



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lut School of Business & Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Käyttöpääoman hallinta vähittäiskaupassa

Working capital management in retail

7.1.2018

Tekijä: Ville Reponen

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Ville Reponen
Tutkielman nimi:	Käyttöpääoman hallinta vähittäiskaupassa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Sirpa Multaharju
Hakusanat:	Käyttöpääoma, toimitusketjun hallinta, vähittäiskauppa

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten vähittäiskaupan kannattavuutta voidaan parantaa käyttöpääoman hallinnalla. Teoriaosuus käsittelee toimitusketjun hallintaa ja käyttöpääoman hallintaa vähittäiskaupan näkökulmasta. Suurin huomio kohdistuu toimitusketjun yhteistyöhön, kehittyneeseen tiedonvälitykseen ja sitä kautta tehokkaaseen varaston hallintaan.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Empiirisen osuuden aineisto kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavana on suomalaisen vähittäiskaupan yrityksen talousjohtaja. Haastattelun runko pohjautuu teoriaosuuden keskeisten käsitteiden mukaan.

Tutkimuksen mukaan merkittävät vaikutuskeinot liittyvät toimitusketjun hallintaan, jossa yhteistyön kautta suunnitellaan ja kehitetään mahdollisimman tehokas tavaroiden kulku loppuasiakkaalle. Tarkan ja oikea-aikaisen tiedon avulla pystytään tehokkaampaan varaston-hallintaan. Sen vaikutukset näkyvät alempina varastotasoina ja lyhyempinä kierto-aikoina.

ABSTRACT

Author: Ville Reponen
Title: Working capital management in retail
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Sirpa Multaharju
Keywords: Working capital, supply chain management, retail

The main objective of this thesis is to find out how working capital management can improve profitability in retail companies. Theory is based on the literature on supply chain management and working capital management through retail perspective. Focus is based mostly on supply chain co-operation, advanced information flow and finally on effective warehouse management.

The empirical data is made by qualitative research using semi-structured thematic interview. The interviewed person is working as Chief Financial Officer in Finnish retail company. Interview is based on main components of the theory.

According to the research results, supply chain management is highlighted. Supply chain members should plan and develop together efficient flow of goods to the final customer. Accurate and well-timed information enables better warehouse management. It shows as lower size of inventory and lower days inventory standing.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2. Tutkimusmenetelmä- ja aineisto	2
1.3. Teoreettinen viitekehys	4
1.4. Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet	4
1.5. Työn rakenne	6
2. TOIMITUSKETJU	7
2.1. Toimitusketjun hallinta	7
2.2. Vähittäiskaupan rooli toimitusketjussa	9
2.3. Kumppanuuden tasot	11
3. KÄYTTÖPÄÄOMA	12
3.1. Nettokäyttöpääoma	13
3.2. Käyttöpääomasykli	14
3.3. Myyntisaatavien hallinta	15
3.4. Ostovelkojen hallinta	17
3.5. Vaihto-omaisuuden hallinta	18
3.6. Economic Order Quantity (EOQ)	20
4. KÄYTTÖPÄÄOMAN HALLINTA VÄHITTÄISKAUPASSA	24
4.1. Toimitusketjun hallinta ja vähittäiskaupan rooli	24
4.2. Vaihto-omaisuuden hallinta	25
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
5.1. Johtopäätökset	29
5.2. Jatkotutkimusaiheet	30
LÄHDELUETTELO	31

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tutkitaan käyttöpääoman hallintaa vähittäiskaupan toimialalla ja sen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Yritysten välinen kilpailu käydään yhä enemmän toimitusketjujen välisenä yksittäisten yritysten sijaan. (Xiaobo, Xu, Zhang, He 2007, 276) Tutkimuksen pääpainona on keskittyä vähittäiskaupan näkökulmasta toimitusketjun hallintaan ja sitä kautta vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämiseen. Tavoite on tuoda esille, kuinka yhteistyöllä ja kehittyneellä tiedonvälityksellä voidaan luoda arvoa koko toimitusketjun osalta (Finne & Kokkonen 2005, 148-152).

Käyttöpääoma pitää sisällään yrityksen lyhytaikaisen omaisuuden, jonka pääasiassa muodostavat kassa, myyntisaatavat, jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit ja varasto. Se on merkittävässä osassa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksessa. Käyttöpääoman hallinnan kautta pyritään vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen, alentamaan kustannuksia ja vapauttamaan pääomaa yrityksen käyttöön. (Niskanen, Niskanen 2013, 374-400) Kannattavakin yritys voi ajautua konkurssiin lyhyessä ajassa, jos sen lyhytaikaiset varat loppuvat. Tällaiseen tilanteeseen voidaan ajautua etenkin laman aikaan. Yrityksen johdon tulisi jatkuvasti huomioida kassavirtoja kannattavuuden ohella, jotta yrityksen päivittäinen toiminta sujuu tarkoituksenmukaisesti. (Mullins 2009, 5) Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, kuinka käyttöpääomaa ja käyttöpääomasykliä tehostamalla on saatu parannettua kannattavuutta (Deloof 2003, Lazaridis & Tryfonidis (2006).

1.1. Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vähittäiskaupalle merkittävät tekijät liittyen käyttöpääoman hallintaan ja kannattavuuden parantamiseen. Käyttöpääoman hallinnalle ei voida määrittää yhtä ja oikeaa tapaa, joka sopisi kaikkien yritysten ja toimialojen tarpeisiin. Tästä syystä on mielenkiintoista tarkastella, voidaanko toimitusketjun- ja vaihto-omaisuuden hallinnalla kehittää käyttöpääoman tasoa vähittäiskaupassa. Työ on rajattu käsittelemään käyttöpääoman hallintaa vähittäiskaupan kannattavuustekijänä. Käyttöpääoman eristä syvennyttään vaihto-omaisuuteen ja sen hallinnassa huomioidaan toimitusketjun

vaikutus. Teoriaosuudessa kuitenkin esitellään muitakin osa-alueita kokonaisuuden hahmottamiseksi, mutta ne ovat pienessä osassa työn kokonaisuutta ajatellen.

Käyttöpääomasta ja toimitusketjun hallinnasta löytyy paljon tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimuksia. Niiden ja empiirisen osion haastattelun kautta pystytään syventymään aihealueeseen ja löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa on yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä, jotka avustavat päätutkimuskysymykseen vastaamisessa. Päätutkimuskysymyksenä on:

”Miten vähittäiskaupan kannattavuutta voidaan parantaa käyttöpääoman hallinnalla?”

Päätutkimuskysymykseen vastaamista ovat helpottamassa alatutkimuskysymykset. Niiden tarkoituksena on syventyä päätutkimuskysymyksen osa-alueisiin ja muodostaa yhteinen kokonaisuus. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia teorian ja empirian yhdistelmällä.

”Miten toimitusketjun hallinnalla vaikutetaan käyttöpääomaan?”

”Miten vaihto-omaisuuden hallinnalla vaikutetaan käyttöpääomaan?”

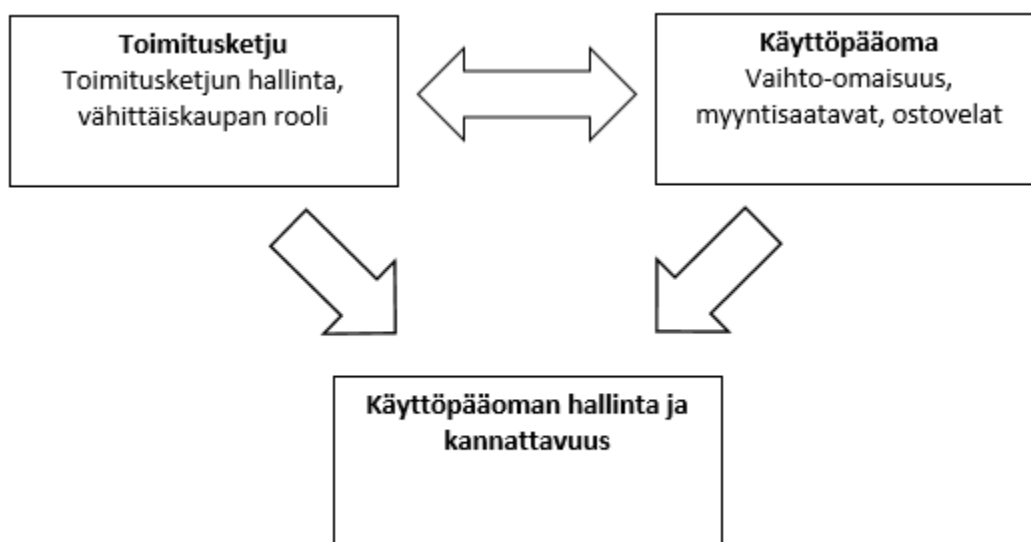
1.2. Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta hyödynnetään, kun halutaan tietää tutkittavasta ilmiöstä syvällistä tietoa. Samalla pyritään hahmottamaan syy-seuraussuhteita ja yhdistelemään tietoa olemassa olevaan kirjallisuuteen ja teoriaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997) Tämän työn laadullinen osio toteutetaan vähittäiskaupan asiantuntijan haastattelun kautta. Asiantuntijoita haastatellaan sen tiedon vuoksi, joka heille on kerääntynyt tutkittavasta ilmiöstä. Tätä kautta

pyritään hahmottamaan asioiden tilaa ja monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden merkityksiä. Haastatteluissa tulee myös huomioida, että yksittäinen ihminen ei voi tunnistaa kaikkia vaikuttimia. Tästä syystä haastattelua ei pidä tulkita kaiken kattavana tutkimusmenetelmänä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 218) Haastattelun avulla pyritään syventämään tietoa teoriaosuuden keskeisistä asioista vähittäiskaupan näkökulmasta ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvastaa työn sisältämät teemat, jotka pohjautuvat aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Teoriaosuus esittelee keinoja teemojen hallintaan ja luo edellytykset empiirisen osuuden soveltamiselle. Kuva 1. esittelee kuinka toimitusketjun hallinta ja käyttöpääoman hallinta yhdessä vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

1.4. Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet

Shin & Soenen (1998) ovat tutkineet käyttöpääomasyklin ja kannattavuuden suhdetta ja tuloksena syntyi havainto, kuinka käyttöpääomasykliä pienentämällä voidaan luoda arvoa yritykselle. Deloof (2003) päätyi vastaavanlaisiin tuloksiin tutkiessaan käyttöpääoman hallinnan vaikutusta Belgialaisten yritysten kannattavuuteen. Viime vuosina myös suomalaiset tutkijat ovat syventyneet tarkemmin käyttöpääoman hallintaan. Talonpoika, Monto, Pirttilä ja Kärri (2014) tutkivat käyttöpääomasykliä ja ennakkomaksujen vaikutusta. Vähittäiskaupan sisällä omat tuotteet ja suora tuonti ulkomailta tulevat kasvattamaan ennakkomaksujen käyttöä jatkossakin.

Toimitusketjun hallinnan osalta Xiaobo, Xu, Zhang, He (2007) nostavat esille näkökulmaa, jonka mukaan yritykset suuremmissa määrin kilpailevat toimitusketjujen välillä yksittäisten yritysten sijaan. Lintukangas, Hallikas, Koivisto-Pitkänen & Kähkönen (2016) korostavat kuinka hankintatoimen ja toimitusketjun hallinnan rooli on kehittynyt. Tänä päivänä ne ovat suuremmissa roolissa ja niiden tulee hallita sekä luoda arvoa ulkoisten resurssien kautta. Zhou, Su, Yeung & Viswanathan (2016) ja Hallikas & Ojala (2006) nostavat tutkimuksissaan esille tarpeen riskien tunnistamiselle ja paremmalle hallinnalle. Tulevaisuudessa tämä osa-alue tulee kehittymään entisestään.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkielman keskeiset käsitteet, jotka ovat toimitusketju ja sen hallinta, käyttöpääoma ja vähittäiskauppa.

Toimitusketju ja sen hallinta

Toimitusketju on verkosto, jossa sen erilaiset yritykset yhteistyössä ohjaavat ja kehittävät materiaali/palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Toimitusketjun rakenne riippuu yrityksen toimialasta ja yrityksellä voi olla useampia erilaisia toimitusketjuja käytössään. Toimitusketjun kokonaisuudessa korostuvat kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen. Toimitusketjun hallinta on edellä mainittujen asioiden kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista. (Logistiikanmaailma 2017)

Käyttöpääoma

Käyttöpääoma sisältää vaihto-omaisuuden, myyntisaatavat ja ostovelat. Käyttöpääoma kertoo, kuinka paljon yrityksen päivittäinen liiketoiminta sitoo pääomaa. Mitä vähemmän toiminta sitoo käyttöpääomaa, sitä pienemmät ovat pääoman kustannukset, parempi pääoman tuotto ja maksuvalmius. Toimialakohtaiset erot ovat huomattavat käyttöpääomaan liittyen. (Salmi 2006, 183-184)

Vähittäiskauppa

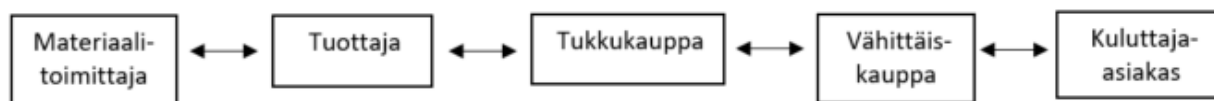
Vähittäiskauppa on kuluttajia palvelevaa kauppaa. Siinä välitetään kuluttajille tuotteita tuotannosta, teollisuudesta ja ulkomailta eri tukkuportaiden ja maahantuojien välityksellä. Kuluttajat asioivat vähittäiskaupan myymälöissä ja verkkokaupoissa. Vähittäiskauppa sisältää päivittäistavara-kaupat, tavaratalot, erikoiskaupat. Myös autoalan vähittäiskaupat kuuluvat vähittäiskaupan alle. (PAM vähittäiskauppa suomessa 2015)

1.5. Työn rakenne

Johdannon tarkoituksena on esitellä tutkimuksen aihe ja sen tausta. Sen jälkeen työ rakentuu kolmesta osasta, jotka ovat teoria, empiria ja johtopäätökset. Teorian ensimmäisen osuuden tarkoituksena on esitellä toimitusketjun teoriaa ja vähittäiskaupan roolia sen osana. Tämä osuus kuvailee toimintakenttää, jossa vähittäiskauppa on osallisena ja korostaa päätösten vaikutusta koko toimitusketjuun. Toisessa osassa syvennyttään käyttö-pääoman käsitteeseen, jossa suurin painoarvo on vaihto-omaisuuden käsittelyssä. Työn empiriaosio käsittelee haastattelun tuloksia ja laajentaa ymmärrystä työn aihepiiristä. Viimeisessä luvussa käsitellään yhteenveto ja johtopäätökset, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin.

2. TOIMITUSKETJU

Globaalien toimitusketjujen monimutkaisuus ja kasvanut tietoisuus toimitusketjuverkoston tärkeydestä ovat luoneet uusia haasteita toimitusketjun hallinnalle. Yritykset etsivät hyödyllisiä resursseja, sekä uusia kykyjä ja tätä kautta pystytään kasvattamaan toimitusketjun suorituskykyä. Aikaisemmin hankintatoimi ja toimitusketju nähtiin yksinkertaisina kustannustenhallintaan liittyvinä toimina. Nykyään niiden rooli on luoda arvoa toimitusketjuverkostossa. Tänä päivänä yrityksen tulee hallita ja luoda arvoa sen ulkoisten resurssien kautta. (Lintukangas, Hallikas, Koivisto-Pitkänen & Kähkönen 2016, 2109)



Kuvio 2. Tilaus-toimitusketju (Logistiikanmaailma 2017)

Toimitusketju on organisaatioiden verkko, jonka tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle tuotteiden ja palveluiden muodossa. Onnistuakseen tässä toimitusketjun tulee jakaa tietoa molempiin suuntiin toimitusketjun sisällä. Sen jokaisella jäsenellä on merkittävä rooli tämän prosessin läpiviemisessä. (Lysons & Farrington 2006, 91-94)

2.1. Toimitusketjun hallinta

Toimitusketjun hallinnalla (Supply Chain Management, SCM) tarkoitetaan materiaalin ja informaation kulun hallintaa toimitusketjun sisällä. Yhden jäsenen toiminta vaikuttaa koko toimitusketjuun, mutta koko ketjun hallitseminen on haastavaa. Informaatioteknologian kehittyminen on kuitenkin mahdollistanut paremman toimitusketjun hallinnan, koska tiedonkulku on huomattavasti nopeampaa. Yhä suurempi osa yrityksistä ovat havainneet kilpailun siirtyneen toimitusketjujen väliseksi, yksittäisten yritysten sijaan. (Xiaobo, et al 2007, 276)

Toimitusketjun hallinta johtamisfilosofiana edellyttää kolmea perusperiaatetta. Toimitusketju tulee nähdä kokonaisuutena ja tavaravirta toimittajilta asiakkaille tulee olla johdettavissa. Tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään yhteistyöllä ja yhdistämällä yritysten välisiä operationaalisia ja strategisia kyvykkyyksiä. Toimenpiteiden kautta tavoitellaan entistä parempaa asiakkaan kokemaa arvoa ja tätä kautta saavutetaan korkea asiakastyytyväisyys. Toimitusketjun sisällä tulee huomioida seuraavia asioita, jotta toimitusketjun hallinta voi onnistua: jaettu informaatio, jaetut riskit ja palkitseminen, prosessien yhtenäistäminen ja pitkän aikavälin suhteiden luominen ja ylläpitäminen. Tuloksena syntyy tehokkaampi ja synkronoitu toimitusketju, jossa tavarat, palvelut, informaatio ja rahoitus kulkevat molempiin suuntiin. Samalla saavutetaan kustannussäästöjä ja korkeammat kannattavuusluvut. (Lysons & Farrington 2006, 95)

Tänä päivänä toimitusketjun hallinnassa korostuu tuotteiden hankinta kotimaan ulkopuolelta, etenkin kehittyvät maat ovat nousseet merkittäviksi osiksi toimitusketjuissa. Toimitusketjun kansainvälisyys luo mahdollisuuksien lisäksi myös riskejä toimitusketjun hallinnalle. Muodollisia hallintakeinoja ovat sopimukset, valvonta ja kontrolloiminen. Epämuodollisia ovat luottamus, kanssakäyminen ja normit. Haasteena on se, että etenkin kehittyvissä maissa lakijärjestelmä voi olla erilainen tai todella heikosti kehittynyt. Tästä syystä esimerkiksi sopimukset voivat menettää merkityksensä. Poliittiset asetelmat voivat myös aiheuttaa odottamattomia ongelmia. (Zhou, Su, Yeung & Viswanathan 2016, 1-4) Toimitusketjujen riskienhallinta on melko uusi tutkimuksenala, mutta tarve sille on tunnistettu yritys- ja tutkimusmaailmassa. Riskienhallinta nähdään oleellisena osana toimitusketjun hallintaa ja uusien tehokkaampien menetelmien kehittäminen on käynnissä. Sopimukset ovat edelleen merkittävässä roolissa riskien hallinnassa. Sopimukset tarvitsevat tuekseen muitakin komponentteja, jotta ne ovat tehokkaita riskienhallinnan kannalta. Sopimusten pituus ja mahdollisuus hyötyjen/riskien jakamiseen nostavat sopimuksen pitävyyttä. (Hallikas & Ojala 2006, 204–205)

2.2. Vähittäiskaupan rooli toimitusketjussa

Vähittäiskauppa on saanut osakseen kovaa kilpailua ja toimiala on jatkuvassa muutoksessa. Alan yritysten on jatkuvasti parannettava tehokkuuttaan, jotta ne pärjäisivät ja saisivat ylläpidettyä markkinaosuuttaan. Effective Consumer Response (ECR) on toimintatapa, joka edistää vähittäiskaupan menestysedellytyksiä. ECR edellyttää yhteistyötä toimitusketjun sisällä, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa enemmän arvoa. (Pfahl, Moxham 2014, 548) ECR-toiminnan tarkoituksena on olla asiakaslähtöinen toimintatapa, jossa jakelijat ja valmistajat tekevät yhteistyötä maksimoidakseen asiakkaan kokeman arvon ja minimoidakseen kustannukset. Asiakkaan kokema lisäarvo vähittäiskaupassa tarkoittaa yleisesti parempia tuotteita, laajempaa valikoimaa, parempaa saatavuutta, ostomukavuutta ja alempia hintoja. (Finne & Kokkonen 2005, 148-149)

Kaupan osalta huomio keskittyy tavoitteeseen, jossa myytävät tuotteet kulkevat automatisoidun toimitusketjun läpi mahdollisimman kustannustehokkaasti ja virheettömästi. Tämä tarkoittaa, että varastotasot ovat mahdollisimman alhaiset ja tuotteiden saatavuus mahdollisimman korkea. Toimitusketjun kokonaisuuden hallitsemisen kautta ketjusta pyritään leikkaamaan pois ylimääräinen aika ja kustannukset, ilman että se häiritsee tuotteiden saatavuutta tai laatua. (Finne & Kokkonen 2005, 148-149)

ECR toiminnan kehitysalueet voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat kysynnän hallinta, toimitusten hallinta ja mahdollistavat teknologiat. Tässä viitekehyksessä yhdistäjät liittyvät kolmeen pääkomponenttiin kokonaisuudessaan. Kysynnän hallinnalla kautta selvitetään asiakastarpeet mahdollisimman tarkasti ja sen perusteella suunnitellaan oikeantyyppinen valikoima. Tuoteryhmähallinnalla tarkastellaan, suunnitellaan ja kehitetään jatkuvasti parempaa valikoimaa ja sen sisältämiä tuotteita. Kysynnän hallintaan luetaan myös kampanjoiden ja tuotelanseerausten optimointi. (Finne & Kokkonen 2005, 152)



Kuvio 3. ECR-viitekehys (Finne & Kokkonen 2005, 152)

Toimitusten hallinnan tarkoitus on tarjota asiakkaille oikea määrä tuotteita mahdollisimman tehokkaasti. Tämä on mahdollista tarkan ja oikea-aikaisen informaatiovirran kautta. Tämä informaatiovirta tulee olla yhdistetty tavaran toimitusketjun jokaiseen jäseneen. Optimaalisessa tilanteessa ketjun jokainen jäsen tietää riittävän tarkasti tuotteiden varastotasot toimitusketjun joka portaalla. Tätä kautta on mahdollista pienentää varmuusvarastojen kokoa, tehostaa tavaravirtaa ja vähentää prosessiin sitoutunutta pääomaa. Toimitustenhallinnan tukipilarina toimii kassapäätejärjestelmä, joka kerää myyntitiedot tuotteiden viivakoodien avulla. Tätä kautta saadaan muodostettua yhteinen tuotteiden tietovirta, joka jaetaan toimitusketjun sisällä. Tiedon avulla varmistutaan, että tuotevirta noudattaa loppuasiakkaan kysyntää.

Teknologiaratkaisut mahdollistavat uusien ja tehokkaampien toimintatapojen käytön. Kanta-asiakasjärjestelmillä voidaan kerätä entistä enemmän tietoa asiakkaista ja teknologian avulla tätä tietoa voidaan hyödyntää ennennäkemättömällä tavalla. Yhteisten standardien kehittämien toimitusketjun sisälle on vaikeaa. Tuotetiedot, erilaiset yksiköt kuten paino, määrä ja valuutta aiheuttavat haasteita kokonaisvaltaisen järjestelmän kehittämiseksi. Yleisesti tunnettuja hallinnan menetelmiä/järjestelmiä ovat esimerkiksi asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management, CRM), toiminnanohjausjärjestelmä

(Enterprise Resource Planning, ERP) ja yhteinen varastonhallinta (Vendor Inventory Management, VMI). (Finne & Kokkonen 2005, 154-159)

2.3. Kumppanuuden tasot

Vähittäiskaupassa tavarantoimittajien ja kaupan kumppanuussuhteet vaihtelevat merkittävästi. Toimittajien määrä on helposti useita satoja valikoiman laajuudesta riippuen. Toimittajien suhteet pitävät sisällään yksinkertaiset ostaja-myyjä suhteet, sekä syvälliset strategiset kumppanuudet. ECR-tyyppistä yhteistyötä voidaan rakentaa strategisten kumppanien kanssa. Osta- ja myy -tyyppisessä suhteessa ei ole aikaa tai järkevää rakentaa syvällisempää yhteistyötä. Lukumääräisesti tämän tyyliä suhteita on kuitenkin eniten. (Finne & Kokkonen 2005, 159-161)

Yrityskoko myynnillisesti ja markkinaosuuden mukaan ovat luonnollinen kriteeri ECR-yhteistyön soveltamiselle. Muita kriteerejä ovat toimittajan oma kiinnostus yhteistyöhön, toimittajan osaaminen ja kyvykkyys, yhteistyöyritysten strategioiden yhdenmukaisuus ja mahdollisuus käyttää resursseja yhteistyön edistämiseksi. Strategisessa kumppanuudessa toimittaja ja kauppa muodostavat pitkäjänteiset yhteiset liiketoiminnalliset tavoitteet ja pyrkivät saavuttamaan nämä tavoitteet yhteistyön kautta. Strateginen kumppani auttaa kauppaa differoitumaan ja tätä kautta vastaamaan paremmin asiakaslähtöiseen kysyntään. Toimittaja voi auttaa kauppaa tuoteryhmien määrittelyssä, roolituksessa ja konseptisuunnittelussa. Lopullisena tavoitteena on asiakasuskollisuuden saavuttaminen, tuoteryhmien myynnin ja tuoton kasvattaminen. (Finne & Kokkonen 2005, 159-163)

3. KÄYTTÖPÄÄOMA

Käyttöpääoma on osa yrityksen lyhytaikaista rahoitusta. Käyttöpääoman tarkasteleminen on yleinen osa lyhytaikaisen rahoituksen hallitsemista. Käyttöpääoma pitää sisällään yrityksen lyhytaikaisia omaisuuseriä kuten, kassa, myyntisaatavat, jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit ja varastot. Nettokäyttöpääomassa huomioidaan myös yrityksen lyhytaikaiset velat, jotka vähennetään käyttöpääomasta. Kuvio 1. selventää käyttöpääoman asetelmaa yrityksen taseessa. (Niskanen, Niskanen 2013, 377)

Vastaavaa	Vastattavaa
Käyttöomaisuus	Oma pääoma
Vaihto-omaisuus	Pitkäaikainen vieras pääoma
Myyntisaamiset	Muu lyhytaikainen vieras pääoma
Rahoitusomaisuus-arvopaperit	Siirtovelat
Rahat ja pankkisaamiset	Ostovelat

Kuvio 4. Käyttöpääoman rooli taseessa (Niskanen, Niskanen 2013, 377)

Käyttöpääoman eristä yleisimmät ovat vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja ostovelat. (Niskanen, Niskanen 2013, 375) Vaihto-omaisuuteen kuuluu aineita ja tarvikkeita, keskeneneräiset tuotteet ja valmiit tuotteet. Näiden hankintamenoihin luetaan hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat menot. Myyntisaamiset syntyvät, kun yritys myy suoritteitaan ulkopuolisille, mutta suoritukset eivät näy vielä yrityksen kassassa. Ostovelat ovat tuotannontekijöiden hankkimisesta johtuvia velkoja. Yrityksen investoinneista ja muista kuluista johtuvia laskuja voi sisältyä ostovelkoihin. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 31-41)

Käyttöpääoman avulla saadaan selville yrityksen jatkuvaan liiketoimintaan sitoutuneen rahoituksen määrä. Käyttöpääoman tarve toteutetaan oman pääoman, lyhyen- ja pitkän vieraan pääoman yhdistelmällä. Käyttöpääomaerien tunnusluvut suhteutetaan liikevaihtoon, koska ne ovat riippuvaisia liikevaihdosta. Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005,

64) mukaan käyttöpääoma ja käyttöpääoma-% saadaan laskettua seuraavien kaavojen kautta:

Vaihto-omaisuus
 + Myyntisaamiset
 + Sisäiset myyntisaamiset
 + Osatuloutuksen saamiset
 - Ostovelat
 - Sisäiset ostovelat
 - Saadut ennakot

Käyttöpääoma

$$\text{Käyttöpääoma-\%} = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto (12kk)}} \times 100$$

3.1. **Nettokäyttöpääoma**

Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005, 64) mukaan nettokäyttöpääoma ja nettokäyttöpääoma-% lasketaan seuraavien kaavojen mukaan:

Vaihto-omaisuus
 + Rahoitusomaisuus (Lyhytaikaiset saamiset + rahat ja rahoitusarvopaperit)
 - Lyhytaikainen vieras pääoma

Nettokäyttöpääoma

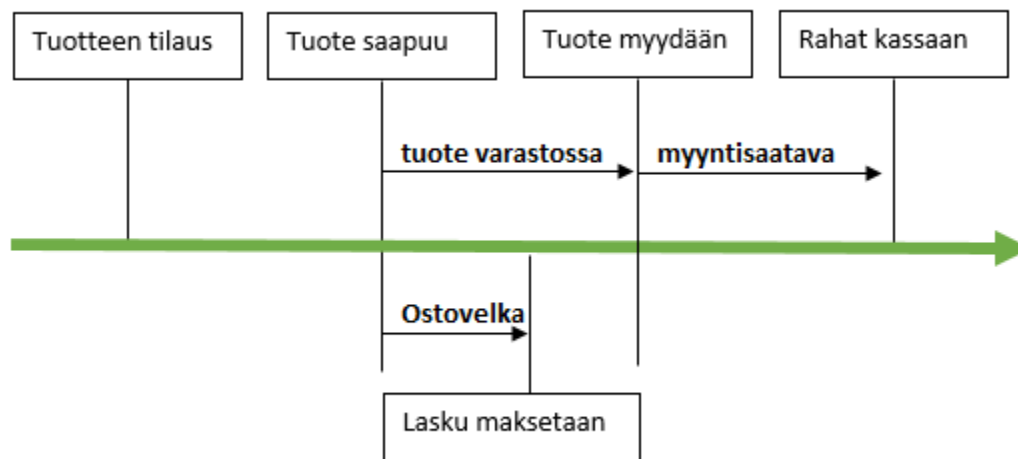
$$\text{Nettokäyttöpääoma-\%} = \frac{\text{Nettokäyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto (12kk)}} \times 100$$

Yrityksen kannalta on tärkeää, ettei nettokäyttöpääoma-% olisi hirveän suuri ja sen kasvua tulisi välttää. Nettokäyttöpääoman suhde liikevaihtoon kasvaa kuitenkin helposti, kun

yritys itse kasvaa. Myyntisaamiset ja varasto voivat kasvaa suhteessa enemmän liikevaihtoon verrattuna ja tätä kautta tunnusluvun arvo kasvaa. Tehokkaasti toimivalla yrityksellä tämä suhde pysyy kuitenkin hallinnassa. Yrityksen toiminnan vakiintuessa tai kasvun hidastuessa, myös tunnusluvun pitäisi palata takaisin lähemmäksi lähtötasoaan. (Kallunki, Lantto & Sahlström, 2008, 155)

3.2. Käyttöpääomasykli

Yritykset ostavat tuotteita ja raaka-aineita ja lopulta myyvät ne eteenpäin. Käyttöpääomasykli kuvastaa aikamäärää, joka on sidottu tämän prosessin läpiviemiseen. Prosessi alkaa tuotteen maksamisella ja päättyy, kun tuotteesta saadaan raha asiakkaalta. (Richards & Laughlin 1980, 34) Perinteisen näkemyksen mukaan se sisältää käyttöpääoman keskeiset komponentit, jotka ovat vaihto-omaisuus, myyntisaatavat ja ostovelat. Käyttöpääomasykliä tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita näiden osa-alueiden kiertoajoista ja niiden vaikutuksesta prosessin läpiviemisen keston. (Talonpoika, Monto, Pirttilä, Kärri 2014, 342)



Kuvio 5. kassavirtojen aikajana (Niskanen & Niskanen 2013, 378)

Kuvio 5. havainnollistaa käyttöpääomasyklin kiertoa yrityksen näkökulmasta. Heikko suoriutuminen varaston, myyntisaamisten tai ostovelkojen kiertoajassa venyttää käyttöpää-

omasyklin kiertoa ja kuviossa se näkyy näiden osa-alueiden nuolien kasvamisena ja käyttöpääomasyklin aika pitenee. Nämä aiheuttavat vaivaa yrityksen lyhytaikaiselle rahoitukselle ja yritys joutuu rahoittamaan prosessia pidemmällä aikavälillä. (Richards & Laughlin 1980, 34)

Shin ja Soenen (1998, 37-45) laskevat käyttöpääomasyklin tällä tavalla:

$$\text{Käyttöpääomasykli} = \text{Varasto kiertoaika} + \text{myyntisaamisten kiertoaika} \\ - \text{ostovelkojen kiertoaika}$$

$$\text{Varaston kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Varasto}}{\text{Liikevaihto}}$$

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto}}$$

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{365 \times \text{Ostovelat}}{\text{Liikevaihto}}$$

3.3. Myyntisaatavien hallinta

Myyntisaatavat ovat oleellinen osa yritystoimintaa, koska yrityksen myymille tavaroille ja palveluille voidaan myöntää maksuaikaa. Etenkin yritysten välisessä kaupankäynnissä maksuaikojen myöntäminen on perusoletus. Tänä päivänä yhä enemmän myös yksityiset henkilöt hyödyntävät muita maksutapoja käteisen sijaan. Tästä kertoo erilaisten luottokorttien käytön yleistyminen. (Niskanen & Niskanen 2013, 387) Lyhytaikaisen rahoituksen riittävyyteen vaikuttavat myytävien tuotteiden tulojen ja tuotannontekijöiden hankkimisesta aiheutuvien menojen kertymisajat. Mitä nopeammin yritys saa myyntisaamiset kassaan ja mitä hitaammin sen tarvitsee itse maksaa menonsa, niin sen parempi on lyhytaikaisen rahoituksen riittävyys. (Kallunki & Kytönen 2002, 88)

Maksuaikaa saamalla yritys voi tarkastaa ostettujen tuotteiden laadun ja samalla saada edullista ja joustavaa rahoitusta yrityksen toiminnan edistämiseksi. Toisaalta, yritys voi menettää rahaa, jos se ei hyödynnä laskun käteisalennuspäivää. (Deloof 2003, 574) Myyntisaatavien hallintaa tulee käsitellä kokonaisuutena ja yrityksen tulee perehtyä maksuajan perusedellytyksiin ja maksuehtoihin. Omaa toimintaa tulee myös verrata kilpailijoiden vastaaviin toimintatapoihin. Maksuaikoja ja ehtoja myönnettäessä ei saa asettaa liian tiukkoja tai löysiä rajoja. Liian tiukat ehdot voivat heikentää yrityksen kannattavuutta esimerkiksi myynnin alentumisena. Löysät ehdot voivat johtaa ylisuureen käyttöpääoman tasoon ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa luottotappioita. (Niskanen & Niskanen 2013, 389)

Rahoituksellisen näkökulman mukaan myyjä voi rahoittaa asiakkaansa toimintaa (Niskanen & Niskanen 2013, 387). Tätä kautta myyjä yrittää saada asiakkaan suorittamaan suurempia ostoja jatkossa. Asiakasta suuremman yrityksen nähdään pääsevän helpommin pääoma- ja rahamarkkinoille ja saavan rahoitusta halvemmalla. Tätä kautta sen voi olla järkevää myöntää löysemmät maksuehdot asiakkaalleen. (Schwartz 1974, 644) Tavarantoimittaja voi rahoittaa sellaista asiakasta, jota pankit eivät suostu rahoittamaan. Myyjän ja ostajan liikesuhde on kiinteämpi ja se vaikuttaa molempiin suuntiin. Esimerkiksi jos ostaja ei maksa laskua ajoissa, voi tavarantoimittaja katkaista toimitukset kyseiseen yritykseen. Liiketoimintasuhteen myötä yritykset pystyvät myös arvioimaan toistensa liiketoimintaa ja tulevaisuuden näkymiä paremmin, kuin esimerkiksi ulkopuolinen pankki. Rahoitusluottoa myöntävä yritys on yleisesti iso, vakaavarainen ja hyvän maksuvalmiuden omaava yritys. Luottoa käyttävä yritys on todennäköisesti pienempi ja nuoren iän myötä sille ei ole muodostunut niin hyvät suhteet rahoittajien kanssa. (Niskanen & Niskanen 2013, 388)

Asiakkaat voivat ostaa tuotteita yritykseltä ja saada maksuaikaa. Myyntitulot ovat myyntisaamisia niin kauan, kunnes asiakas maksaa ne maksuajan päätyttyä. Vasta maksun

jälkeen rahat tulevat yrityksen kassaan. (Kallunki & Kytönen 2002, 89) Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005, 64) mukaan myyntisaamisten kiertoaika ja kiertonopeus voidaan laskea seuraavien kaavojen kautta:

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika, pv} = \frac{365 \times (\text{Myyntisaamiset} + \text{sisäiset myyntisaamiset})}{\text{Liikevaihto (12kk)}}$$

$$\text{Myyntisaamisten kiertonopeus} = \frac{\text{Liikevaihto}}{(\text{Myyntisaamiset} + \text{sisäiset myyntisaamiset})}$$

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo kuinka kauan kestää, että myyntisaamiset tulevat rahana yrityksen kassaan. Myyntisaamiset sisältävät myös eriä, jotka eivät kuulu liikevaihtoon. Tällaisia ovat esimerkiksi arvonlisävero, valmistevero, kuljetukset ja omaisuuden myyntitulot. Todellisten myyntitulojen kautta määritellyt kiertoajat ovat lyhyempiä kuin edellä mainitut tekijät huomioiden. (Yritystutkimus 2005, 64) Yritys voi lyhentää myyntisaamisten kiertoaikaa lisäämällä käteismyynnin osuutta, kiristämällä maksuehtoja, tehostamalla perintätoimenpiteitä tai myymällä saamiset factoring-yhtiölle. Maksuehtojen kiristäminen voi kuitenkin johtaa asiakkaan menetykseen, joten yrityksen tulee harkita tarkkaan, jos se aikoo poiketa toimialan yleisistä maksuehdoista. (Kallunki & Kytönen 2002, 89)

3.4. Ostovelkojen hallinta

Yritys pyrkii ostamaan hankintansa velaksi. Yritys saa maksuaikaa ostamilleen raaka-aineille ja tavaroille. Tätä kautta ostovelat toimivat rahoituksen lähteenä, joka syntyy sen ydintoiminnan oheistuotteena. Tavarantoimittajan valintaan liittyy olennaisesti edullisimman hinnan lisäksi hyvät maksuehdot. Maksuaika ja käteisalennukset ovat merkittävimpiä maksuehtojen tekijöitä. Tyypilliset maksuajat vaihtelevat 14-60 päivän välillä. Käteisalennukset tarkoittavat, että maksuehdoissa sanotaan 2/15, netto 30. Tällä tarkoitetaan, että maksettaessa 15 päivän kuluessa, laskun hinnasta saa vähentää 2% käteisalennusta. Lasku täytyy kuitenkin maksaa viimeistään 30 päivän kuluttua, tai muuten yritys voi joutua maksamaan viivästyskorkoa. (Niskanen & Niskanen 2013, 394-396)

Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005, 65) mukaan ostovelkojen kiertoaika ja kiertonopeus voidaan laskea seuraavilla kaavoilla:

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika, pv} = \frac{365 \times (\text{Ostovelat} + \text{sisäiset ostovelat})}{\text{Ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut (12kk)}}$$

$$\text{Ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{\text{Ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut}}{(\text{Ostovelat} + \text{sisäiset ostovelat})}$$

Ostovelkojen kiertonopeus kertoo, kuinka pitkälle yritys on pystynyt siirtämään ostettujen tavaroiden, raaka-aineiden tai palveluiden maksamista. Mitä hitaammin ostovelat kiertävät sitä pitempään yritys on voinut hyötyä niistä rahoituksen näkökulmasta. Ostovelkojen kiertonopeutta täytyy kuitenkin verrata saatuihin maksuehtoihin. Jos maksuehdot pysyvät samoina ja kiertoaajat muuttuvat, niin se voi olla merkki jostain markkinoilla tapahtuvasta muutoksesta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi muutokset markkinakoroissa ja rahoituslaitosten lainanannossa. Ostovelkojen kiertoaajat voivat pidentyä korkotason kohotessa ja lainansaannin vaikeutuessa. Tätä kautta ostovelkojen rooli rahoitusmuotona korostuu. (Niskanen & Niskanen 2013, 394-400)

3.5. Vaihto-omaisuuden hallinta

Vaihto-omaisuus voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat raaka-aineet, keskeneräiset tuotteet ja valmiit tuotteet. Raaka-aineet sisältävät materiaaleja, joita tarvitaan tuotteiden valmistuksessa, kuten metalli, rauta tai puu. Keskeneräiset tuotteet ovat kehitysasteella mitattuna pidemmällä kuin raaka-aineet, mutta ne eivät vielä ole kuitenkaan myyntikuntoisia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi autojen erilaiset komponentit, joita ei ole vielä asennettu autoon kiinni. Valmiit tuotteet ovat myyntikelpoisia ja niiden varastoimisen tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan kysyntään joka tilanteessa. Vähittäiskaupan osalta huomio keskittyykin valmiiden tuotteiden varastoon. (Maness & Zietlow 2002, 92-93)

Varastohallinnan tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on jatkuvasti tuotteita ja raaka-aineita, jotta kysyntään pystytään vastaamaan. Samalla pyritään kuitenkin pitämään varaston koko ja toiminta tehokkaana, jotta voidaan minimoida varaston sitomat kustannukset. Varastohallinta on tasapainoilua oikean tason välillä. Varastoinnin kustannuksiin kuuluvat varaston sisällön ja hallinnan lisäksi, tilojen kustannukset ja vakuutusmaksut. Suuri varasto sitoo paljon käyttöpääomaa ja voi laskea yrityksen kannattavuutta. Pienten varastojen takia voidaan joutua tilaamaan tuotteita nopeaan tahtiin ja pienissä erissä. Se lisää varastohallinnan kustannuksina ja henkilökunnan työmäärää. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi laskujen tarkastaminen, tuotteiden laadun tarkastaminen ja fyysinen tavaroiden hallinta. (Niskanen & Niskanen 2013, 379; Maness & Zietlow 2002, 91-94)

Suuremmat varastot auttavat turvaamaan tuotteiden saatavuuden normaalia korkeamman kysynnän aikana ja tätä kautta asiakkaiden tyytyväisyys voi kasvaa entisestään. Suuret tilauserät voivat joissakin tilanteissa olla yrityksen kannalta kannattavia kokonaiskustannuksia ajatellen. Suurista eristä voi saada paljousalennuksia ja harvempi tilaustahti pienentää varastohallinnan kuluja ja rahtien määrä vähenee. Hyöty saavutetaan, kun varaston ylläpidon kulut ovat pienemmät kuin suurella tilauserällä saavutettu hyöty. Tilapäisesti varastoja kasvattamalla yritys voi varautua tuleviin sesonkeihin, esimerkiksi vuodenaikojen mukaan. (Niskanen & Niskanen 2013, 379-380; Maness & Zietlow 2002, 91-94; Mott 2005, 243)

Varastoinnin motiiveja on neljä kappaletta, jotka ovat liiketoimintamotiivi, varovaisuusmotiivi, spekulointi ja sopimuksen mukainen varastointi. Liiketoimintamotiivi on jokapäiväisen toiminnan pyörittämiseen tarvittava varasto. Varovaisuusmotiivilla varaudutaan yllättäviin tilanteisiin, mutta se samalla sitoo käyttöpääomaa enemmän. Spekulointimotiivin kautta yritys tavoittelee tilapäisesti normaalia suurempaa hyötyä markkinoilla. Tällainen tilanne voi syntyä, jos yritys olettaa hinnoissa tai tuotteiden tarjonnassa tapahtuvan muutoksia lähitulevaisuudessa. Tätä kautta se voi varautua tilanteeseen hankkimalla tuotteita normaalia isomman määrän ja saada etua kilpailijoihin nähden. Sopimukseen perustuen

tavaran valmistajat voivat edellyttää jälleenmyyjää pitämään tuotteiden varaston tietyllä tasolla. (Niskanen & Niskanen 2013, 379-380; Maness & Zietlow 2002, 93-94)

3.6. Economic Order Quantity (EOQ)

Varaston kokonaiskustannukset voidaan Niskasen ja Niskasen (2013, 381) mukaan laskea kaavan () kautta. Kaavasta havaitaan, että tilauskustannukset laskevat tilaukseen kasvaessa ja samaan aikaan varastointikustannukset kasvavat tilaukseen kasvaessa.

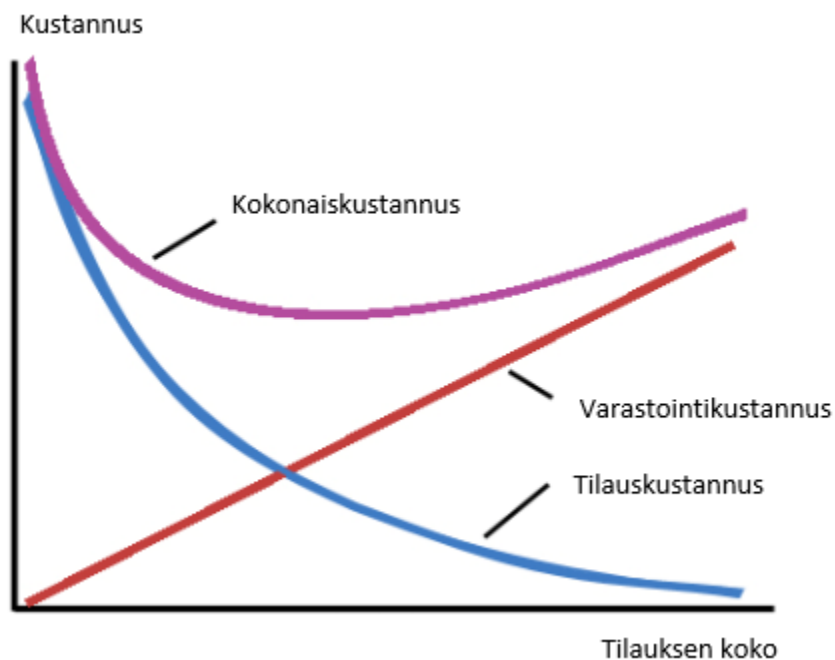
$$\text{Varastoinnin kokonaiskustannukset} = F * \left(\frac{T}{Q}\right) + H * \left(\frac{Q}{2}\right)$$

T = suunnittelukauden aikana tarvittavien yksiköiden lukumäärä

Q = tilauksen suuruus (kpl)

F = tilaamiseen liittyvät kiinteät kustannukset

H = varastointikustannukset per yksikkö



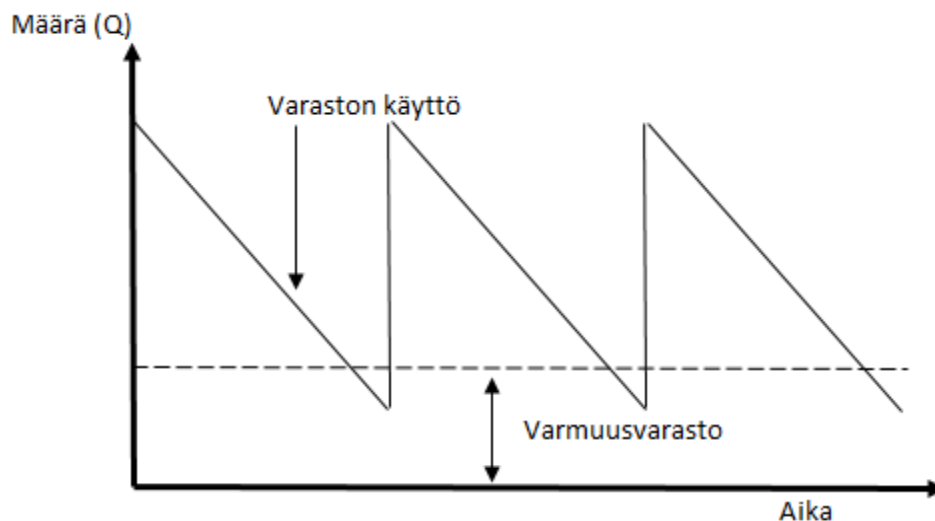
Kuvio 6. Tilaus- ja varastointikustannusten välinen yhteys (Maness & Zietlow 2002, 95)

Kuvio 6. selventää Varaston kustannusten käyttäytymistä. Tilauskustannukset laskevat tilausten koon kasvaessa. Samalla varastointikustannukset nousevat, koska varaston koko kasvaa. Optimaalinen tilauskoko on se, joka minimoi kokonaiskustannukset. (Maness & Zietlow 2002, 95)

Tunnetuin varaston optimaalisen tilauskoon malli on Economic Order Quantity (EOQ). Sen tarkoitus on selvittää optimaalinen tilauksen koko, jolloin kokonaiskustannukset minimoituvat. Niskasen ja Niskanen (2013, 382) mukaan EOQ voidaan laskea seuraavan kaavan kautta:

$$EOQ = \frac{\sqrt{2} * T * F}{H}$$

EOQ antama tulos ilmaisee tuotteiden määrän, joka pitäisi tilata aina kun tilaus tehdään. Alkuperäinen malli sisältää kuitenkin muutamia rajoitteita. Malli vaatii lähes täydellisen ennusteen tarvittavien yksiköiden lukumäärästä ja virheettömän saldoseurannan. Ongelmia aiheuttaa kysynnän epävarmuus ja epätasaisuus. Malli sisältää myös oletuksen, että tilaamisen kustannukset ovat kiinteät, eli ne eivät muutu, vaikka varaston koossa tai tilauksissa tapahtuu muutoksia. Nämä rajoitteet heikentävät mallin käyttöä yleisesti. (Maness & Zietlow 2002, 96)



Kuvio 7. Varmuusvaraston huomioiminen EOQ mallissa (Maness & Zietlow 2002, 98)

Varmuusvaraston avulla varaudutaan kysynnän vaihteluihin ja toimitusaikojen vaihteluun. Varmuusvarasto toimii ikään kuin vakuutuksena varaston tyhjentymistä vastaan. Kuvassa x huomataan, kuinka varmuusvarastoon on jouduttu turvautumaan ennen uuden tilauksen saapumista. Varmuusvaraston koossa tulee huomioida kysynnän vaihtelu ja tuotteiden loppumisen kustannus verrattuna varmuusvaraston ylläpitämisen kustannukseen. EOQ mallissa tulisi huomioida myös tilausten määräalennus. Toimittajat usein tarjoavat mahdollisuuden määräalennukseen, kun tilauksen hinta täyttää sovitun rajan. (Maness & Zietlow 2002, 98-99)

Yritystutkimuksen (2005, 64) mukaan vaihto-omaisuuden kiertoaika voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

$$\text{Vaihto-omaisuuden Kiertoaika, pv} = \frac{365 \times (\text{Vaihto-omaisuus ilman ennakkomaksuja} + \text{osatuloutuksen saamiset})}{\text{Liikevaihtoa vastaavat muuttuvat kulut (12kk)}}$$

Tuloslaskelmakaavasta ei voida suoraan erottaa muuttuvia kuluja. Niiden selvittämiseen vaaditaan erikseen selvitettäviä liitetietoja virallisten tilinpäätöstietojen lisäksi. (Yritystutkimus 2005, 64) Vaihtoehtoisesti muuttuvien kulujen tilalla voidaan käyttää pelkästään

liikevaihtoa (Kallunki & Kytönen 2002, 90). Mitä suurempi varaston kiertoaika on, sitä hitaammin tavara kiertää varaston läpi. Tätä kautta varasto myös sitoo käyttöpääomaa enemmän. Yrityksissä varastoja seurataan päivittäisellä tasolla, jotta muutoksiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. (Niskanen & Niskanen 2013, 387)

4. KÄYTTÖPÄÄOMAN HALLINTA VÄHITTÄISKAUPASSA

Työn empiirinen osio toteutettiin Suomessa toimivan vähittäiskaupan talousjohtajan haastattelulla. Haastattelukysymykset olivat etukäteen määritetty ja niiden avulla varmistettiin, että vastaukset pysyivät etukäteen rajatulla alueella. Kysymykset muodostettiin siten, että ne olivat tarkasti yhteydessä teoriaosioon ja niiden avulla olisi mahdollista saavuttaa syvällisempää tietoa vähittäiskauppaan liittyen. Tarkentavia lisäkysymyksiä hyödynnettiin tarkempien vastauksien saamiseksi. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta asiasta. Tavoitteena ei ole löytää yhtä ja ainoaa oikeaa totuutta.

4.1. Toimitusketjun hallinta ja vähittäiskaupan rooli

Toimitusketjun hallinnan ja toimittajayhteistyön osalta haastattelussa nousi esille huomioita liittyen toimitusketjun kokoon, kumppanuuden tasoon ja järjestelmien hyödyntämiseen.

Vähittäiskaupalla on useita eritasoisia ja kokoisia tavarantoimittajia. Merkittävänä tekijänä toimitusketjun hallinnan kannalta on yksittäisen toimittajan koko, jota voidaan mitata kaupan sisäisillä luvuilla kuten osuus myynnistä ja nimikkeiden lukumäärästä. Toisaalta toimittajan osalta täytyy huomioida myös sen liiketoiminnan koko. Suuri yritys voi kattaa pienen osan kaupan myynnistä, vaikka toimittajayritys itse on erittäin suuri. Nämä reunaehdot asettavat perusedellytykset toimittajayhteistyölle ja sen merkittävyydelle.

Vähittäiskaupan näkökulmasta resursseja kohdistetaan isoihin toimittajiin, jotka ovat merkittävässä asemassa kaupan myynnissä. Käytössä olevia keinoja tähän on esimerkiksi menekinedistäminen/myyntiedustajan hyödyntäminen ja verkkopohjaiset/automatisoidut tilausjärjestelmät. Ammattitaitoisen myyntiedustajan kautta vähittäiskauppa pystyy toteuttamaan ECR-mallin osa-alueita tehokkaammin. Edustaja toimii tietolähteenä toimittajayrityksen ja vähittäiskaupan välillä. Optimaalisessa tilanteessa edustaja auttaa kehittämään kaupan valikoimaa uusilla tuotteilla, avustamaan tuote-esittelyissä ja tuotetiedoissa.

Edustaja pitää myös huolen toimitusten hallinnasta suorittamalla itse tilauksia ja varmistamalla, että tuotteita on jatkuvasti esillä myymälässä. Kaupan näkökulmasta riskinä edustajan hyödyntämisessä on riippuvuus henkilön ammattitaidosta ja työn jäljestä.

Haastattelun osalta esille nousevat jatkuvasti kehittyvät tietojärjestelmät ja uudet teknologiat. Toimitusketjun osalta merkittävät huomiot liittyvät tilausjärjestelmien kehittymiseen, reaaliaikaisten tuotetietojen ja saatavuuksien hyödyntämiseen. Etenkin suurilla toimittajilla yleistyvät verkkopohjaiset tilausjärjestelmät, joihin yksittäiselle kaupalle avataan tunnukset. Tätä kautta helpotetaan tilausten tekemistä kaupan näkökulmasta. Suuri hyöty tällaisesta avoimesta tilausjärjestelmästä saadaan reaaliaikaisten tuotetietojen kautta. Tilapäiset puutiedot auttavat tilaavaa henkilöä suunnittelemaan tilaukset paremmin. Tällä tavalla voidaan välttyä paremmin ikäviltä yllätyksiltä, kun tuotteet ovatkin loppu toimittajalta, eikä korvaavia tuotteita ole tiedon puutteessa voitu hankkia.

Vähittäiskaupan omien tuotteiden osuuden uskotaan kasvavan jatkossakin entistä suurempaan osaan. Omiin tuotemerkkeihin liittyy voimakkaasti tuonti kehittyvistä maista, joissa kustannukset ovat matalammat. Kaupan näkökulmasta kilpailua käydään myös toimitusketjun koon suhteen. Etenkin tuontikaupassa toimitusketju voi olla pitkä ja sisältää monia välikäsiä kuten agentteja ja tukkuliikkeitä. Vähittäiskaupan kannalta pyritään hyötymään mahdollisimman paljon suorista ostoista, mutta riskitekijät vaikuttavat päätöksenteossa voimakkaasti. Huomattavaa kilpailuetua voidaan kuitenkin saavuttaa suorien osto/myynti kumppanuuksien kautta. Tällaisissa suhteissa on siis pyritty karsimaan kalliit välikädet pois. Ulkomaankaupan vaikutusta käyttöpääomaan käsitellään tarkemmin käyttöpääomasyklin ohessa myöhemmin.

4.2. **Vaihto-omaisuuden hallinta**

Vaihto-omaisuuden, myyntisaatavien ja ostovelkojen kiertonopeuksia seurataan jatkuvasti ja myymäläkohtaisesti. Tunnuslukujen arvot raportoidaan ja arkistoidaan vähintään joka kuukausi. Tavoitteena on seurata lukujen kehittymistä ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan niiden arvoja. Vaihto-omaisuuden osalta huomio kiinnittyy yksittäisten tuotteiden

tai tuote-erien kiertonopeuksiin. Optimaalisessa tilanteessa tuotteet on keretty myydä kokonaan ennen kuin lasku on mennyt maksuun. Menevimpien tuotteiden osalta tähän tavoitteeseen voidaan päästä, mutta enemmän pohtimisen aihetta aiheuttaa heikommin kiertävät tuotteet. Niitä karsimalla varaston laskennalliset kiertoajat saadaan laskemaan reilusti, mutta vaikutukset valikoimaan laajuuteen voivat olla merkittävät. Nopeasti kiertävät tuotteet löytyvät todennäköisesti samanlaisina kilpailijoiden hyllystä. Harvinaisemmilla ja laajemmalla valikoimalla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan asiakkaita laajemmalta alueelta. Pelkästään varaston kiertonopeutta tarkasteltaessa syntyy helposti houkutus leikata rajusti heikommin kiertäviä tuotteita pois valikoimasta, mutta pidemmällä tähtäimellä se ei välttämättä ole kannattavaa.

Käyttöpääomasyklin osalta tavaravirtojen kierron nopeuteen vaikuttaa merkittävästi mistä tuotteet hankintaan. Esimerkiksi Suomessa sijaitsevalta tukkuliikkeeltä saadaan tuotteet nopeasti ja niitä voidaan tilata pienemmissä erissä. Käyttöpääomasyklin osalta nousee esille vähittäiskaupan kehityssuunta, jossa kauppojen omat tuotteet tulevat nostamaan merkitystään. Usein tämä tarkoittaa tuotteiden tuontia kehittyvistä maista. Suoralle tuonnille on tyypillistä, että tilauksesta maksetaan noin 30% suuruinen ennakkomaksu. Sen jälkeen voi mennä useampi kuukausi ennen kuin tilatut tuotteet ovat kaupan hyllyssä myytävänä. Karkeasti voidaan sanoa, että ulkomailta tuotavan tuotteen käyttöpääomasykli on huomattavasti pidempi kuin verrattuna esimerkiksi paikalliselta tukkuliikkeeltä tilattuun tuotteeseen. Toisaalta kehittyvistä maista tuodut tuotteet ovat edullisempia kaupalle ja myytäessä ne sisältävät enemmän katetta.

Vähittäiskaupan myymälän sisäisen varaston hallinnassa korostuvat tiedon oikeellisuus ja kustannusten määrittelyn tarkkuus. Varastojen saldojen tulisi kuvastaa mahdollisimman tarkasti todellista tuotteiden määrää myymälässä. Haasteena tässä ovat esimerkiksi henkilökunnan sitoutuneisuus toteuttamaan saldojen ylläpitäminen, hävikki ja varastetut tuotteet. Ensimmäisenä mainittu tekijä on hyvin riippuvainen varastonhallinnan automaation tasosta. Mitä manuaalisempaa varastonhallinta on, sitä työläämpää ja epäluotetta-

vampaa on saldojen ylläpitäminen. Tiedon oikeellisuutta pystytään parantamaan rullaa-
van inventoinnin kautta. Tällä tavalla saldot saadaan korjattua lähemmäksi oikeaa tasoa
useammin, kuin kerran vuodessa tehtävällä inventoinnilla.

Tiedon oikeellisuus on perusedellytys suunnitelmalliselle käyttöpääoman hallinnalle.
EOQ-mallin tai muiden vastaavien hyödyntämisessä tulee olla erittäin varovainen. Tuot-
teiden loppuminen on erittäin haitallista ja asiakkaat vaihtavat herkästi kauppaa, josta
tuotteet ostetaan. Jatkuva seuranta on kuitenkin esimerkiksi osastovastaavan tai myymä-
läpäällikön vastuulla. Tuoteryhmittäin ja tuotekohtaisesti määritetään kuitenkin hälytysra-
jat ja maksimivarastot. Automatisoidussa tilausjärjestelmässä tulee heti tieto, kun häly-
tysraja alittuu tuotteen osalta. Hälytysrajan koko määritetään erikseen tuotteen odotetun
kysynnän kautta ja niitä tulee seurata jatkuvasti sekä päivittää tarpeen mukaan. Hälytys-
raja on toteuttaa siis varmuusvaraston periaatetta, jolla pyritään varmistamaan, ettei tuo-
tepuutteita pääse syntymään. Maksimivarastojen tarkoitus on estää, ettei varastoon si-
toudu liikaa pääomia. Tätä kautta vaikutetaan varaston kiertonopeuksiin ja kannatta-
vuutta saadaan parannettua.

Vähittäiskaupalle tyypillisiä tilanteita, jotka voivat hetkellisesti nostaa merkittävästi käyt-
töpääoman määrää ovat sesongit ja uusien myymälöiden perustaminen. Sesonkituotteet
ovat voimakkaasti riippuvaisia sääolosuhteista. Esimerkiksi kylmä kesä tai lumeton talvi
voivat vaikuttaa erittäin voimakkaasti sesonkituotteiden kysyntään. Riskinä on, että tällai-
set tuotteet jäävät hyllyihin ja vaikutus kannattavuuteen on merkittävä. Alennusmyynnit
ovat selkeä keino päästä ylisuuresta varastosta eroon. Ennaltaehkäisevänä keinona voi
käyttää porrastettua hankintaa, jossa sesonkituotteet hankitaan pienemmissä erissä.
Tätä vaihtoehtoa pitää pohtia tarkkaan paljousalennusten, tilauskustannusten ja oman
tuonnin kustannusten välillä. Kokonaisuudessaan valikoiman sesonkiherkkyyttä tulee
pohtia ja seurata koko ajan.

Uudet myymälät sitovat aluksi runsaasti käyttöpääomaa, koska asiakkailta saatavaa tu-
lovirtaa ei vielä ole tullut. Etenkin tällaisissa tilanteissa korostuvat kehittyneet toimitusket-
jun suhteet. Perusvarasto tilauksella tarkoitetaan tässä tapauksessa suuria kertaeriä,

joilla uuden myymälän valikoima täytetään. Tällaiset tilaukset voidaan suunnitella erikseen toimittajan kanssa ja sopia poikkeukselliset maksuehdot. Nämä voivat sisältää esimerkiksi osamaksun tai pidennetyn maksuajan. Kaupan näkökulmasta tällä tavoin saadaan pidennettyä käyttöpääomasykliä ja pienennettyä sitoutunutta pääomaa. Erittäin tärkeää on saada liiketilat nopeasti rakennettua ja avattua. Tavoitteena on, että tuotteet olisivat mahdollisimman vähän aikaa suljettujen ovien takana.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia käyttöpääoman hallintaa ja sen vaikutusta vähittäiskaupan kannattavuuteen. Teoriaosassa esiteltiin toimitusketjun hallinnan ja käyttöpääoman hallinnan teoriaa. Empiirinen osa toteutettiin haastattelun avulla, joka pohjasi vahvasti teoriaosuudessa esiteltyihin käsitteisiin ja teemoihin. Haastattelun osalta keskityttiin tutkimaan, toteutuuko teorian aiheet vähittäiskaupassa ja miten niiden soveltaminen näkyy käytännössä. Teorian ja empirian yhdistelmällä muodostettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

5.1. Johtopäätökset

Ensimmäinen alatutkimuskysymys on ”**Miten toimitusketjun hallinnalla vaikutetaan käyttöpääomaan?**” Teoriaosuus nostaa esille yhteistyön merkityksen ja tiedon kulun molempiin suuntiin. Tämä edellyttää, että yritykset voivat yhdistellä operationaalisia ja strategisia kyvykkyyksiä. (Lysons & Farrington 2006, 95) Finne & Kokkonen (2005) esittelevät ECR-toimintamallin, joka korostaa toimitusketjun hallintaa kaupan näkökulmasta. Tutkimuksessa korostui tavaravirran virheetön ja kustannustehokas kulku toimittajalta kauppaan ja lopulta asiakkaille. Teoriassa ja empiriassa korostuivat teknologian hyödyntäminen, jotta edellä mainittu tavoite voidaan toteuttaa. Etenkin suurempien toimittajien kanssa voidaan yhteistyössä kehittää molempia hyödyttäviä toimintatapoja ja paremmin varautua erilaisiin poikkeustilanteisiin kuten uusien myymälöiden rakentaminen. Toimitusketjun hallinnalla voidaan tehostaa prosesseja, jotka mahdollistavat paremman käyttöpääoman hallinnan. Empiria osuus korostaa myyntiedustajien hyödyntämistä ja etenkin tulevaisuudessa erilaiset verkkopohjaiset tilausjärjestelmät tulevat yleistymään. Suurin hyöty saavutetaan reaaliaikaisten tuotetietojen kautta, joiden kautta vaihto-omaisuuden hallintaa voidaan tehostaa.

Toinen alatutkimuskysymys on ”**Miten vaihto-omaisuuden hallinnalla vaikutetaan käyttöpääomaan?**” Keinoja tähän ovat erilaiset teoreettiset mallit, kuten EOQ, käyttöpääomasykli ja vaihto-omaisuuden kiertoaikojen seuraaminen. Tavoitteena on alentaa varastotasoa ja lyhentää varaston kiertoaikaa. Empiria korostaa kuitenkin varovaisuuden

merkityksen varaston tasoa mietittäessä. Tuotepuutokset ovat pahin virhe, joka voi syntyä liian alhaisesta varaston tasosta. Kiertoaikoja voitaisiin helposti parantaa karsimalla heikommin kiertäviä nimikkeitä pois, mutta riskinä on sen vaikutus valikoimaan ja asiakasvirtaan.

Päätutkimuskysymys on ”**Miten vähittäiskaupan kannattavuutta voidaan parantaa käyttöpääoman hallinnalla?**” Alatutkimuskysymyksien tulokset osoittavat, että käyttöpääoman kautta on mahdollista vaikuttaa vähittäiskaupan kannattavuuteen. Empiria osio tuo esille syvällisemmin erilaisia vaikutuskeinoja ja miten teorian esittelemiä asioita hyödynnetään käytännössä. Teknologian avulla mahdollistetaan automatisoituja järjestelmiä ja niiden sisälle rakennetaan kysynnän mukaan tietyt hälytysrajat ja maksimivarastot. Tätä kautta saadaan varastonhallinta paremmalle tasolle. Tieto on luotettavaa ja oikea-aikaista. Jatkuvan seurannan kautta pystytään alentamaan vaihto-omaisuuden sitomaa pääomaa ja vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen.

5.2. **Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ymmärtämään käyttöpääoman hallinnan taustaa ja erilaisia keinoja siihen vaikuttamiseksi. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista vertailla vähittäiskauppojen kesken erilaisten käyttöpääomaan liittyvien tunnuslukujen tuloksia. Vertailua voisi tehdä joko Suomen sisäisesti tai useampien maiden vertailuna. Jatkossa myös syvällisempi perehtyminen myyntisaamisten ja ostovelkojen hallintaan olisi mahdollista. Tässä tutkimuksessa ne jäivät vähemmälle huomiolle.

LÄHDELUETTELO

Deloof, M. (2003) Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? *Journal of Business Finance & Accounting* 30, 3-4, 573-587.

Finne, S., Kokkonen, T. (2005) Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki. WSOY.

Hallikas, J. & Ojala, M. (2006) Investment in decision-making in supplier networks: management of risk. *International Journal of Production Economics*.104, 11.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvärinen M, Nikander P, Ruusuvuori J, (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere, Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Kallunki, J-P Kytönen E. (2002) Uusi Tilinpäätösanalyysi. Helsinki, Talentum Media Oy.

Kallunki, J. Lantto A-M & Sahlström P. (2008) Tilinpäätösanalyysi IFRS-maailmassa. Helsinki, Talentum Media Oy.

Lazaridis, I. & Tryfonidis, D., (2006). The relationship between working capital management and profitability of listed companies in the Athens Stock Exchange. *Journal of financial management and analysis*, 19(1).

Lintukangas, K., Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M. & Kähkönen, A. (2016) The drivers of supply management capability. *Benchmarking: An international journal*. 23, 7.

Logistiikanmaailma (2017) Logistiikka ja toimitusketju [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.1.2018]. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Lysons, K., & Farrington, B. (2006) Purchasing and Supply Chain Management. 7th edition. Essex, Pearson Education Limited.

Maness, T. & Zietlow, J. (2002) Short-term Financial Management. 2. ed. London, Thomson Learning Inc.

Mott, G. (2005). Accounting for Non-Accountants. A manual for managers and students. 6th edition. London, Kogan Page. 344 p.

Mullins, J.W. (2009). Capital is king! Business Strategy Review.20, 4, 5-8.

Niskanen J, Niskanen M, (2013) Yritysrahoitus Helsinki, Edita Publishing Oy.

PAM (2015) Vähittäiskauppa suomessa 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.1.2018]. Saatavilla: https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa-suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf

Pfahl, L., Moxham, C. (2014). Achieving sustained competitive advantage by integrating ECR, RFID and visibility in retail supply chains: A conceptual framework. Production Planning & Control, 25, 7, 548-571.

Richards, V.D., Laughlin, E.J. (1980). A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis. Financial Management. 9,1, 32-38.

Salmi, I. (2006). Mitä tilinpäätös kertoo. Helsinki: Oy Edita Ab.

Schwartz, R.A., (1974). An Economic Model Of Trade Credit.

Journal Of Financial & Quantitative Analysis, 9, 4, 643-657.

Talonpoika, A.-M., Monto, S., Pirttilä, M. & Kärri, T., (2014). Modifying the cash conversion cycle: revealing concealed advance payments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 3, 341-353.

Xiaobo, Z., Xu, D., Zhang, H., He, Q – M. (2007), “Modelling and analysis of a supply–assembly–store chain”, *European Journal of Operational Research*, 176,1, 275 – 294.

Yritystutkimus ry. (2005) Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Zhou, K., Su, C., Yeung, A. & Viswanathan, S. (2016) Supply chain management in emerging markets. *Journal of Operations Management*. 46

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyösuhteen perustamiseen toimittajan ja vähittäiskaupan välillä?
2. Millä tavalla yhteistyön hyödyntäminen tehostaa tuotteiden liikkuvuutta ja varastonhallintaa?
3. Seurataanko kiertoaikoja ja millä tarkkuudella?
4. Hyödynnetäänkö varaston hallinnassa EOQ-mallia?
5. Seurataanko käyttöpääomasykliä ja miten siihen voidaan vaikuttaa?
6. Minkälaisia erikoispiirteitä vähittäiskauppa sisältää liittyen edellä mainittuihin asioihin?