikatteinen tuote. Myyntikatteeseen vaikuttaa myös mahdolliset markkinointihyvitykset, jotka näkyvät joissain tapauksissa vasta tilinpäätöstiedoista laskettavassa myyntikatteessa.

Myynnin lisäksi merkittävimäksi tunnusluvuksi myymälän kannalta nimettiin henkilöstökulut. Henkilöstökuluja voidaan tarkastella joko absoluuttisena lukuna tai suhteellisena osuutena liikevaihdosta. Tunnusluku on tärkeä, sillä henkilöstökulut muodostavat todella merkittävän osan toimipisteen kiinteistä kustannuksista. Henkilöstökulut koostuvat henkilökunnan työtunneista aiheutuneista palkoista sekä henkilöstösivukuluista (Aho, 2022). Tehokkaimmaksi henkilöstökulujen vaikutuskeinoksi nimettiin hyvä ja huolellinen työvuorojen suunnittelu sekä budjetointi.

”Se on niinku semmoinen mihin pystytään [henkilöstökuluihin] sitten isommin vaikuttamaan myymälässä jo ihan sillä työvuorosuunnittelulla ja hyvällä suunnittelulla yleisesti ottaen. Budjetoinnistahan se lähtee”

Haastatteluiden perusteella havaittiin myös kysyntää työkalulle, jolla henkilöstösuunnittelua voisi toteuttaa. Tutkimuksen loppupuolella kuitenkin kävi ilmi, että kyseiseen tarpeeseen on jo olemassa työkalu, joka on lanseerattu muutamia kertoja, mutta sen käyttö ei ole vakiintunut myymäläpäälliköiden keskuudessa. Toisena henkilöstökultujen vaikuttamisen keinona nimettiin myös turvallisen ja mielekkään työympäristön luominen, sillä turvallinen ja mielekäs työympäristö vähentää sairauspoissaolojen määrää. Henkilöstösivukuluihin lukeutuu myös sairauspoissaoloista aiheutuneet kustannukset, jota seurataan sille tarkoitetun sairauspoissaoloprosentti -tunnusluvun avulla.

5.2 Tuottavuus

Keskeisimmäksi tuottavuuden tunnusluvuksi nimettiin aineiston perusteella tuntitehokkuus, joka lasketaan jakamalla tarkastelujakson kokonaismyynti siihen käytetyillä työtunneilla. Tuntitehokkuudelle asetetaan tavoitteita, jotka ovat myymäläkohtaisia. Muita vertailukohtia tavoitteiden lisäksi voidaan hakea samankokoisista ja samoilla toiminnoilla olevista toimipisteistä. Tuntitehokkuuteen vaikutetaan pitkällä aikavälillä kehittämällä myymälän toimintatapoja ja prosesseja.

”...että se, millä yleensä tehoperannuksii haetaan, niin monesti on semmoista et työn tehostamisella ihan puhtaasti eli mietitään niitä pieniä keinoja, millä me saadaan aikaa säästettyä tai tehostettua toimintaa.”

Keskeisessä osassa tehokkuutta on myös järkevä työvuorosuunnittelu. Työvuorosuunnittelussa on oleellista ymmärtää asiakasmäärien muutokset eri vuorokauden- sekä vuodenaikojen mukaan. Teholukemaan vaikuttaa lyhyellä aikavälillä myös edellä esitetyn esimerkin tavoin yllättävät sairauspoissaolot suunnitellusta miehityksestä.

”Siinäkin täytyy miettiä, että sinne yläriville täytyy sitten kumminkin saadaan sitä myyntiä eli jos sitten taas vetää tunnit todella niinku aivan alimitotetuks, niin pitää muistaa et tehoa voi tehdä myös myynnillä, että se ei pelkästään tarkoita sitä, että kun tunteja vähennetään niin päästään parhaaseen mahdolliseen tehoon, niin niinhän se ei välttämättä mene”

Toinen oleellinen tuottavuutta kuvaava tunnusluku aineiston perusteella on keskiostos. Keskiostoksella tarkoitetaan tarkastelujakson myyntiä jaettuna ostavien asiakkaiden (kuittien) lukumäärällä. Myynnin lisäystä on helpoin harjoittaa kehittämällä olemassa olevien asiakkaiden ostomääriä ja keskiostos on hyvä seurantamittari tähän (Aho, 2022). Keskiostokselle voidaan hakea vertailukohtia muun muassa toisista toimipisteistä. Keskeisiä keinoja keskiostoksen vaikuttamiseen on nimetty myymälän esillepanoratkaisut sekä myymälähenkilökunnan aktiivinen myyntityö.

”Kokonaiskeskiostos niin se on semmoinen missä mä pystyn ainakin näkemään, että kuinka hyvin me ollaan onnistuttu saamaan houkutteleva myymälä”

”...käyttöyhteystuotteiden ja sijoittelu päätuotteen yhteyteen, ne on aina hyviä ja perinteisiä. Ehkä niinku tää myynti ja tuotekokonaisuuksien tarjoaminen aina, kun ollaan asiakkaan kanssa kasvokkain jutuissa.”

Aiempien kohdeorganisaatioissa tehtyjen selvitysten perusteella on havaittu myös, että kanta-asiakasohjelmaan rekisteröityneillä ostajilla on suurempi keskiostos verraten asiakkaisiin, jotka eivät ole kanta-asiakkaita. Tästä syystä siis kanta-asiakashankinnan voidaan katsoa olevan tärkeässä roolissa, kun pyritään parantamaan keskiostosta.

”Kanta-asiakashankintaa kannattaa harrastaa. Se on ehdottomasti semmoinen, että tuota, sillä saadaan sitten niinku keskiostosta ja hyvää jälkeä aina tuonne tuloslaskelma tasolle asti.”

Myymälöissä on myös mahdollista seurata kävijämääriä. Kävijä- ja kuittimäärien avulla voidaan tarkastella myymälän osumaprosenttia eli liikkeeseen astuneista asiakkaista ostaneiden lukumäärää. Liikkeessä vierailevien ja ostavien asiakkaiden määriä on oleellista seurata kuukausittain sekä analysoida huolella, sillä ne voivat kertoa kilpailutilanteen muutoksista (Aho, 2022). Suhteellisia muutoksia kävijämäärissä sekä ostavien asiakkaiden määrässä on hyödyllistä vertailla myös toisiin toimipisteisiin. Ostavien asiakkaiden lukumäärään vaikuttaminen tapahtuu aineiston perusteella hyvin pitkälti samoin keinoin, kuin keskiostoksen tapauksessa.

”...jos meidän kävijämäärä eroo muista niin sitten selvitetään mistä se johtuu, että onko oleva kilpailutilanne muuttunut tai onko joku kilpailija tehnyt jonkun ison kampanjan mikä on jostain syystä vaikuttaa, tai ollaanko me onnistuttu jotenkin sössimään aivan pahasti”

Varsinainen varastoon liittyvä pääomien käytön tuottavuuden analysointi tapahtuu kohdeorganisaation tapauksessa osto-organisaation toimesta, joka huolehtii myytävien tuotteiden hankinnasta sekä myös vaihto-omaisuuden sopivasta arvosta. Myymälöissä on kuitenkin käytössään varastohallinnan raportit, joiden avulla voidaan toteuttaa toimipisteen perusprosessien seuranta. Varastohallinnan raporttien avulla pyritään varmistamaan vaihto-omaisuuteen liittyvän tiedon asianmukaisuus, joka edesauttaa asiakasviestintää sekä toimipisteen työntekijöiden omaa arkea. Varastohallinnan raportteihin sisältyviä tunnuslukuja ovat muun muassa hyllypaikattomat tuotteet, välivaraston arvo sekä tuotteet, joilla ei myyntiä, mutta on saldoilla. Tutkimuksen tulosten yhteenveto esitetty taulukoissa 2 ja 3.

Taulukko 2. Tutkimustulosten yhteenveto. Kannattavuuden tunnusluvut.

Mittauksen kohde	Tunnusluku	Sisältö	Vaikuttamisen keinoja
Kannattavuus	Liikevaihto	Tarkasteluajankohdan verollinen/ veroton myynti	Myynnin lisäys (tuotemyyntitietojen hyödyntäminen, keskiostos, kävijämäärä), Hintojen korotus, Toimialan kasvu, Markkinaosuuksien voittaminen
Kannattavuus	Henkilöstökulu	Henkilöstökulut tai niiden osuus liikevaihdosta.	Henkilöstötarpeen suunnittelu (työkalun hyödyntäminen), Työvuorosuunnittelu
Kannattavuus	Sairauspoissaolo-%	Sairauspoissaolopäivien suhde työpäiviin	Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Työkykyjohtaminen
Kannattavuus	Myyntikate	Liikevaihto-Ostot/ Myyntikatteeseen suhde liikevaihtoon	Esillepanoratkaisut, Hävikin torjunta

Taulukko 3. Tutkimustulosten yhteenveto. Tuottavuuden tunnusluvut.

Mittauksen kohde	Tunnusluku	Sisältö	Vaikuttamisen keinoja
Tuottavuus	Tuntitehokkuus	Myynti/työtunnit, kuinka monta euroa tuotetaan per työtunti	Henkilöstötarpeen suunnittelu (työkalun hyödyntäminen), Työvuorosuunnittelu, prosessien ja toimintojen kehittyminen
Tuottavuus	Keskiosostos	Myynti/ kuittimäärä, yhden asiakkaan keskimääräinen ostos	Esillepanoratkaisut, Aktiivinen myyntityö, Kanta-asiakashankinta
Tuottavuus	Kävijämäärä & kuittimäärä	Kuittimäärä/kävijämäärä= hit rate, kuinka moni sisään astunut asiakas ostaa	Valikoima & saatavuus, Asiakaspalvelun taso, Ostaviin asiakkaisiin vaikutetaan vastaavin keinoin kuin keskiosstoksen tapauksessa
Pääomien käytön tuottavuus	Varastonhallinnan raportit	Kuvaa tavaratalon perusprosesseissa onnistumista	Myyvälässä oikeat tuotteet oikeaan aikaan, Varastopaikkojen tarkastelu, Vaihto-omaisuuteen liittyvän tiedon aktiivinen ylläpito

Aineiston perusteella toimipisteissä seurataan huomattavan paljon myös muita tunnuslukuja, jotka kuvaavat enemmän tai vähemmän myymälän operatiivista toimintaa. Kaikkia haastatteluissa esiin tulleita tunnuslukuja ei ollut kuitenkaan tarkoituskaan sisällyttää oppimateriaaliin tai opinnäytetyöraporttiin, vaan selvittää myymäläpäällikön tehtäväkuva huomioon ottaen kaikkein oleellisimmat kannattavuutta ja tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut.

5.3 Oppimateriaalin kokoaminen

Oppimateriaali voi olla hyvinkin monipuolista materiaalia, sillä tähän luetaan myös verkko-oppimateriaalit, jotka voivat olla esimerkiksi sähköinen koe, blogi, Powerpoint-esitys, kurssi, opas tai oppimispeli. Myöskään käsite ei ole millään tavalla vakiintunut, vaan samasta asiasta voidaan puhua myös termeillä e-oppimateriaali tai digitaalinen oppimateriaali (Ilomäki, 2012, s. 8). Vaikka opinnäytetyön tarkoituksena olikin tuottaa vain oppimateriaalin sisältö, siitä huolimatta oli oleellista ymmärtää mistä asioista hyvä oppimateriaali koostuu.

Powerpoint esitystä voidaan ajatella ”teknisenä kalvosarjana”, johon on mahdollista liittää myös muuta materiaalia, kuten kuvia (Hiidenmaa, 2008, s. 3 & 15). Materiaalia laadittaessa on oleellista pohtia mikä se on. Tätä voidaan lähestyä esimerkiksi kysymysten avulla, kuten kenelle oppimateriaali on suunnattu? Mitä oppimateriaalin avulla on tarkoitus oppia? Miten oppimateriaalia on tarkoitus käyttää? Miten oppimateriaalin avulla opitaan? Ensisijaisesti tulisi pohtia, mitä hyötyä materiaalista on opiskelijalle ja miten hyöty on kuvattu käyttäjälle. (Vainio, 2019, s. 1.) PowerPoint -esityksen ollessa ainoa oppimateriaali, tulisi se myös rakentaa tukemaan kaikkia oppimisprosessin eri vaiheita, joita ovat motivoituminen, omaksuminen ja uuden sisäistäminen, tiedon käyttö, harjoittelu ja soveltaminen sekä kokoaminen ja arviointi. Riippuen toki koulutuksen luonteesta ja tavoitteesta, mutta harvemmin pelkällä Powerpoint -esityksellä voidaan täyttää kaikkia edellä mainittuja vaiheita. (Hiidenmaa, 2008, s 21–24.) Tässä työssä käytettiin diaesitystä toimeksiantajan pyynnöstä.

Powerpoint -esityksessä motivointia voidaan tukea tarjoamalla pelkistetty kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta tietynlaisen johdannon avulla (Hiidenmaa, 2008, s. 24). Materiaalin alussa oli tärkeää kuvata, mitkä ovat oppimateriaalin tavoitteet sekä hyöty opiskelijalle. Oppimateriaalin tavoitteena oli opettaa myymäläpäällikköä tulkitsemaan oman toimipisteensä talouden raportointia sekä sen tunnuslukuja. Toinen tavoite oli osoittaa millä tavoin myymäläympäristössä voidaan vaikuttaa oppimateriaalissa tarkasteltavien tunnuslukujen kehitykseen. Materiaalista saatavaa hyötyä perusteltiin Niskavaaraa (2017, luku ”Johdanto”) mukailien siten, että talousasioiden ymmärrys on erittäin tärkeää, jotta pystytään tekemään hyviä päätöksiä myös operatiivisella tasolla. Oman yksikön lisäksi on oleellista ymmärtää myös koko yrityksen näkökulmaa, sillä lopulta kaikkien yksiköiden omat tulokset vaikuttavat koko konsernin lukuihin.

Omaksumisvaiheen edesauttamiseksi esityksessä tulisi esittää opittavan kokonaisuuden olennaiset piirteet auttaen jäsentämään opiskeltavaa asiaa. Omaksumisvaihe riippuu paljolti opittavan asiasisällön ja opiskelijoiden tietämyksen mukaan. (Hiidenmaa, 2008, s. 21–24.) Omaksumisen edesauttamiseksi esityksessä esitettiin kannattavuuden ja tuottavuuden merkitystä yrityksen talouden kokonaisuudessa, joka oli helppo havainnollistaa myös tämän raportin teoriaosuudessa esitetyn yritystalouden terveyskolmion avulla. Oppimateriaalissa haluttiin käsitellä asioita yleisestä erityiseen, sillä oleluksia opiskelijan aiemmasta osaamisesta oli vaikea muodostaa. Aihealueen

jäsentämiseksi materiaalissa käsiteltävät tunnusluvut olivat jaettu kappaleiden kannattavuus ja tuottavuus alle. Kappaleiden alussa haluttiin vielä avata opiskelijalle näiden käsitteiden olennaiset pääpiirteet. Koko oppimateriaaliin luotiin selkeyttä laatimalla johdantosivujen jälkeen sisällysluettelo, jonka avulla opiskelija pystyy navigoimaan halutessaan joko kannattavuutta ja tuottavuutta käsitteleviin kappaleisiin tai yksittäistä tunnuslukua käsittelevään diaan. Yhteenvedoksi esityksen loppuun lisättiin vielä tutkimustuloksissa esitetyt taulukot (Taulukko 2 & 3), jossa oli oppimateriaalissa käsitellyt tunnusluvut ja niihin liittyvät erityispiirteet.

Oppimisprosessin vaiheista tiedon käyttö, harjoittelu ja soveltaminen sekä kokoaminen ja arviointi olivat haasteellisimmat oppimateriaalin kannalta. Tiedon käyttöä sekä soveltamista haluttiin tukea sisällyttämällä oppimateriaaliin havainnollistavia elementtejä. Havainnollistettuja asioita olivat esimerkiksi sairauspoissaolojen hinta vuositasolla, keskiostoshinnan parantamisen vaikutus tuloslaskelmaan sekä video, jossa opetetaan käyttämään henkilöstön suunnitteluun tarkoitettua työkalua.

Sairauspoissaoloista aiheutuvaa kustannusta pyrittiin havainnollistamaan oppimateriaalissa alla olevan taulukon (Kuva 4) avulla, jossa oli kuvattuna sairauspoissaolojen hinta, kun toimipisteessä on 42 kokoaikaista työntekijää ja yhden poissaolopäivän hinta on 350 euroa.

Sairauspoissaoloprosentti	Sairauspoissaolopäiviä vuodessa yhteensä	Sairauspoissaolokustannukset vuodessa yhteensä
1,5 %	138,60	48 510,00 €
2,5 %	231,00	80 850,00 €
3,5 %	323,40	113 190,00 €
4,5 %	415,80	145 530,00 €
5,5 %	508,20	177 870,00 €
6,5 %	600,60	210 210,00 €

Kuva 4. Sairauspoissaololaskuri (Ilmarinen, 2022.)

Keskiostoshinnan vaikutuksen havainnollistamiseksi laadittiin Excel -taulukko (Kuva 5), jolla pystyi karkeasti arvioimaan, kuinka paljon 3 euron parannus vuositason keskiostokseen vaikuttaa toimipisteen vuosittaiseen tulokseen euroissa ja prosenteissa. Taulukossa oli laadittuna valmiit kaavat siten, että täyttämällä esimerkiksi tuloslaskelmasta tiedot myynnin, kuittimäärän ja kulujen osalta, taulukko laski nykyisen

keskiostoksen. Tämän jälkeen muuttamalla kuittimäärää ja keskiostosta viereiseen taulukoon, taulukko osoitti tuloslaskelman tiedot uusien luvuin sekä muutoksen vanhaan tuloslaskelmaan nähden. Tavoitteena oli sisällyttää kyseinen taulukko oppimateriaaliin siten, että sen toiminnallisuus säilyy, mutta se ei valitettavasti onnistunut.

Vanha		Uusi		Muutos-€		Muutos-%	
Kokonaismyynti	€	Kokonaismyynti	€	€		€	6 %
Liikevaihto	€	Liikevaihto	€	0 €		0 €	0 %
Muut tuotot	€	Muut tuotot	€	€		€	-6 %
Ostot	€	Ostot	€	€		€	5 %
Bruttotulos	€	Bruttotulos	€	€		€	6 %
Myyntikate-%	40 %	Myyntikate-%	40 %	0 €		0 €	0 %
Henkilöstökulut	€	Henkilöstökulut	€	0 €		0 €	0 %
Poistot	€	Poistot	€	0 €		0 €	0 %
Muut kulut	€	Muut kulut	€	0 €		0 €	0 %
Liikevoitto	€	Liikevoitto	€	€		€	12 %
Liikevoitto-%	18 %	Liikevoitto-%	19 %				
Kuittimäärä	Keskiostos	Kuittimäärä	Keskiostos				
	49,76 €		52,76 €				

Kuva 5. Keskiostoslaskuri.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää mitä tulisi sisällyttää Yritys X:n myymäläpäälliköille suunnattuun oppimateriaaliin, jonka aiheena ovat kannattavuutta ja tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut. Jotta tavoitteeseen päästiin, tuli selvittää mitä tunnuslukuja myymäläpäällikön on oleellista seurata, sekä mitkä asiat vaikuttavat ja minkälaisilla toimenpiteillä myymäläpäällikkö voi itse vaikuttaa kyseisten tunnuslukujen kehitykseen.

Teorian mukaan yrityksen kannattavuuden elementit ovat tuotot ja kustannukset. Kannattavuutta tarkastellaan tyypillisesti tuloslaskelman tai tuloslaskelmasta johdettujen tunnuslukujen avulla. Kun toiminnan kannattavuutta tarkastellaan myymäläympäristössä, voidaan sitä toteuttaa myös tuloslaskelman ja yksittäisten tunnuslukujen kautta. Keskeisimmiksi kannattavuuden tunnusluvuiksi nimettiin aineiston perusteella myynti sekä henkilöstökulut, sillä ilman myyntiä yritystoiminta ei voi tuottaa voittoa ja henkilöstökulut ovat merkittävä kustannus, johon myymäläympäristössä voidaan

vaikuttaa. Myyntiä seurattiin tyypillisesti päivittäin absoluuttisena lukuna sekä suhteellisena muutoksena, johon haettiin vertailukohtia ennalta asetetuista tavoitteista sekä koko ketjun suhteellisesta muutoksesta. Myynnin kehittämiseen tunnistettiin useita keinoja, sillä monen tuottavuuden tunnusluvun parantaminen vaikuttaa vähintäänkin välillisesti myynnin kehitykseen. Teorian mukaan myyntiä voidaan kasvattaa joko lisäämällä myyntimääriä tai korottamalla hintoja. Myymäläympäristössä vaikutusmahdollisuudet liittyivät ainoastaan myyntimäärien lisäykseen, sillä tuotteiden hinnoittelu tapahtuu konsernin toimesta.

Henkilöstökuluja seurattiin kuukausittain sille tarkoitetun raportin kautta sekä kvartaaleittain tuloslaskelmasta. Henkilöstökuluihin vaikuttamisessa korostuu taas hyvä suunnittelutyö niin työvuorojen, kuin työsopimusrakenteidenkin osalta siten, että ne vastaavat toimipisteen myynnin vaihteluita. Opinnäytetyön tekijän mielestä tutkimustyön merkittävämmäksi tulokseksi voidaan nimetä henkilöstötarpeen suunnitteluun hyödynnettävän työkalun esittely, jolle havaittiin tarvetta tutkimuksen alkupuolella. Työkalu on kertoman mukaan lanseerattu jo muutamaan kertaan, mutta toiminnan laajentuessa henkilökunta vaihtuu ja uusia toimipisteitä avataan, jolloin kyseisen työkalun olemassaolosta ei välttämättä tiedetä ja käyttö ei ole kaikille tuttua. Osaltaan työkalun käyttöön on vaikuttanut sen täyttämisen vaatima aika, sillä taulukko täytetään viikkokohtaisesti. Jotta henkilöstötarpeen suunnittelutyö ei jää tekemättä ajankäytöllisistä syistä, laadittiin olemassa olevan viikkokohtaisen taulukon pohjalta myös kuukausikohtaisesti täytettävä versio, jossa moni toiminto on automatisoitu. Henkilöstökuluihin lukeutuu myös sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset, joita voidaan arvioida sairauspoissaoloprosentin avulla. Sairauspoissaolokustannuksista aiheutuu yrityksille huomattavasti kustannuksia ja tätä pyrittiin havainnollistamaan myös oppimateriaalissa (Kuva 4). Keskeisessä osassa sairauspoissaoloihin vaikuttamista ovat mielekkään ja turvallisen työympäristön luominen, henkilöstövoimavarojen sekä työkyvyn johtaminen.

Myyntikatteella tarkastellaan tyypillisesti myynnin sekä muuttuvien kustannusten erotusta, jolloin se on myös kannattavuuden tunnusluku. Myyntikatetta on tärkeää seurata vähintäänkin kuukausitasolla, vaikka myymälöiden myyntituotteiden hankinnasta vastaakin konsernin oma osto-organisaatio, sillä sen avulla voidaan havaita virhetilanteita. Myymälän esillepanoratkaisut voivat ideaalitulanteessa vaikuttaa myyntikatteeseen,

mutta myös hävikintorjunnalla on oma roolinsa, sillä hävikkiin menevän tuotteen ostosta aiheutuu kulu, mutta tuotteesta ei saada myyntiä, eikä tällöin myöskään katetta.

Toiminnan tuottavuudella kuvataan tyypillisesti sisäisen toiminnan tehokkuutta, jolloin pyritään arvioimaan mitä on saatu aikaan uhratuilla resursseilla. Vähittäiskaupassa keskeiset osatuottavuudet ovat työn ja pääomien käytön tuottavuudet. Varsinainen pääomien käytön tuottavuuden arviointi tapahtuu konsernin toimesta, jolloin myymälöissä ei ole tarpeellista seurata koko toimipisteen vaihto-omaisuuden arvoa tai sen kiertonopeuksia. Toimipisteen pääoman tuottavuutta voidaan kuitenkin edesauttaa varastohallinnan raporteista saatavien tietojen avulla, sekä huolehtimalla vaihto-omaisuuteen liittyvän tiedon asianmukaisuudesta. Pääomien tuottavuuden seurannalla pyritään siihen, että toimintaan (myyntivarastoon) ei ole sitoutunut tarpeetonta määrää pääomaa eli myytävät tuotteet ovat oikeaan aikaan esillä asiakkaiden ostettavissa sekä sellaisia, joille löytyy kysyntää. Myymälässä tätä voidaan toteuttaa huolehtimalla myymälän varastopaikoilla säilytettävien tuotteiden kohtuullisesta arvosta sekä varmistamalla, että ajankohtaiset sesonkituotteet ovat oikeaan aikaan esillä.

Työn tuottavuutta arvioidaan myymäläympäristössä henkilöstötehokkuuden eli tuntitehokkuuden tunnusluvulla, jota seurataan tyypillisesti päivä- ja viikkotasolla. Pitkällä aikavälillä tuntitehokkuuteen vaikuttaa muun muassa prosessien, toimintojen sekä teknologian kehittyminen. Tuntitehokkuus antaa myös lyhyen aikavälin informaatiota henkilöstökulujen muodostumisesta suhteessa myyntiin, jolloin siihen vaikuttaminen tapahtuu vastaavin keinoin kuin henkilöstökuluissa eli suunnittelutyöllä. Tuntitehokkuutta tarkastellessa on kuitenkin oleellista huomioda, että siinä lasketaan euromäärää, joka saadaan yhtä käytettyä työtuntia kohden, jolloin esimerkiksi sairauspoissaolot vaikuttavat positiivisesti tunnuslukuun käytettyjen työtuntien määrän laskiessa, mutta vuorostaan negatiivisesti henkilöstökuluihin työterveyskulujen ja muiden poissaolosta aiheutuvien kulujen myötä. Lisäksi huomioon on otettava, että tuntitehokkuutta on mahdollista kehittää työtuntien vähentämisen sijaan myös myynnin kasvattamisella. Työn teettäminen liian pienellä miehityksellä heikentää suurella todennäköisyydellä asiakaspalvelun laatua, sekä saattaa pitkittyneenä näkyä työntekijöiden jaksamisessa ja siten poissaolojen myötä henkilöstökuluissa. Muita tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja olivat ostavan asiakkaan keskiostos sekä ostavien ja liikkeessä vierailevien asiakkaiden suhde eli osumaprosentti. Myyntimäärien lisäystä on useimmiten helpointa ja

kannattavinta toteuttaa nykyisille tai edes liikkeessä vieraileville asiakkaille. Esille tulleita vaikutuskeinoja myyntimäärien lisäykseen olivat muun muassa työntekijöiden aktiivinen myyntityö sekä myymälän esillepanoratkaisut.

Loppujen lopuksi oppimateriaaliin sisällytettiin kaikki jo aiemmin tutkimuksen tuloksissa esitetyt tunnusluvut (Taulukko 2 & 3). Varsinaisia kannattavuuden ja tuottavuuden tunnuslukuja ei tullut tutkimuksessa esille kovin montaa, sillä valinnoissa pyrittiin huomioimaan nimenomaan tehtävänkuvan kannalta olennainen tieto sekä vaikutusmahdollisuudet. Oppimateriaalin lähtökohtana ei ollutkaan esitellä pintapuolisesti useaa lukua, vaan nimenomaan käsitellä tarkoin rajattuja lukuja mahdollisimman kattavasti, samalla esittäen tapoja tunnuslukujen vaikuttamiseen. Kuvassa 6 on esitetty oppimateriaalin sisällysluettelo, josta käy ilmi oppimateriaalin sisältö.

<h2>Oppimateriaalin sisältö</h2>	
<p>Terveen yritystalouden elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen talous 5 • Yritystalouden terveyskolmio 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökulu ja henkilöstökulu-% 15-16 • Sairauspoissaolo-% 17-18 • Toimipisteen muut kulut 19
<p>Kannattavuus 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katetuottoajattelu 8 • Tunnuslukujen käyttö 9 • Tuloslaskelma 10 • Kokonaismyynti ja liikevaihto 11-13 • Myyntikate ja myyntikate-% 14 	<p>Tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuntitehokkuus 21-22 • Keskiostos 23-24 • Kävijämäärä & kuittimäärä 25 • Varastonhallinnan raportit 26 • Taloudellisen menestyksen kokonaisuus 27
(Hyperlinkit)	

Kuva 6. Talouden tunnusluvut myymäläpäällikön työssä -oppimateriaalin sisällys.

Oppimateriaalin on tarkoituksena toimia tietolähteenä uusille myymäläpäälliköille sekä kertausmateriaalina kokeneemmille, jolloin materiaalin tuli olla mahdollisimman helposti lähestyttävä. Tässä onnistumista tukee oppimateriaalista saatu palaute, jota kerättiin tutkimushaastatteluihin osallistuneilta sekä toimeksiantajalta. Palautteiden mukaan materiaali sopii hyvin käyttötarkoitukseensa ja tarjoaa uudelle myymäläpäällikölle avaimet ymmärtää myymälän talouden tunnuslukuja. Toimeksiantajan puolesta oltiin myös tyytyväisiä käytettyihin menetelmiin, sillä haastatteluissa kuultiin käyttäjryhmän näkökulmaa ja lisäksi tukena oli jo aiemmin järjestetyn koulutuksen esitysmateriaali.

”Materiaali oli hyvä ja hyvin käyttötarkoitukseensa osuva...”

”Luin tämän oppimateriaalin läpi ja minusta se näytti oikeinkin hyvältä. Asioita oli käsitelty hyvin yleisellä tasolla sekä myöhemmin sitten avattu keskeisiä asioita myymälän näkökulmasta. Mielestäni tässä on hyvä ja napakka paketti, jonka luettuaan uusi päällikkö on saanut hyvin työvälineitä ymmärtää talouden tunnuslukuja työssään...”

”Oppimateriaali on kaiken kaikkiaan oikein hyvä perustietopaketti aiheeseen myymäläpäälliköille...”

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia oppimateriaalin sisältö, joka käsittelee Yritys X:n myymäläpäällikön työssä tarvittavia kannattavuutta ja tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin mielestäni hyvin, ennalta valittua tutkimusstrategiaa, tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen, josta lopputuloksena syntyi 30 diaa sisältävä oppimateriaali nimeltä Talouden tunnusluvut myymäläpäällikön työssä.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli monella tapaa opettavaista ja pääsin työskentelemään itseäni kiinnostavan aiheen eli talouden parissa. Haastatteluissa pääsin tutustumaan muutamaaan vähittäiskaupan ammattilaiseen, joista mukaan tarttui uudenlaisia näkökulmia etenkin kannattavuuden ja tuottavuuden vaikuttamiseen vähittäiskaupan operatiivisella kentällä. Opettavaista oli myös suorittaa ylipäätään opinnäytetyöprosessin kaltainen laajempi työ itsenäisesti. Itsenäisen tekemisen rinnalla pyrin parhaani mukaan ylläpitämään viestintää toimeksiantajan suuntaan, jotta pysyimme samalla sivulla läpi prosessin ja myös tässä mielestäni onnistuttiin.

Opinnäytetyöprosessin haasteet liittyivät hyvin pitkälti siihen, että en itse työskentele tai ole koskaan työskennellyt myymäläpäällikön roolissa. Haasteista kuitenkin

selvittiin aina aktiivisella selvitystyöllä ja hyvin pian yleinen ”tietämättömyys” tehtävänkuvaa kohtaan omaksuttiin osaksi opinnäytetyöprosessia. Myös tämän takia omat odotukseni toimipisteissä seurattavista tunnusluvuista olivat hieman toisenlaiset opinnäytetyön alkuvaiheessa. Lopullisessa oppimateriaalissa käsiteltävät tunnusluvut olivat huomattavasti enemmän käytännön toimintaa kuvaavia, kuin mitä odotin. Yleisesti omat valmiuteni olivat hyvät tehdä kyseiseen aiheeseen liittyvä opinnäytetyö ja sitä edesauttoivat oma kiinnostukseni yritystaloutta kohtaan sekä tradenomiopinnot, jotka painottuivat johtamisen lisäksi finanssialaan ja talouteen.

Oppimateriaalista syntyi helposti sisäistettävä kokonaisuus, joka pyrkii ottamaan huomioon erilaiset lähtötasot talousosaamisessa. Materiaalissa käsitellään tunnuslukuja ja niiden vaikuttamisen keinoja nimenomaan kohdeorganisaation myymälän näkökulmasta. Huomioitavaa onkin, että tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiolle tapaustutkimuksena, jolloin tutkimuksen tulokset soveltuvat parhaiten nimenomaan kohdeorganisaation tarpeeseen ja tutkimuksen tuloksia ei voida näin ollen tulkita yleisesti eri toimialoille tai edes vähittäiskaupan alalle. Tutkimustulosten voidaan katsoa olevan myös luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on pyritty edesauttamaan läpinäkyvyydellä eli tuomalla opinnäytetyöraportissa esiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikki tutkimusprosessin vaiheet.

Verkkopohjainen oppimateriaali on hyvä ja kustannustehokas ratkaisu toimeksiantajalle, sillä nyt tunnuslukuihin liittyvä tieto on helposti saatavilla kaikille sitä tarvitseville ja sitä voidaan tarpeen tullen päivittää melko vaivattomasti. Materiaalin loppuun lisättiinkin tekstikenttä, jonka tarkoituksena on kerätä palautteita. Tutkimustyötä voidaan siis jatkaa keräämällä palautteita oppimateriaalin lukeneilta ja kehittämällä materiaalia palautteiden perusteella. Materiaaliin jäi myös mahdollisuus syventyä vielä enemmän tunnuslukujen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi työkykyjohtamiseen tai myyntityöhön ja sen johtamiseen. Tämän oppimateriaalin sisältöä tukisi myös tunnusluvut johtamisen työkaluna -teemaan liittyvä oppimateriaali tai osio, jossa käsiteltäisiin tunnuslukuja viestinnän ja motivoinnin apuvälineenä, joka rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

LÄHTEET

Aho, J. (2022). Yritystaloutta myymäläpäälliköille. [PowerPoint -diat].

Alhola, K., Könönen, P. & Lauslahti, S. (2000). Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY.

Alma Talent (2022). Tunnuslukuopas. Haettu 17.8.2022 osoitteesta <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>

Diakonia ammattikorkeakoulu. (6.9.2018). Aineistonkeruu ja -analyysi. [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1Ha9LUWNwus>

Eklund, I. & Kekkonen, H. (2018). Kannattavuuslaskennan taitajaksi. (2., uudistettu painos). Sanoma Pro.

Hiidenmaa, S. (2008). Powerpoint oppimateriaali oppimisen edistämässä. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ilmarinen. (2022). Sairauspoissaololaskuri. Haettu 3.11.2022 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyonantajan-laskurit/poissaololaskuri/>

Ilomäki, L. (2012). Laatus e-oppimateriaaleihin. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/laatus-e-oppimateriaaleihin-e-oppimateriaalit-opetuksessa-ja>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2022). Tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten raportointi. Haettu 3.11.2022 osoitteesta <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-5-tutkimuksen-toteuttamisen-ja-tulosten-raportointi/>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2017). Talousohjaus ja kustannuslaskenta (2–4 painos.). Sanoma Pro.

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M. (2012). Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Palvelualojen ammattiliitto PAM. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1330_tuottavuuden-mittaminen_pam_pt_lr.pdf

Konserni Y. (2021). Vuosikertomus 2021. Haettu 28.10.2022 osoitteesta <https://www.xxxxxxxxxxxx.fi>.

Konserni Y. (2022). Myymäläpäällikön tehtäväkuva. Haettu 28.5.2022 osoitteesta <https://xxxxxxxxx.xxxxxxxxxxxxxx.com>. [intranet]

Manka, M.J. & Hakala, L. (2011). Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf>

- Mäenpää, K. (2015). Tulos syntyy teoista, liiketalous tutuksi. Suomen liikekirjat.
- Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta esimiehille (3., uudistettu painos.). Alma. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro.
- Osaavayrittäjä.fi. (2022a). Yritystoiminnan kehittäminen: Tuottavuus. Haettu 19.5.2022 osoitteesta <https://www.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-kehittamisen/tuottavuus>
- Osaavayrittäjä.fi. (2022b). Yritystoiminnan kehittäminen: Kannattavuus. Haettu 29.10.2022 osoitteesta <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/kannattavuus>
- Pellinen, J. (2017). Talusjohtaminen (2., uudistettu painos.). Alma. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>.
- Salmi, I. (2020). Mitä tilinpäätös kertoo? (10., uudistettu painos.). Edita.
- Santasalo, T. & Koskela, K. (2015) Vähittäiskauppa Suomessa. Palveluolajien ammattiliitto & Santasalo Ky. https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf
- Seppänen, H. (2011). Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Kauppakamari.
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J. & Manninen, O. (2018). Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>.
- Tietoarkisto. (2022). Kvalitatiivisen datan käsittely. Haettu 14.9.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi. <https://www.ellibslibrary.com>.
- Vainio, L. (2019). Digitaaliset oppimateriaalit. Avointen oppimateriaalien kirjasto. <https://aoe.fi/#/materiaali/17>
- Viitala, R. K. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>.
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Hei xxx,

Ohessa Teams-kutsu sekä hieman lisätietoa haastattelusta:

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jolloin ennalta pohdittujen yksittäisten kysymysten sijasta keskustelemme ennalta valituista teemoista hyvinkin vapaamuotoisesti. Haastattelun tarkoituksena on selvittää sinun käytäntöjä sekä kokemuksia talouden tunnusluvuista sekä niiden käytöstä myymäläpäällikön tehtävässä. Haastatteluiden pohjalta tulen laatimaan oppimateriaalin konsernin oppimisympäristöön. Haastattelu tullaan nauhoittamaan analysointia varten. Tässä haastattelun pääteemat parin ”apukysymyksen” kera, jotta hieman tiedät mitä tuleman pitää:

Tunnuslukujen käyttö arjessa

- Myymälän talouden analysointi tunnusluvuilla
- Tunnusluvut johtamisen työkaluna

Käytettävien tunnuslukujen sisältö

-Käyttämäsi tunnuslukujen laskentakaavat, merkitys, riippuvuus toisiin tunnuslukuihin.

Tunnuslukuihin vaikuttaminen

-Millä konkreettisilla toimenpiteillä vaikutetaan tunnuslukujen kehitykseen.

Ystävällisin terveisin,

Henry Tuominen

XXXXXXXXXX

henry.tuominen@xxxxx.xxxx.fi