

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma
Talousjohtaminen

**KÄYTTÖPÄÄOMAN HALLINTA KOLMESSA KAUPANALAN CASE-
YRITYKSESSÄ 2008-2012**

Tekijä: Tuomas Metiäinen
Ohjaaja: Eero Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	1
1.3 Teoreettinen viitekehys	2
1.4 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	3
1.5 Rajaukset	4
1.6 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	4
1.7 Tutkimuksen rakenne	5
2. KÄYTTÖPÄÄOMA JA SEN HALLINTA	6
2.1 Käyttöpääoma	6
2.1.1 Myyntisaamiset	8
2.1.2 Ostovelat	9
2.1.3 Vaihto-omaisuus	10
2.2 Käyttöpääoman tunnusluvut	11
2.2.1 Käyttöpääomaprosentti	11
2.2.2 Vaihto-omaisuuden kiertoaika	12
2.2.3 Myyntisaamisten kiertoaika	13
2.2.4 Ostovelkojen kiertoaika	13
2.2.5 Käyttöpääoman kiertoaika	14
3. YRITYKSEN HANKINTATOIMI	15
3.1 Hankintaan vaikuttavat muutokset	16
3.2 Hankintatoimen ulottuvuudet	16
3.3 Hankintatoimen taloudellinen merkitys	17

4. HANKINTATOIMEN VAIKUTUS YRITYKSEN KÄYTTÖPÄÄOMAAN	20
4.1 Vertailuyritykset kokonaisuutena	20
4.2 Kesko	23
4.3 Stockmann	25
4.4 Tiimari	28
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31

KUVAT

Kuva 1	Teoreettinen viitekehys	2
Kuva 2	Käyttöpääoman sitoutuminen	8
Kuva 3	Hankintatoimen neljä ulottuvuutta	17
Kuva 4	Viisaalla hankinnan keinojen käytöllä on monisyiset vaikutukset organisaation suoritukseen	18
Kuva 5	Käyttöpääoman kehitys tarkasteltuna vuosina 2008-2012.	21
Kuva 6	Kiertoaikojen (pv) kehitys tarkasteltuna vuosina 2008-2012.	22
Kuva 7	Keskon tunnusluvut milj. € vuosina 2008-2012.	24
Kuva 8	Keskon kiertoaajat vuosina 2008-2012.	25
Kuva 9	Stockmann Oyj:n tunnusluvut milj. € vuosina 2008-2012.	26
Kuva 10	Stockmannin kiertoaajat vuosina 2008-2012.	27
Kuva 11	Tiimarin tunnusluvut milj. € vuosina 2008-2012.	29
Kuva 12	Tiimarin kiertoaajat vuosina 2008-2012.	30

KAAVAT

Kaava 1	Käyttöpääomaprocentin laskentakaava.	11
Kaava 2	Vaihto-omaisuuden kiertoajan laskentakaava.	12
Kaava 3	Myyntisaamisten kiertoajan laskentakaava.	13
Kaava 4	Ostovelkojen kiertoajan laskentakaava.	14
Kaava 5	Käyttöpääoman kiertoajan laskentakaava.	14

TAULUKKO

Taulukko 1 Case-yritysten keskimääräinen käyttöpääomaprosentti sekä kiertoajat (pv) vuosina 2008-2012.

23

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Maailmalla pitkään vallinnut taantuma on alkanut näyttää elpymisen merkkejä ja taloudessa on havaittu jopa pientä kasvua. Muista maista riippuvaisen Suomen kasvu tulee näkymään taloudessa kuitenkin viiveellä. Talouden yskiminen on saanut yritykset hereille ja monet niistä ovatkin aloittaneet erilaisia kannattavuusohjelmia, joiden tarkoituksena on liiketoimintojen tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen. Useilla yrityksillä kannattavuusohjelmaan kuuluu kustannusten pienentäminen, joista yhtenä merkittävänä tekijänä on käyttöpääoman tehokkuuden parantaminen. Käyttöpääoman tehokkuuden tarve on ajanut yritykset suunnittelemaan hankintojaan entistä tarkemmin, sillä käyttöpääomaan suuruuteen vaikuttavat ratkaisut tehdään yrityksen osto- ja myyntitoiminnoissa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on aluksi käsitellä yrityksen käyttöpääomaa ja hankintatoimea, sekä ymmärtää hankintatoimen merkitystä ja vaikutuksia yrityksen käyttöpääoman hallintaan. Talouden yleinen heikkeneminen ja sen tuomat vaikutukset yritysten kannattavuuden heikkenemiseen ovat pakottaneet yritykset pohtimaan erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa pääomien tehostamiseen.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää yrityksen hankintatoimen vaikutusta yrityksen käyttöpääomaan vastaten näin ollen seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- *Kuinka yrityksen hankintatoimi vaikuttaa yrityksen käyttöpääomaan?*

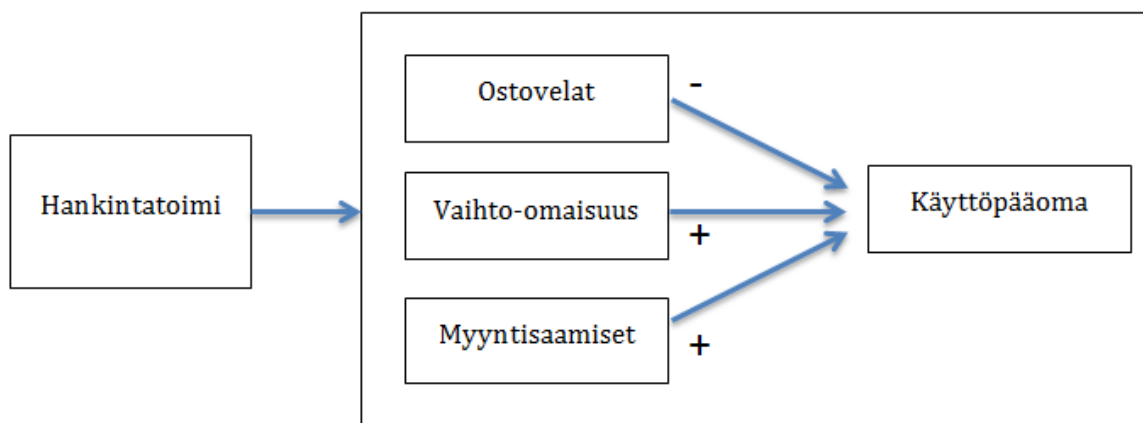
Päätutkimusongelman lisäksi tutkimus keskittyy kahteen alaongelmaan, jotka tukevat tutkimuksen pääongelman käsittelyä. Ennen varsinaiseen pääongelmaan pureutumista on hyvä tiedostaa, mitä yrityksen käyttöpääomaan kuuluu sekä mitkä ovat yri-

tyksen hankintatoimen taloudelliset erät, jotka vaikuttavat yrityksen käyttöpääomaan. Näin ollen alatutkimusongelmat ovat seuraavat:

- *Mistä yrityksen käyttöpääoma muodostuu?*
- *Mitä taloudellisia eriä yrityksen hankintatoimi pitää sisällään?*

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys havainnollistaa tutkimuksen keskeisimmät konseptit ja tutkittavat yhteydet kuvassa 1. Käyttöpääoma muodostuu yrityksen ostovelloista, vaihto-omaisuudesta ja myyntisaamisista. Vaihto-omaisuus ja myyntisaamiset sitovat varoja ja näin ollen kasvattavat yrityksen käyttöpääoman määrää. Ostovelloilla puolestaan on vaihto-omaisuuteen ja myyntisaamisiin verrattuna käänteinen vaikutus, eli ne keventävät käyttöpääoman määrää. Lopulta tutkimus keskittyy käsittelemään yrityksen hankintatoimen vaikutusta käyttöpääoman hallintaan kokonaisuutena.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.

1.4 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Tässä osassa johdantoa tarkastellaan tutkimuksessa esiintyviä keskeisimpiä käsitteitä. Tutkimuksen yhdellä keskeisimmällä käsitteellä, **käyttöpääomalla**, tarkoitetaan kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, kuinka paljon yrityksen juoksevaan liiketoimintaan ja lyhytvaikutteisiin tuotantotekijöihin, toisin sanoen päivittäisiin kuluihin, sitoutuu pääomaa eli rahaa. Sitoutuneen pääoman määrä ei kuitenkaan ole vakio, vaan se muuttuu jatkuvasti erityisesti ostojen ja myynnin myötä. (Leppiniemi 2005, 33–35; Leppiniemi & Kykkänen 2005, 129)

Toinen tutkimuksen keskeinen käsite on **hankintatoimi**, jolla tarkoitetaan liiketoimintaan tarvittavien tarvikkeiden ja palvelujen hankintaa optimaalisilla kustannuksilla valituilta toimittajilta. Hankintatoimen tavoitteena on hankkia yritykselle tarvittava määrä hyvälaatuisia tuotteita oikeaan aikaan ja mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla siten, että toimitusehdot ja toimituksiin liittyvät palvelut vastaavat yrityksen tarpeita. (Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I. & Miettinen, A. 394-395)

Myyntisaamiset ovat nykyään hyvin merkittävässä asemassa yritysten liiketoiminnassa. Yritykset myöntävät hyvin usein niin yritysten välisessä kuin yrityksen ja asiakkaan välisessä kaupankäynnissä myymilleen tuotteille ja palveluille maksuaikaa. Yrityksen myynnin edistämisen kannalta maksuajan myöntämisellä on usein hyvin keskeinen rooli, sillä se voi toimia myös hinnoittelun välineenä. Myyntisaamisten myöntämisen motiivi voidaan jakaa kahteen osaan, rahoitukselliseen sekä toiminnalliseen motiiviin. (Niskanen & Niskanen 2000, 361 - 362)

Yritykset hankkivat tuotteita ja palveluja suurimmaksi osaksi velalla. **Ostovelka** syntyy, kun tavaran tai palveluksen myyjä myöntää asiakkaalle maksuaikaa ostoihinsa. Ostovelka on tavanomaisesti lyhytaikaista rahoitusta, joten ostovelat esitetään taaseessa omana lyhytaikaisten velkojen eränä. Oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle edullisen rahoitusmuodon, joka syntyy normaalin päivittäisen toiminnan oheistuotteena. (Niskanen & Niskanen 2003, 368)

Vaihto-omaisuus määritellään Kirjanpitolain (30.12.2004/1304) neljännen luvun 4 § seuraavalla tavalla: *”Vaihto-omaisuutta ovat sellaisinaan tai jalostettuina luovutettaviksi tai kulutettavaksi tarkoitetut hyödykkeet.”* Yleisesti vaihto-omaisuudeksi luetaan kuuluvan kauppiaan varastossa olevat myytäviksi hankitut tavarat tai teollisuusyrityksen raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmisteet, jotka on tarkoitettu myytäviksi joko sellaisinaan tai jalostettuina. Vaihto-omaisuuteen katsotaan kuuluvan myös sellaiset apuaineet, jotka eivät sinällään kuulu valmiiseen tuotteeseen, mutta niitä tarvitaan tuotteen valmistusprosessissa. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa pakkaustarvikkeet. (Leppiniemi & Kykkänen 2001, 72).

1.5 Rajaukset

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia hankintatoimen merkitystä yrityksen käyttöpääomaan. Tutkielman empiirinen osuus on rajattu koskemaan ainoastaan valikoituja suomalaisia julkisia pörssiyhtiöitä, jotka toimivat kulutuspalvelusektorilla niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Lisäksi yhtenä rajauksena on pidetty tilinpäätöksen laatimisperiaatteita vertailukelpoisuuden takaamiseksi, joten tutkimukseen otettiin sellaisia yrityksiä huomioon, jotka laativat tilinpäätöksen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti. Analysointiin käytetyt julkisesti saatavilla olevat tilinpäätös- ja vuosikertomusmateriaalit on rajattu käsittelemään vuosia 2008 - 2012.

1.6 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus on toteutettu kirjallisuustutkimuksena hyödyntäen samalla valikoitujen pörssinoteerattujen case-yritysten tilinpäätöksiä ja vuosikertomuksia. Tutkimuksen empiirinen osa suoritetaan tilinpäätösanalyysinä, analysoiden valittujen case-yritysten tilinpäätöslukuja. Tutkimuksessa käytettävä aineisto on yrityksiltä saatavaa julkista materiaalia, kuten tilinpäätöksiä, vuosikertomuksia, osavuosikatsauksia sekä pörssitiedotteita.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa lähdetään liikkeelle tutkimuksen taustan esittelyllä. Tämän jälkeen määritellään tutkimuksen ongelma sekä tutkimukselle asetetut tavoitteet. Lisäksi ensimmäisessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto.

Luvuissa kaksi ja kolme käsitellään tutkimuksen keskeisimpien aiheiden, käyttöpääoman ja hankintatoimen perusteita, sekä tarkastellaan tarkemmin niihin vaikuttavia tekijöitä. Samalla esitellään myös käyttöpääoman muodostavat erät ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen neljännessä luvussa keskitytään empiirisesti tutkimaan hankintatoimen vaikutusta ja merkitystä yrityksen käyttöpääomaan, sekä pohditaan hankintatoimen taloudellisia eriä ja niiden vaikutusta myös käyttöpääomaan keskittyen kolmeen case-yritykseen.

Viidennessä ja samalla tutkimuksen viimeisessä pääluvussa luodaan tutkimukselle yhteenveto, esitellään johtopäätökset hankintatoimen vaikutuksesta yrityksen käyttöpääomaan sekä pohditaan mahdollisen vaikutuksen merkitystä käyttöpääoman suuruuteen.

2. KÄYTTÖPÄÄOMA JA SEN HALLINTA

2.1 Käyttöpääoma

Käyttö- eli liikepääomalla (working capital) tarkoitetaan yrityksen päivittäiseen liike-toimintaan sitoutuvan rahoituksen määrää. Tällaisella rahoituksella tarkoitetaan yleensä yrityksen käytössä olevia suhteellisen nopeasti rahaksi muutettavia varoja, kuten kassassa olevaa rahaa. Käyttöpääomaa sitoutuu yrityksen toimintojen eri vaiheissa, johtuen rahaliikenteen ja suoritteiden liikkumisen eriaikaisuudesta. (Niskanen & Niskanen 2000, 351-351; Salmi, I. 2006, 183-184.) Toisaalta käyttöpääoman suuruuteen vaikuttavat yrityksen toiminnan volyyymi sekä toiminta-aste, kuin myös tuotantoprosessin luonne. Yrityksen kasvaessa käyttöpääomaa sitoutuu yleensä enemmän ja täten se luonnollisesti vaikuttaa käyttöpääoman määrään. Lisäksi yrityksen tuotevalikoiman laajuus sitoo pääomaa ja vaikuttaa käyttöpääomaan. Tuotantotekijöiden hinnan muutokset heijastuvat myös käyttöpääomaan. (Kasanen, E., Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V., 1996 ,97)

Yrityksen vaihto-omaisuus sekä myyntisaamiset ovat pääomia sitovia eriä, kun taas yrityksen ostovelat keventävät pääoman sitoutumista. Tämän sitoutuvan rahoituksen määrän yritys voi kattaa osittain joko lyhyt- tai pitkäaikaisella vieraalla pääomalla tai omalla pääomalla. (Niskanen & Niskanen 2000, 351-351; Salmi, I. 2006, 183-184.) Käyttöpääoman määrän määrittämiseen on käytössä erilaisia tapoja, joista Leppiniemi ja Kykkänen määrittelevät käyttöpääoman seuraavasti:

Käyttöpääoma= Vaihto-omaisuus + Myyntisaamiset – Ostovelat

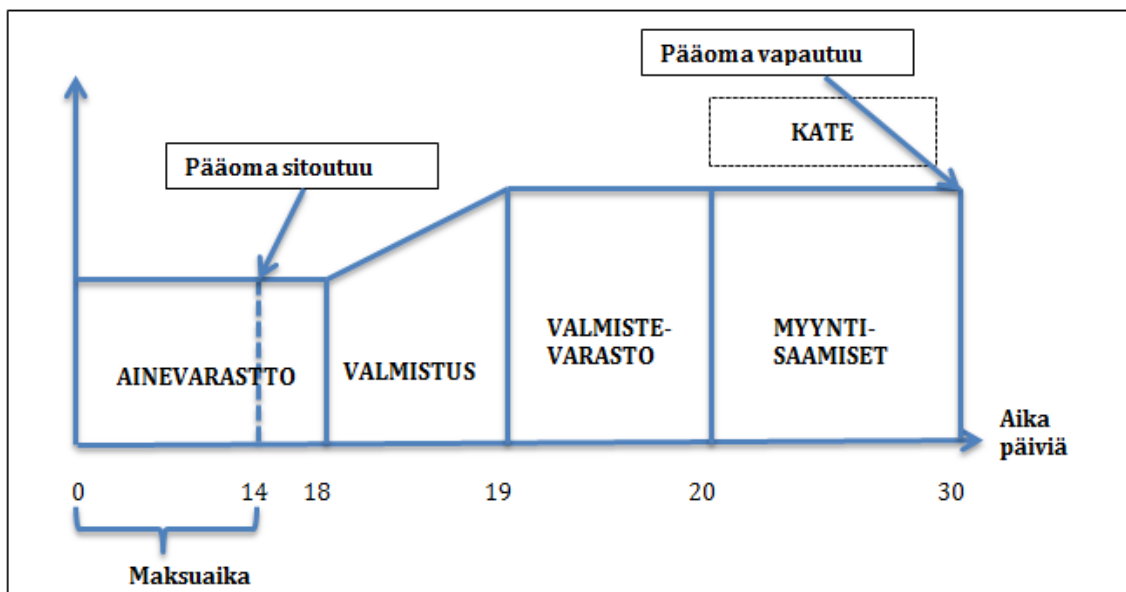
([Leppiniemi](#) & Kykkänen 2005, 129.)

Yrityksen käyttöpääoman hallinta on yksi yrityksen tärkeimmistä talouden ja johtamisen kysymyksistä. Yrityksen liiketoiminnan luonne vaikuttaa vahvasti käyttöpääoman rooliin. Käyttöpääoman voi olla kooltaan vakaa tai vaihdella hyvin voimakkaasti. Varastointi, käsittely, rahoitus, luottotappiot, pilaantuminen ja epäkuranttius ovat kustannuksia, joita käyttöpääoma muodostaa. Yrityksien tulee myös ottaa käyttöpääoman kustannuksissa huomioon sen synnyttämät vaihtoehtoiskustannukset. Vaihto-

ehtoiskustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät niistä vaihtoehdoista, joista joudutaan luopumaan valitun vaihtoehdon sijasta.

Yritykset painivat käyttöpääoman koon kanssa, sillä liian pieni käyttöpääoma voi tuoda mukanaan myös ongelmia, kuten toimitusvaikeudet, maineen menetyksen, kuljetuskustannukset, tuotanto-ongelmat tai ostohinnat hätä- ja lisätoimituksissa. Yrityksen liiketoiminnan volyymillakin on vaikutus käyttöpääomaan. Käyttöpääomaa ei voida pienentää poistoina, vaan se säilyy tai jopa kasvaa, mutta vapautuu vasta kun toiminta lopetetaan. (Salmi, I. 2006, 183-184.)

Käyttöpääoman ja maksuvalmiuden hoitoon yrityksillä on useita keinoja. Yritykset voivat lyhentää läpimenoaikoja, sekä vähentää syntyvää hävikkiä ja täten tehostaa tuotantoprosessia. Yritykset voivat myös ulkoistaa valmistuksen tai huoltopalvelut alihankkijoille, jolloin yrityksellä on mahdollisuus pienentää sitoutuvaa pääomaa. Käyttöpääomaa voidaan myös hallita annetuilla maksuajoilla tai omien saatavien myynnillä. Yritykset voivat hankkia lisää omaa pääomaa osakeantien avulla sekä vierasta pääomaa pitkä- ja lyhytaikaisilla lainoilla. Rahoituksen tai pääoman saaminen riippuu kuitenkin yrityksen maksuvalmiudesta – sen ollessa heikko voi uuden rahoituksen tai pääoman saanti vaikeutua huomattavasti tai pahimmassa tapauksessa jopa estyä. Käyttöpääomaa sekä maksuvalmiutta voidaan myös parantaa ostovelkojen maksuaikoja pidentämällä tai jopa luopumalla kokonaan niistä leasingrahoituksen avulla. Yritykset voivat joutua jopa saneeraamaan toimintaansa, tavoitteena parantaa maksuvalmiutta sekä käyttöpääoman määrää. (Salmi, I. 2006, 186) Kuvassa 2 on havainnollistettu miten eri tavoin käyttöpääoma sitoutuu.



Kuva 2. Käyttöpääoman sitoutuminen. (Salmi, I. 2006, 186)

Käyttöpääoman tasosta ja mahdollisuuksista vaikuttaa siihen saada enemmän tietoa, kun pureudutaan tarkemmin sen muodostamiin eriin. Yllä oleva kuva 2 ilmaisee käyttöpääoman sitoutumista yrityksen prosessien eri vaiheissa. Yrityksen maksuessa lasku 14 päivää tuotteen toimittamisesta alkaa käyttöpääomaa sitoutua varastoon. Tuotteen siirtyessä varastosta valmistukseen lisääntyy sitoutuvan käyttöpääoman määrä muiden tuotantokulujen, kuten palkkojen, johdosta. Valmistuksen jälkeen valmiit tuotteet siirretään valmistevarastoon, jossa ne odottavat siirtoa asiakkaalle. Tuotteisiin sitoutuu kuitenkin koko ajan käyttöpääomaa. Kuten kuvasta 2 näkyy, sitoutunut käyttöpääoma vapautuu vasta, kun asiakas on maksanut laskun 30. päivänä ja tällöin koko prosessi on sitonut käyttöpääomaa 16 päivän ajan.

2.1.1 Myyntisaamiset

Nykyään kaupankäynnissä käytetään käteistä rahaa vaihdon välineenä hyvin vähän, sillä rahan tilalle on tullut erilaisia luotto- ja maksukortteja. Yritysten välisessä kaupankäynnissä maksuajan myöntäminen on jo hyvin normaali käytäntö, mutta maksu-aikojen myöntäminen myös yksityishenkilöiden kaupankäynnissä on yleistynyt. Tämän maksutavan muutoksen myötä myyntisaamisista on tullut hyvin merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. Myyntisaaminen määritellään tarkemmin saamisoikeudeksi, joka syntyy myyjän kirjanpitoon, kun yritys myy sen varsinaiseen toimintaan liittyviä

hyödykkeitä tai palveluja. Myyntisaamisiin kuuluu myös käyttöomaisuuden myymisestä syntyneet saamiset. (Niskanen & Niskanen 2000, 361)

Tavarantoimittajat voivat käyttää myyntisaamia apuna luotottaessa asiakkaitaan. Myyntisaamisilla on myös havaittu olevan keskeinen rooli yrityksen myynnin edistämässä. Asiakkaan rahoitus on yksi keskeinen syy myyntisaamisten myöntämiselle. Yritykset myöntävät myyntisaamia asiakkaille tilanteissa, joissa yritys saa rahoitusta halvemmalla ja paremmilla ehdoilla kuin asiakas. Yritykset rahoittavat asiakkaita myös tilanteissa, joissa asiakas ei saa rahoitusta pankeista. (Niskanen & Niskanen 2000, 361-163)

Myyntisaamia käytetään myös hyödyksi hinnoittelussa, jossa yritys voi räätälöidä maksuehdot sekä hinnat asiakaskohtaisesti. Käteisalennukset ovat hyvä esimerkki, jolloin asiakas saa yleensä tuotteen tai palvelun edullisemmin kuin mitä asiakas maksaisi siitä luotolla. (Niskanen & Niskanen 2000, 362-163)

Myyntisaamisiin voi myös vaikuttaa toiminnalliset motiivit, jotka syntyvät esimerkiksi silloin, kun yrityksen tuotteet tai palvelut eivät käy kaupaksi, vaan yrityksen varastot täyttyvät myytävästä tavarasta. Tällöin yritys voi myynninkasvattamisen toivossa myöntää asiakkaille pidempiä maksuaikoja sekä suurempia käteisalennuksia. (Niskanen & Niskanen 2000, 362-163)

2.1.2 Ostovelat

Ostovelat ovat yrityksen normaalissa päivittäisessä toiminnassa käytetty rahoituksen lähde, sillä yrityksen hankinnoista suurin osa tehdään velaksi. Ostovelka syntyy ostajan kirjanpitoon eräksi, kun asiakas saa tavarantoimittajalta maksuaikaa. Tällaiseksi eräksi luetaan hyödykkeen hankinnasta syntyneistä menoista se osa, jota ei ole maksettu tilinpäätöshetkellä. Ostovelat kirjataan yrityksen taseeseen vastattavaa -puolelle omana lyhytaikaisena velkaeränä, mikäli maksuaika on alle vuoden. Yli vuoden maksuaikaiset ostovelat kirjataan taseeseen pitkäaikaisiin velkoihin. (Niskanen & Niskanen 2000, 368-369)

Yrityksen lyhytaikaisen rahoituksen lähteenä ostovelat ovat hyvin merkittävä osa. Niiden merkittävyys vaihtelee kuitenkin hyvin paljon toimialoittain, kuin myös ostovelkojen määrä. Vaihtelua on myös havaittu tarkastellessa eri maita keskenään. Näitä eroja voivat selittää muun muassa erilaiset maksuehdot tai yritysten erilaiset suhtautumistavat maksuaikoihin sekä niiden noudattamiseen. (Niskanen & Niskanen 2000, 368-369)

Ostovelkarahoitus voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen. Korottomana lainana tavarantoimittajalta ostajalle voidaan käsittää sellaiset ostovelat, jotka maksetaan käyttäen mahdollisia käteisalennuksia. Myös silloin, kun ostovelkoihin ei liity mahdollisuutta käteisalennuksiin, se katsotaan kuuluvan korottomiin lainoihin. Maksulliseen ostovelkarahoitukseen luetaan kuuluvan sellaiset ostovelat, joiden maksuehtoihin kuuluu käteisalennus, mutta sitä ei käytetä. Kyseessä on siis laina, jonka kustannus on käteisalennus. (Niskanen & Niskanen 2000, 368-369)

2.1.3 Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuus on määritelty Kirjanpitolain (30.12.2004/1304) neljännen luvun 4 § seuraavalla tavalla: *"Vaihto-omaisuutta ovat sellaisinaan tai jalostettuina luovutettaviksi tai kulutettavaksi tarkoitetut hyödykkeet."* Laki elinkeinotulon verottamisesta (24.6.1968/360) toisen luvun 10 § määrittelee vaihto-omaisuuden puolestaan seuraavasti: *"Vaihto-omaisuutta ovat elinkeinotoiminnassa sellaisinaan tai jalostettuina luovutettaviksi tarkoitetut kauppatavarat, raaka-aineet, puolivalmisteet ja muut hyödykkeet sekä elinkeinotoiminnassa kulutettaviksi tarkoitetut poltto- ja voiteluaineet ja muut tarvikkeet."*

Yleisesti vaihto-omaisuudeksi luetaan kuuluvan kauppiaan varastossa olevat myytäviksi hankitut tavarat tai teollisuusyrityksen raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmisteet, jotka on tarkoitettu myytäviksi joko sellaisinaan tai jalostettuina. Vaihto-omaisuuteen katsotaan kuuluvan myös sellaiset apuaineet, jotka eivät sinällään kuulu valmiiseen tuotteeseen, mutta niitä tarvitaan tuotteen valmistusprosessissa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi pakkaustarvikkeet. (Leppiniemi & Kykkänen 2001, 72).

Vaihto-omaisuus löytyy taseen vasemmalta puolelta, vastaavista eristä, ja edelleen vaihtuvista vastaavista. Se koostuu seuraavista eristä: aineet ja tarvikkeet, kesken-eräiset tuotteet, valmiit tuotteet/tavarat ja muusta vaihto-omaisuudesta. Ennen taseen kirjaamista vaihto-omaisuus inventoidaan, eli yrityksen vaihto-omaisuuden arvo selvitetään ja vasta tämän jälkeen kirjataan taseeseen.

Vaihto-omaisuus vaikuttaa myös yrityksen tulokseen, kun yritys hankkii vaihto-omaisuudeksi tarkoitettuja hyödykkeitä. Näiden hyödykkeiden hankintahinta kirjataan ostoihin ja täten ne pienentävät yrityksen hankinta-ajan tulosta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 89.) Tuloslaskelmaan kirjataan myös vaihto-omaisuuden inventaariosa saatu varaston muutos. Kirjaukset tehdään seuraavalla tavalla – varaston väheneminen kirjataan kuluksi siitä syystä, että yritys on myynyt enemmän kuin on valmistanut kyseisellä tilikaudella. Varaston lisäys puolestaan aiheuttaa taas vastakkaisen kirjauksen tuloslaskelmaan. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 24.)

2.2 Käyttöpääoman tunnusluvut

2.2.1 Käyttöpääomaprosentti

Käyttöpääomaprosentti kertoo yrityksen synnyttämän liikevaihdon ja juoksevaan liike-toimintaan sitoutuvan käyttöpääoman välistä suhdetta. Tunnusluvussa käytettävien lukujen ansiosta, sillä voidaan vertailla eri yritysten käyttöpääoman ja liikevaihdon välistä suhdetta myös eri ajanjaksoilla tapahtuva vertailu on mahdollista. Tunnuslu- kua voidaan käyttää hyväksi laskettaessa esimerkiksi kuinka paljon yritys tarvitsee rahoitusta lisääntyvää käyttöpääomaa varten, kun se laajentaa toimintaansa. (Salmi, I. 2006, 187)

Käyttöpääomaprosentin laskentakaava

$$\frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto 12kk}} \times 100$$

Kaava 1. Käyttöpääomaprosentin laskentakaava. (Salmi, I. 2006, 187)

2.2.2 Vaihto-omaisuuden kiertoaika

Jotta yrityksen pystyvät toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja palvelemaan asiakkaita hyvin, tulee yritysten vaihto-omaisuuden olla hyvin hallussa sekä olla riittävässä määrin, jotta pystytään takamaan toimitusvarmuudet asiakkaille. Tästä syystä varaston tai yleisimmin kutsutun vaihto-omaisuuden määrä muodostaa yhden tärkeimmistä käytöpääomaan liittyvistä tekijöistä. (Salmi, I. 2006, 188)

Vaihto-omaisuuden hallinnan tehokkuutta pyritään mittaamaan vaihto-omaisuuden kiertoaika -tunnusluvun avulla. Tunnusluvun avulla saadaan selville sen ajanjakson pituus, jolloin käyttöpääomaa on sitoutunut varastossa olevaan vaihto-omaisuuteen. Yritykset pyrkivät pienentämään varastojaan niin pieniksi kuin mahdollista, mutta kuitenkin siten, että myynti- ja valmistustoiminta eivät häiriinny. Myös varastonkiertoaikoja nopeuttamalla pyritään vapauttamaan nopeammin sitoutunutta käyttöpääomaa pois varastosta, sillä sitoutunut pääoma vapautuu vasta, kun tuote on myyty pois asiakkaalle. (Salmi, I. 2006, 188)

Vaihto-omaisuuden kiertoajan laskentakaava

$$\frac{\text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Liikevaihto}} \times 365$$

Kaava 2. Vaihto-omaisuuden kiertoajan laskentakaava.
(Ikäheimo et al., 2011, 69)

Optimaalisen varasto- ja tilauskoon määrittäminen on hyvin tärkeää, mutta samalla vaikeaa, sillä suuret tilaukset saadaan yleensä edullisemmin, mutta ne synnyttävät suuremmat varastointikustannukset kuin pienet tilaukset. Varaston on kuitenkin oltava riittävän suuri, jotta voidaan taata häiriötön toiminta, hyvä toimitusvarmuus sekä taata asiakaspalvelu. Varaston ylläpitämisestä syntyy kustannuksia, sekä liian suuri varaston koko voi aiheuttaa tuotteiden seisomista varastossa liian pitkiä aikoja. Pitkät varastointiajat voivat heikentää tuotteiden laatua ja pahimmillaan aiheuttaa tuotteiden

pilaantumisia. Vanhentuneista ja pilaantuneista tuotteista syntyy myös yritykselle kustannuksia. (Salmi, I. 2006, 188)

2.2.3 Myyntisaamisten kiertoaika

Myyntisaamiset ovat nykyään hyvin merkittävässä asemassa yritysten liiketoimintaa. Yritykset myöntävätkin hyvin usein niin yritysten välisessä kuin yrityksen ja asiakkaan välisessä kaupan käynnissä myymilleen tuotteille ja palveluille maksuaikaa. Tämä tunnusluku kertoo, kuinka kauan asiakkaalla menee maksaa lasku yritykselle, kun kaupat on tehty. Yritys antaa asiakkaalle lainaa myöntäessään maksuaikaa ja täten siihen sitoutuu yrityksen varoja eli käyttöpääomaa. Myyntisaamisten pienentämisellä on siis käyttöpääomaan sitoutumiseen pienentävä vaikutus. (Salmi, I. 2006, 189)

Myyntisaamisten kiertoajan laskentakaava

$$\frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto (12kk)}} \quad \times \quad 365$$

Kaava 3. Myyntisaamisten kiertoajan laskentakaava. (Salmi, I. 2006, 189)

2.2.4 Ostovelkojen kiertoaika

Nykyään moni yritys ostaa tavaroita ja palveluita velaksi toisilta yrityksiltä, mutta myös kuluttajat ostavat paljon luotolla yrityksiltä. Ostovelkoista on tullut yrityksille hyvin yleinen tapa rahoittaa toimintaa. Yritysten tulisi hyödyntää mahdollisuutta maksaa ostokset niin myöhään kuin mahdollista, mutta siten, että käteisalennuksen käyttäminen on kuitenkin vielä mahdollista (Raheman et al. 2011, s. 289). Ostovelkojen ansiosta yritysten tarvitsee hankkia vähemmän muuta rahoitusta, kuten esimerkiksi korollisia pääomia, sillä ostovelat ovat yleensä korottomia. Ostovelkoihin yleisin käytetty tunnusluku on niiden kiertoajan mittaaminen, joka kertoo keskimääräisen ostolaskun ajan, eli kuinka kauan yritys saa aikaa maksaa laskunsa. (Salmi, I. 2006, 189)

Ostovelkojen kiertoajan laskentakaava	
Ostovelat	
<hr style="border: 1px solid blue;"/>	X 365
Tavaroiden ja palveluiden ostot (12kk)	

Kaava 4. Ostovelkojen kiertoajan laskentakaava. (Salmi, I. 2006, 189)

2.2.5 Käyttöpääoman kiertoaika

Yllä olevia kiertoaikoja voidaan verrata toisiinsa laskemalla ne yhteen, jolloin saadaan selville kuinka tehokkaasti yritys hoitaa juoksevaa rahoitustaan. Tunnusluvun etumerkki kertoo ylittääkö ostovelkojen kiertoaika myyntisaamisten- ja vaihto-omaisuuden yhteen lasketun kiertoajan eli käyttöpääomaan sidotun varallisuuden kiertoajan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saako yritys maksun tuotantotekijöistä ennemmin kuin on saanut rahat tuotteen sitomasta pääomasta. Ostovelkojen kiertoaikaa voidaan myös verrata yrityksen myyntisaamisten kiertoaikaan, jolloin saadaan selville, saako vai antaako yritys rahoitusta asiakkailleen. (Salmi, I. 2006, 190)

Käyttöpääoman kiertoajan laskentakaava	
Vaihto-omaisuuden kiertoaika + Myyntisaamisten kiertoaika	
- Ostovelkojen kiertoaika	

Kaava 5. Käyttöpääoman kiertoajan laskentakaava.
(Niskanen & Niskanen 2004, 129)

3. YRITYKSEN HANKINTATOIMI

Liiketoiminnan ja itse kaupankäynnin peruskulmakiviä ovat ostaminen ja myyminen. Nykyajan nopeasti muuttuvat markkinat, kvartaalitaloudessa elävät yritykset, yhteiskunta ja koko liiketoimintaympäristö tekevät kuitenkin ostamisesta moniulotteisempaa ja vaikeammin hallittavaa kuin menneinä vuosikymmeninä. Viime vuosikymmeninä yritykset ovat alkaneet keskittyä enemmän yrityksen ydinosaan ja lisänneet toimintojen ulkoistamista ja palveluiden hankkimista yrityksen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Tällainen muutos yrityksen organisaatioissa ja prosesseissa on kasvattanut hankintatoimen merkitystä yrityksen kilpailukyvyssä sekä taloudellisessa menestymisessä.

Hankintatoimi käsitetään hyvin usein pelkästään hankintahintojen selvittämiseksi ja niiden sopimiseksi, mutta hankintatoimi on myös paljon muuta. Itse hankintatoimi käsitteestä on monia eri määritelmiä niin kirjallisuudessa kuin käytännössä, mutta mitään vakiintunutta määritelmää ei ole olemassa, vaan määrittely riippuu asiayhteyksistä, määrittelijöistä sekä myös hankintatoimen merkityksestä. Hankintatoimeen liitetään myös seuraavia englanninkielisiä käsitteitä kuten procurement ja supply chain management. Klassisen määrittelyn mukaan hankintatoimen tarkoituksena on ostaa oikeanlaatuisia sekä oikeita tuotteita ja oikeita palveluita oikea määrä oikeilta toimittajilta. (Arjan J. Van Weele 2005, 12-13)

Yleisemmin hankintatoimi määritellään käsittävän koko ostoprosessin. Sen katsotaan sisältävän hankittavien tarpeiden määrittelyn, toimittajien kartoituksen ja valinnan, hankintalähteiden kartoittamisen ja –kilpailuttamisen, hankintahintojen kilpailuttamisen, ehtojen ja määräysten määrittelyn, sopimuksen tai tilauksen tekemisen sekä toimituksen laadun ja oikea-aikaisuuden valvonnan. (Arjan J. Van Weele 2005, 12-13; Uusi-Rauva et al., 2003, 394-395)

Hankintatoimi on merkittävässä osassa yrityksen liiketoimintaa, sillä se muodostaa linkin oman yrityksen ja toimittajien välille. Hankintatoimella katsotaan yleisesti olevan useita tehtäviä, joilla varmistetaan hankinnoista syntyvien kustannusten mini-

mointi sekä yrityksen toiminnan häiriöttömyys. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa tasaisen jatkuvan materiaali- ja palveluvirran takaaminen yritykselle riippumatta mahdollisista tuotantokatkos-, ylityö- ja kuljetushäiriöistä; varaston sitoutuvien kustannusten minimointi sekä tilattavien eräkokojen määrittäminen. (Arjan J. Van Weele 2005, 12-13)

Hankintatoimen lukuisista tehtävistä huolimatta hankintatoimelle voidaan myös asettaa tavoitteita toiminnalle. Yksi tärkeimmistä hankintatoimen tavoitteista on valita parhaimmat toimittajat markkinoilta. Yrityksen hankintatoimella on myös seuraavia tehtäviä: oikeasta laatutasosta huolehtiminen, toimittajien seuranta ja arviointi, osallistuminen uusien tuotteiden kehittämiseen sekä neuvottelujen tehostaminen. (Arjan J. Van Weele 2005, 13-14)

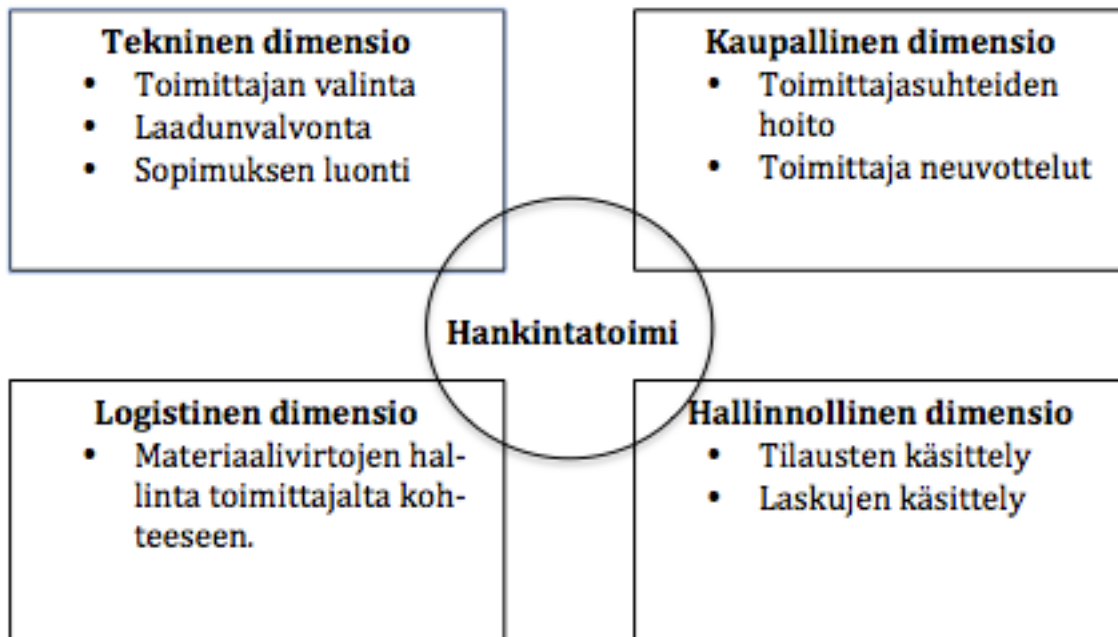
3.1 Hankintaan vaikuttavat muutokset

Globaali taantuma taloudessa ja kiristynvä kilpailu on pakottanut yrityksiä karsimaan toimintojaan ja keskittymään siihen, millä yritys tosiasiallisesti erottuu muista yrityksistä, eli omaan ydinosaamiseen. Yritys kuitenkin tarvitsee karsimiaan toimintoja ja joutuu näin ollen ostamaan niitä ulkopuolisilta yrityksiltä. Tätä kutsutaan ulkoistamiseksi. On yleistä, että yritykset ostavat nykyään toimintoja tai liiketoimintaprosessien palveluita yrityksiltä. Varaston hallinnan siirtäminen toisen yrityksen vastuulle on hyvä esimerkki. Ulkoistaminen johtaa siihen, että kun tuotteita ja palveluita hankitaan yrityksen ulkopuolelta, hankintojen suhteellinen osuus kustannusrakenteesta kasvaa ja täten vahvistaa hankintojen taloudellista merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, 48-49)

3.2 Hankintatoimen ulottuvuudet

Hankintatoimesta voidaan erottaa neljä toimintoulottuvuutta: teknillinen, kaupallinen, logistinen ja hallinnollinen. Tekniseen ulottuvuuteen kuuluvat toiminnallisuus, määritelmät ja ostettujen tuotteiden laatu. Kaupalliseen ulottuvuuteen kuuluvat toimittajasuhteiden hallinta ja sopimusehdot. Logistiseen ulottuvuuteen kuuluu toimitusketjun optimointi toimittajalta aina tuotteen loppukäyttäjälle. Hallinnolliseen ulottuvuuteen

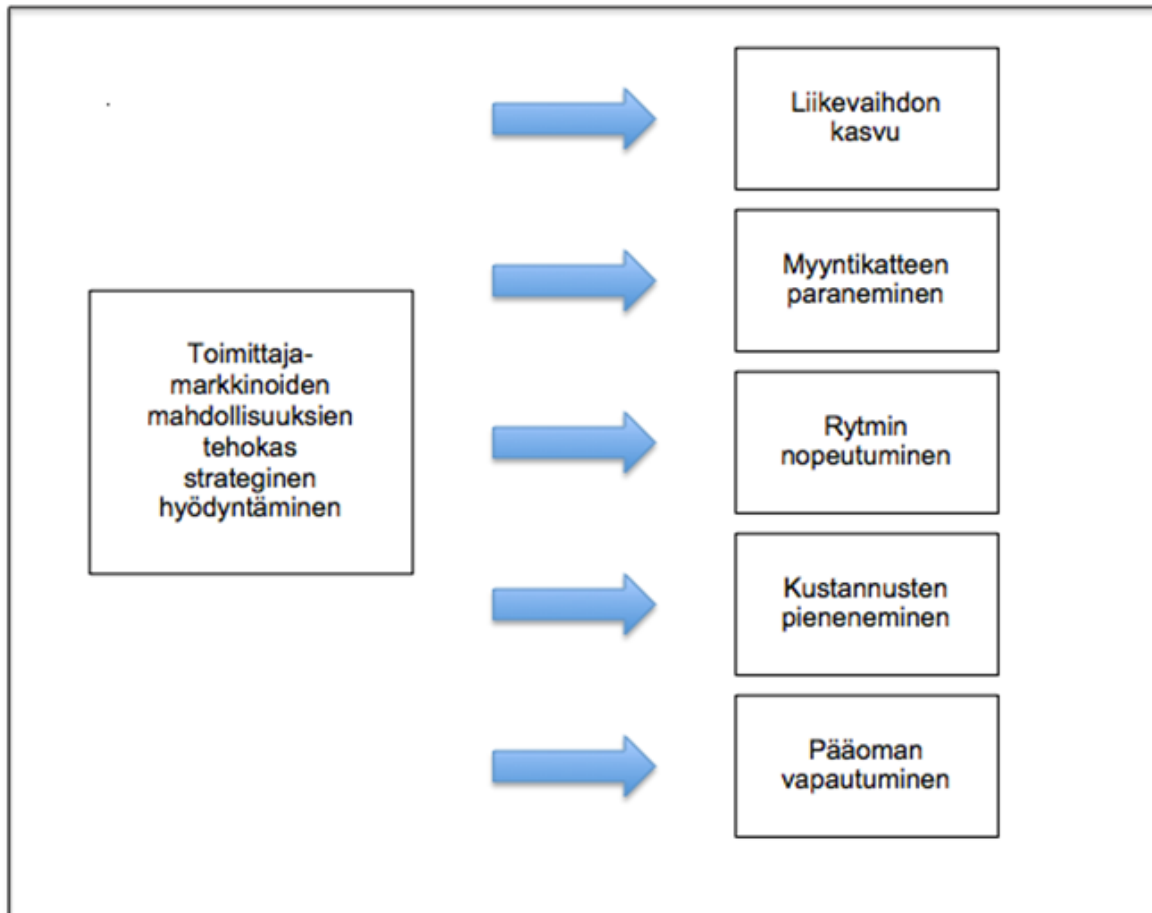
kuuluu tehokas tilausten käsittely sekä kulu- ja laskujen käsittely. (Arjan J. Van Weele 2005, 35-36)



Kuva 3. Hankintatoimen neljä ulottuvuutta. (Arjan J. Van Weele 2005, 35)

3.3 Hankintatoimen taloudellinen merkitys

Yrityksen hankintatoimella on laajat vaikutukset yrityksen menestymiseen, sillä sen kautta voidaan vaikuttaa sekä yritystoiminnan kannattavuuteen että kasvuun. Alla oleva kuva kertoo hankintatoimen vaikutuksista yrityksen suorituskykyyn. Kuten kuvasta näkyy, yrityksen toimittajavalinnoilla sekä –politiikalla on vaikutuksia moneen menestymiseen vaikuttavaan elementtiin kuten esimerkiksi liikevaihtoon, katteisiin ja pääoman sitoutumiseen tai vapautumiseen. (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, 102-103).



Kuva 4. Viisaalla hankinnan keinojen käytöllä on monisyiset vaikutukset organisaation suoritukseen (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, 104)

Nykyajan tietotekniikka ja kvartaalitalous on tehnyt liike-elämästä hyvin nopeampoisista ja yritysten tulee pystyä reagoimaan kysynnän vaihteluun hyvin ripeällä aikataululla. Tämä on asettanut haasteita tavara- ja rahavirtojen ohjaamiselle ja niiden ajallisen keston hallinnalle. Pääomien hallinnasta on tullut tämän myötä yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja ja hyvin usein sellainen yritys, joka pystyy tehokkaasti minimoimaan kaikenlaisen ajanhukan, kuten tavaroiden seisottamisen varastoilla, menestyy.

Perinteisessä liiketoimintamallissa yritykset varastoivat eri työvaiheiden välissä puskurimaisesti ottaen huomioon lähtevän ja tulevan tavaran varastot. Nämä varastot sitovat valtavasti pääomaa jo itsessään, mutta lisäksi niihin kohdistuu useita eri kustannuseriä, kuten tavaran käsittelystä, kuormauksesta, siirtämisestä, laskemisesta, valvomisesta ja tarkastamisesta aiheutuvat kustannukset. Tavarat pitää suojata, joka

synnyttää myös tilakustannuksia. Lisäksi varastokiinteistöjä pitää lämmittää, mikä aiheuttaa myös kustannuksia ja sitoo pääomaa. Yritysten tulee myös järkevästi miettiä ostovelkojen ja myyntisaamisten keskinäistä suhdetta sekä sopeuttaa niiden vaatimia maksuaikoja järkevällä tavalla. (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, 102-106).

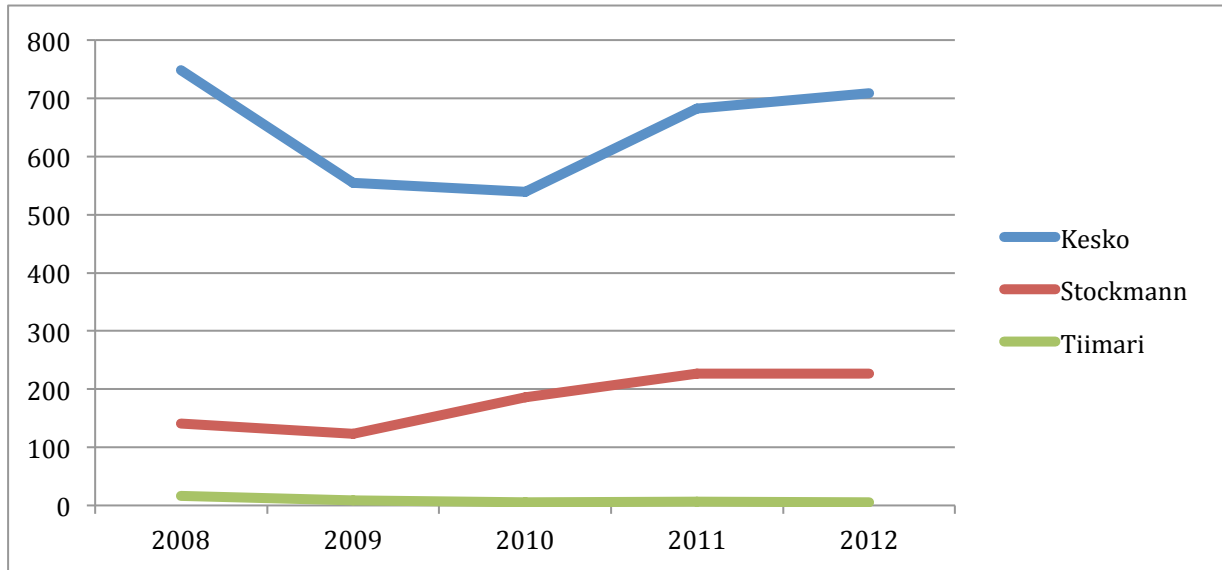
Kun yrityksellä on osaava hankintaorganisaatio, niin yritys voi vaikuttaa tehokkailla hankinnoilla sitoutuvan pääoman määrään. Suurissakin investoinneissa ja käyttöomaisuushankinnoissa voidaan täten saavuttaa merkittäviä muutoksia sitoutuneeseen tai mahdolliseen sitoutuvaan pääomaan. Toinen hankintatoimen merkittävistä vaikutusmahdollisuuksista sitoutuvaan käyttöpääomaan on toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen toimitusverkostona sekä mahdolliset ulkoistamismahdollisuudet. Hankintatoimen mahdollisuudet vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin kasvavat sitä mukaan, mitä suuremmat ovat ulkopuolelta ostettujen materiaalien ja palveluiden osuus liikevaihdosta. (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, 105-107).

4. HANKINTATOIMEN VAIKUTUS YRITYKSEN KÄYTTÖPÄÄOMAAN

4.1 Vertailuryitykset kokonaisuutena

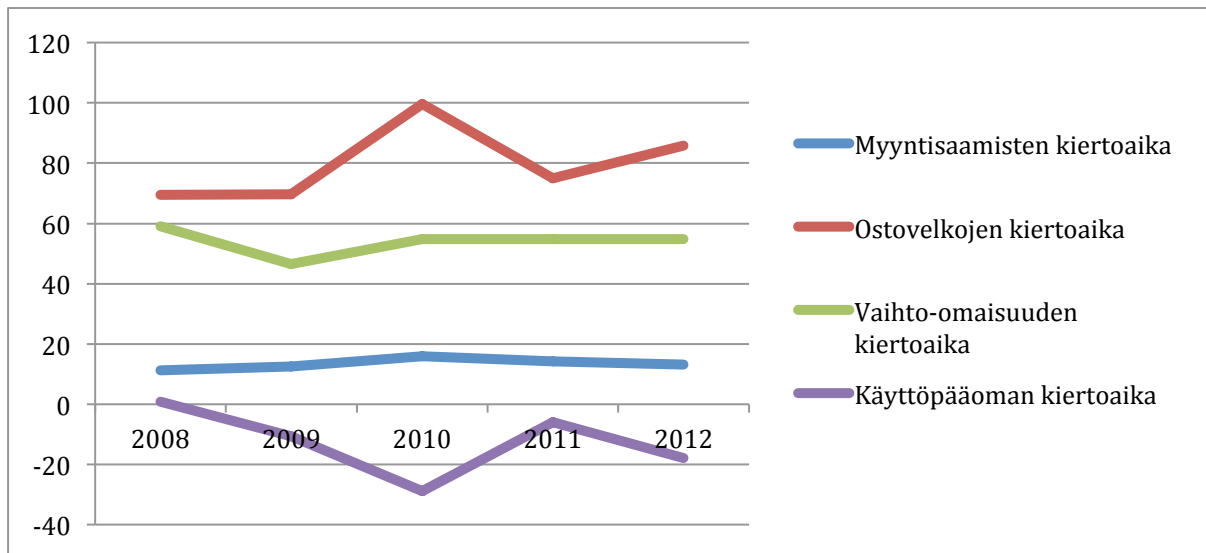
Luvussa 4 tarkastellaan hankintatoimen vaikutusta yrityksen käyttöpääomaan kolmen case-yrityksen avulla. Ensin luvussa käydään läpi kyseisten yritysten käyttöpääoman muutoksia viimeisen viiden vuoden ajalta (2008 - 2012). Käyttöpääoman määrään voidaan vaikuttaa tehokkaalla ostovelkojen, myyntisaamisten ja varaston hallinnalla. Varastojen vähentämisellä ja myyntisaamisten nopeammalla keräämisellä sekä ostovelkojen kasvattamisella on sitoutunutta käyttöpääomaa vapauttava vaikutus. (Nwankwon ja Oshon (2010, s. 6-7)

Kuten alla olevasta kuvasta 5 huomataan, käyttöpääoman kehitys euroina on ollut kahdella case-yrityksellä, Stockmannilla ja Keskolla, nousujohteinen tarkastelujakson alusta lähtien aina sen loppuun asti. Kolmannella yrityksellä Tiimarilla käyttöpääomaprosentin kehitys on ollut hyvin laskusuuntainen koko tarkasteluajanjakson. Kyseistä laskutrendiä selittää suuremmalta osalta vaihto-omaisuuden arvon merkittävä lasku. Tiimarin vaihto-omaisuus on pienentynyt tarkasteluajanjakson aikana noin 38 %. Vaihto-omaisuuden osuus Tiimarin liikevaihdosta on kuitenkin 23 %, joka on huomattavasti suurempi osuus kuin mitä Stockmannilla tai Keskolla on. Vertailuryhmän yrityksistä Kesko on pärjännyt parhaiten käyttöpääomaprosenttia tarkasteltaessa, kun Stockmann on puolestaan joutunut sitomaan selvästi enemmän pääomaan toimintaansa suhteutettuna.



Kuva 5. Käyttöpääoman kehitys tarkasteltuna vuosina 2008-2012.

Yleisen taloudellisen tilanteen yhä pysyessä heikkona ja rahoituksen tarpeiden kiristyessä ovat yritykset kuitenkin kasvattaneet ostovelkojaan. Tästä voidaan päätellä, että kyseiset yritykset ovat alkaneet sopeuttamaan taloudellista tilaansa kiristyvänä taloudellisena aikana ostovelkojen kautta. Ostovelkojen kasvattamisella on pyritty vastaamaan vaihto-omaisuuden kiertoaikojen pidentymiseen, jotta yritysten käyttöpääoma ei kasvaisi kovin paljoa. Muutosta kiertoajoissa on tapahtunut eritoten vuonna 2009, jolloin yritysten ostovelkojen kiertoajat ovat alkaneet kasvaa rajusti – varsinkin Tiimarilla, jolla kasvua on ollut vuoden 2009 alimmista arvosta 88 päivästä tarkasteluajan loppuun vuoteen 2012, jolloin ostovelat ovat 52 päivää pidempiä. Keskolle kasvu on ollut huomattavasti maltillisempaa, kun Stockmannin ostovelkojen kiertoaika on säilynyt melko tasaisena 85 päivässä. Vaihto-omaisuuden keskimääräiseksi kiertoajaksi case-yrityksillä tarkasteluajanjaksolla muodostui noin 54 päivää, myyntisaamisille 13 päivää ja ostovelloille noin 80 päivää. Alla oleva kuva 6 havainnoi case-yritysten yhteenlaskettujen kiertoaika-arvojen keskimääräisiä muutoksia valitulla ajanjaksolla.



Kuva 6. Kiertoaikojen (pv) kehitys tarkasteltuna vuosina 2008-2012.

Case-yritysten käyttöpääomaprosesteissa ei ole suuria eroja ja kaikilla yrityksillä se on pysynyt suhteellisen vakiona, ainoastaan Tiimarilla oli poikkeama tarkastelujakson ensimmäisenä vuonna, jolloin se oli noin 19,5 %, kun muuten käyttöpääoma Tiimarilla on pysynyt tasaisesti noin 10 prosentissa. Keskolla käyttöpääomaprocentti on pysynyt hyvin vakaana koko tarkasteluajanjakson aikana vaihdellen ainoastaan prosenttiyksikön verran molempiin suuntiin, kun taas Stockmannilla se on ollut hienoisessa nousussa koko tarkastelujakson.

Käyttöpääomien kiertoajoissa Stockmann ja Tiimari eroaa Keskestä negatiivisella käyttöpääoman kiertoajalla, joka johtuu Stockmannilla ja Tiimarilla suurista ostovelkojen kiertoajoista. Tämä negatiivinen käyttöpääoman kiertoaika tarkoittaa sitä, että molemmat yritykset ovat pystyneet pidentämään ostovelkojen maksuaikaa suuremaksi kuin mitä vaihto-omaisuuteen ja myyntisaamisiin sitoutuu rahaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ostovelkojen kiertoaika ylittää käyttöpääomaa sitovan varallisuuden kiertoajan, jonka muodostavat myyntisaamisten – ja vaihto-omaisuuden kiertoajat. Keskon kiertoajat ovat hyvin tasaisia verrattuna kahteen muuhun case-yritykseen, sillä sen keskimääräisissä kiertoajoissa on vain 10 päivän eroja, kun taas Stockmannilla 32 päivää ja Tiimarilla 36 päivää.

Tiimarilla on myös hyvin pitkä vaihto-omaisuuden kiertoaika, joka on lähes kaksinkertainen verrattuna Stockmanniin, mutta Tiimari on pystynyt kompensoimaan sitä pit-

källä ostovelkojen kiertoajalla (120 päivällä). Näin ollen Tiimari on pystynyt vähentämään sitoutuneen käyttöpääoman määrää, pienentämään käyttöpääoman kiertoaika ja saamaan käyttöpääoman kiertämään lähes samalla tavoin kuin Stockmann. Tiimari on myös hyvin tehokkaasti perinyt asiakkailtaan myyntisaamisia tarkasteluajanjakson aikana ja saanut ne kiertämään keskimäärin noin viidessä päivässä.

Yritys	Käyttöpääoma %	Käyttöpääoman kiertoaika	Vaihto-omaisuuden kiertoaika	Myyntisaamisten kiertoaika	Ostovelkojen kiertoaika
Kesko Oyj	7,0 %	21	32	26	36
Stockmann Oyj Abp	9,4 %	-29	49	12	83
Tiimari Oyj Abp	11,7 %	-30	84	5	120

Taulukko 1. Case-yritysten keskimääräinen käyttöpääomaprocentti sekä kiertoajat (pv) vuosina 2008-2012.

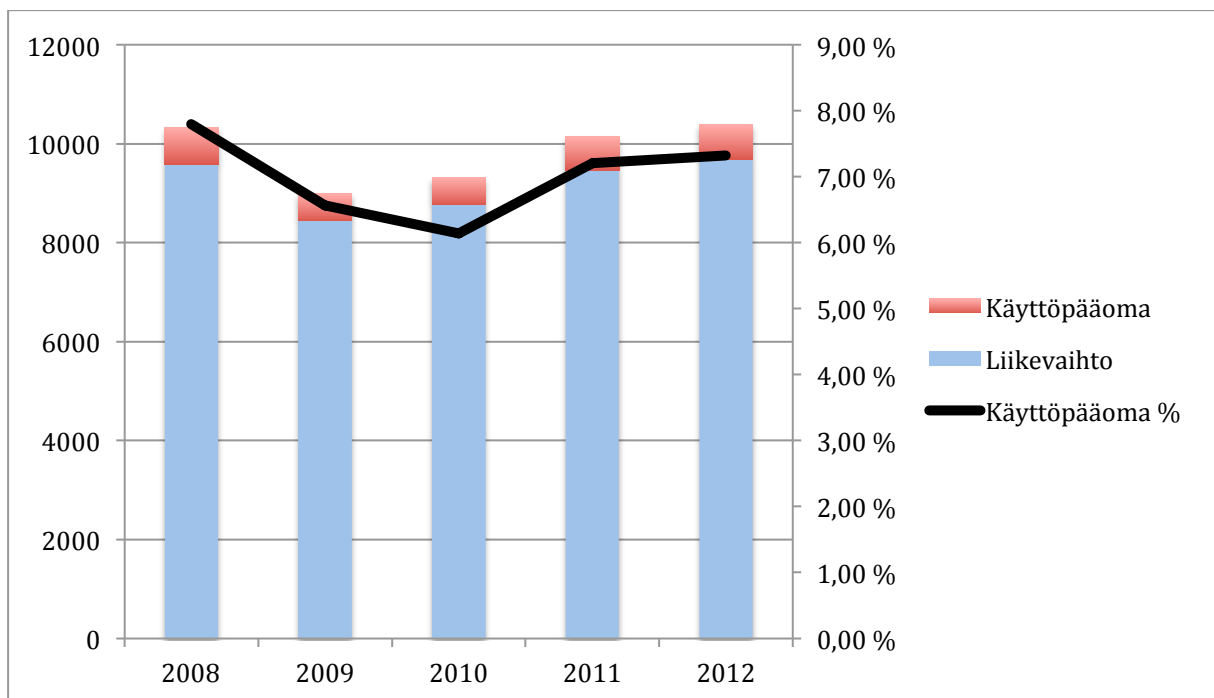
4.2 Kesko

Kesko Oyj perustettiin vuonna 1940 yritykseksi, kun neljä alueellista tukkukauppaa, Savo-Karjalan Tukku liike, Keski-Suomen Tukku kauppa Oy, Kauppiaitten Oy ja Maa-kauppiaitten Oy sulautuivat yhteen. Liiketoimintansa suomalainen kaupan alan palveluyritys aloitti vuonna 1941. Kesko toimii neljällä eri toimialueella, jotka ovat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa. Suomessa keskolla on noin 2 000 kauppa ja tämän lisäksi Kesko toimii myös Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. (Kesko, 2013a)

Vertailuyrityksistä Keskolla oli koko tarkasteluajanjaksolla pienin käyttöpääomaprocentti, joka oli keskimäärin 7,0 % kun lasketaan koko tarkasteluajanjakson keskiarvo. Tämä tarkoittaa sitä, että Keskon hankintatoiminta on tehokkainta, sillä toiminta sitoo vähiten pääomia suhteessa liikevaihtoon. Kesko eroaa Stockmannista ja Tiimarista myös tasaisuudella, sillä sen ostovelkojen, myyntisaamisten ja vaihto-omaisuuden arvo liikevaihdosta laskettaessa keskiarvo vuosilta 2008-2012 on vain noin 8 %, kun Stockmannilla se on 13 % ja Tiimarilla jopa 23%.

Kun taloudessa näkyi positiivisia merkkejä ja syvä taantuma päättyi vuonna 2009 alkoi myös Keskon käyttöpääomaprocentti laskea ja laskua kesti kaksi vuotta aina vuoteen 2010, jolloin Keskon käyttöpääoma prosentti oli 6,14 %. Tähän vaikutti suu-

relta osin se, että Kesko oli pystynyt neuvottelemaan itselleen pidempiä ostovelkoja, jolloin ostovelat kasvoivat yli 19 prosenttia vuodesta 2009. Vaihto-omaisuus kasvoi samana vuonna noin 14 % ja myyntisaamisten kasvu myötäili liikevaihdon kasvua noin neljän prosentin tasolla. Vuonna 2010 taloudessa kuului kuitenkin huonoja uutisia euroalueelta, kun euromaiden velkakriisi kärjisti taloustilannetta aiemmasta maailmanlaajuisesta finanssikriisistä. Sen jälkeen Keskon käyttöpääomaprocentti alkoi nousta jyrkästi ja kasvoikin lähes 20 prosenttiyksikköä enemmän kuin liikevaihto vuonna 2011 päätyen 682 milj. euroon, joka oli noin 27 % yrityksen liikevaihdosta. Vuonna 2012 kasvu tasaantui lähes liikevaihdon kasvun tasolle. Käyttöpääoman kasvun taustalla oli vaihto-omaisuuden määrän tasainen kasvu useana vuonna peräkkäin sekä 600 milj. euron myyntisaamisten kasvu vuonna 2011 noin 13 prosentin verran. Alla olevassa kuvassa 7 on havainnoitu Keskon liikevaihdon sekä käyttöpääoman määrät miljoonissa euroissa valitulla ajanjaksolla, sekä käyttöpääomaprocentin prosentuaalinen kehitys.

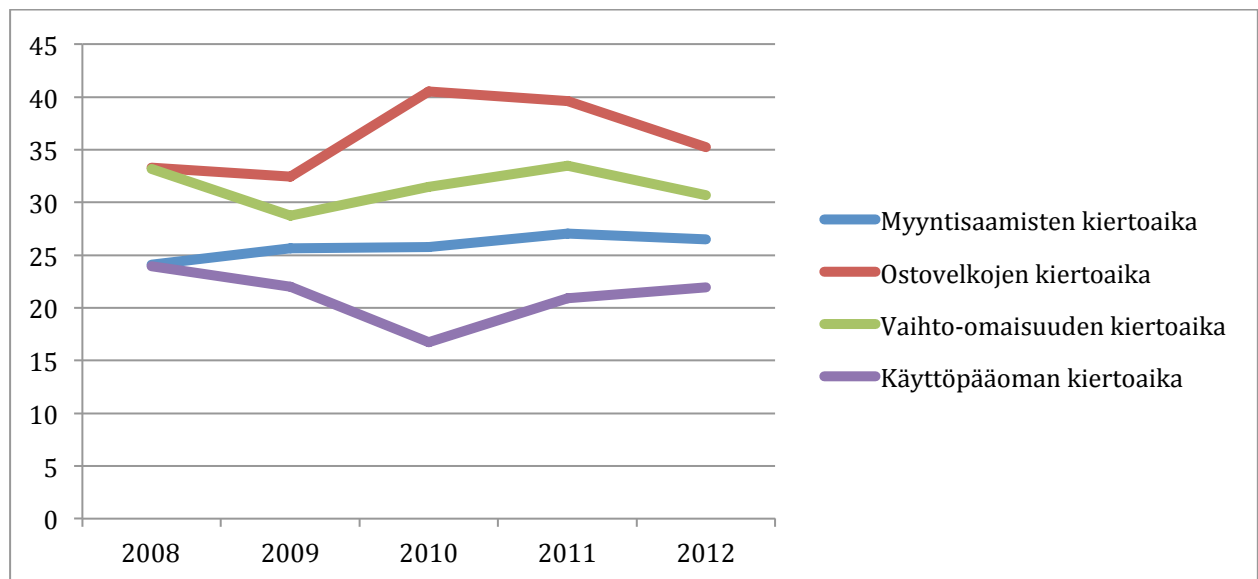


Kuva 7. Keskon tunnusluvut milj. € vuosina 2008-2012.

Keskon käyttöpääoman kiertoaika eroaa Stockmannin ja Tiimarin kiertoaajoista positiivisella etumerkillä. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttöpääomaan sidotun varallisuuden kiertoaika, vaihto-omaisuuden ja myyntisaamisten kiertoaika, ylittää ostovelkojen kiertoaajan. Kesko jääkin keskimääräisessä mittauksessa ostovelkojen kiertoaajoissa

Stockmannille 47 päivää ja Tiimarille 84 päivää. Kun tarkastellaan Keskon kiertoaikojen muutoksia tarkasteluajanjaksolla, niin Kesko on pystynyt vastaamaan kohoavaan vaihto-omaisuuden arvoon nostamalla ostovelkojen kiertoaikaa ja näin pitämään sitoutuneen pääoman kiertoajan tasaisena. Kesko eroaa kuitenkin myös alhaisemmallalla myyntisaamisten kiertoajalla, 26 päivällä, muista case-yrityksistä: Stockmann Oyj:stä (9 päivää) ja Tiimarista (vain 6 päivää). Myyntisaamisten kiertoaikojen erot voivat myös johtua tavaravalikoimien luonteiden eroista yritysten välillä.

Seuraavassa kuvassa 8 on koottu Keskon käyttöpääoman kiertoajat päivissä koko tarkasteluajanjaksolta, sekä käyttöpääoman komponenttien kiertoajat päivissä kyseiseltä ajanjaksolta.



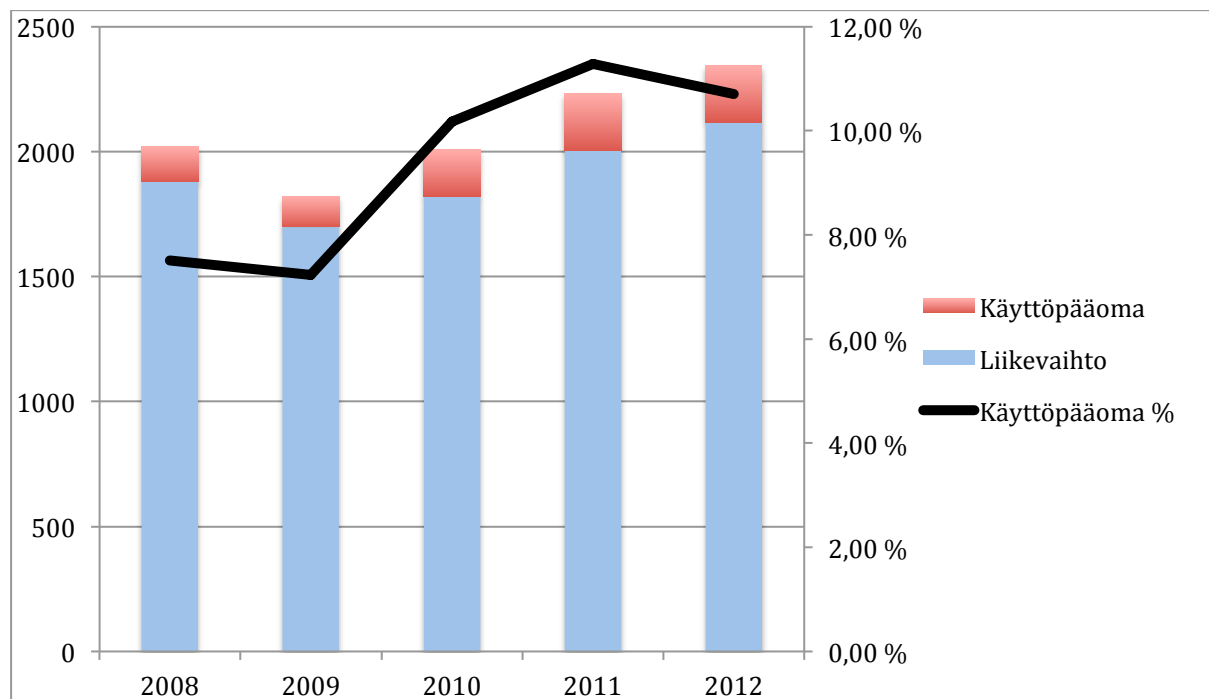
Kuva 8. Keskon kiertoajat vuosina 2008-2012.

4.3 Stockmann

Stockmann on suomalainen vähittäiskauppaa harjoittava pörssiyritys, jonka perusti vuonna 1862 lyypekkiläinen Heinrich Georg Franz Stockmann. Nykyään Stockmann on hyvin kansainvälinen yritys, sillä on yli 700 myymälää 16 eri maassa. Suomessa Stockmannilla on 7 tavarataloa, joista suurin sijaitsee Helsingin keskustassa. Stockmann muodostuu kahdesta liiketoimintayksiköstä, jotka ovat Tavarataloryhmä ja Muotiketjut. Tavarataloryhmään kuuluvat Stockmann-tavaratalot, Hobby Hall, Aka-

teeminen Kirjakauppa, Stockmann Beauty, kun taas muotiketjuun kuuluvat Lindex ja Seppälä. (Stockmann, 2011a)

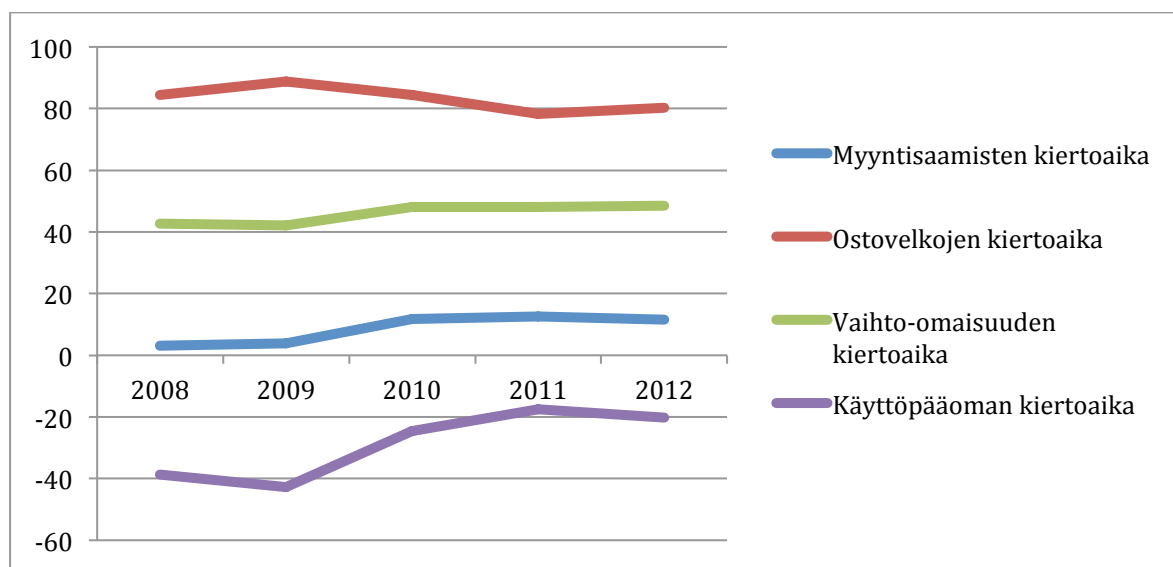
Stockmann on case-yrityksistä keskimmaisella sijalla, kun vertaillaan käyttöpääoman määrää suhteessa liikevaihtoon, toisin sanoen käyttöpääomaprosenttia. Stockmannin käyttöpääomaprosentin keskiarvo on ollut 9,4 % koko tarkasteluajanjaksoilla. Alimmillaan käyttöpääomaprosentti kyseisellä ajanjaksolla oli vuonna 2009, jolloin se oli 7,23 %, mutta se nousi hyvin jyrkästi noin 51 prosenttiin vuonna 2010. Tämän jälkeen käyttöpääomaprosentti nousi vielä 22 % ja saavutti tarkasteluajanjakson suurimman arvon, eli noin 11,3 %.



Kuva 9. Stockmann Oyj:n tunnusluvut milj. € vuosina 2008-2012.

Stockmann Oyj aloitti vuonna 2008 tehostustoimintoja, joiden keskeisimpänä tarkoituksena oli säilyttää ja parantaa yrityksen suhteellista myyntikatetta. Ostojen tehostaminen oli yksi tärkeimmistä näistä tehostustoiminnoista. Tämän tehostustoiminnon vaikutukset näkyvät jo vuonna 2009, jolloin Stockmannin varasto oli pienentynyt 11 %, mutta tuona aikana myös liikevaihto pieneni 10 %. Tehostustoimintojen myötä vaihto-omaisuus oli ajanjakson alhaisimmalla tasollaan 196 miljoonassa eurossa. Myös ostovelat pienenivät 4 % vuonna 2009. Vuonna 2009 markkinoilta alkoi kuulua

hyvää ja vuonna 2010 olikin odotettavissa pientä orastavaa kasvua. Tähän mahdolliseen markkinoiden kasvuun Stockmann alkoi valmistautua ostojen lisäämisellä, mikä näkyi kasvavana varastosaldona vuonna 2010 sekä ostovelkojen 24 %:n kasvuna. Vuoden 2010 jälkeen Stockmannin vaihto-omaisuus on kasvanut keskimäärin 13 %, joka on johtunut muun muassa tavaratalojen määrän kasvusta muun muassa Venäjällä sekä jo olemassa olevien tavaratalojen laajentamisesta – esimerkiksi Helsingin tavaratalon laajennustyöt ovat tuoneet lisää myymäläpinta-alaa. Vaihto-omaisuuden määrään vaikutti myös Venäjällä vanhan varaston siirtäminen uusiin suurempiin tiloihin. Vaihto-omaisuuden kasvun vaikutuksen käyttöpääomaan Stockmann on pyrkinyt neutraloimaan ostovelkoilla, jotka ovat myös kasvaneet vuodesta 2010 11 %, mikä on lähes yhtä paljon kuin vaihto-omaisuuden prosentuaalinen kasvu.



Kuva 10. Stockmannin kiertoajat 2008-2012.

Stockmann sijoittuu toiseksi case-yritysten käyttöpääoman kiertoaikojen vertailussa, sillä Stockmannilla kestää noin -29 päivää, kun sitoutunut käyttöpääoma on kiertänyt. Käyttöpääoman nopeuteen vaikuttaa merkittävästi ostovelkojen kiertoaika, joka on koko tarkasteluajan ollut varsin pitkä, noin 83 päivää. Pitkällä ostovelkojen kiertoajoilla Stockmann on pystynyt pitämään käyttöpääoman kiertoajan negatiivisena, mutta vuonna 2009 vaihto-omaisuuden lähtiessä kasvuun alkoi myös käyttöpääoman kiertoaika lähestyä nollaa pysyen kuitenkin koko ajanjakson negatiivisena. Myyntisaamisten kiertoajassa Stockmann on case-yrityksistä keskimääräinen noin 12 päivän kiertoajalla. Kuten yllä olevasta kuvasta 10 voi huomata, kiertoajoissa on tapahtunut

merkittäviä muutoksia vuodesta 2009 lähtien, jolloin esimerkiksi käyttöpääoman kiertoaika alkoi kasvaa rajusti.

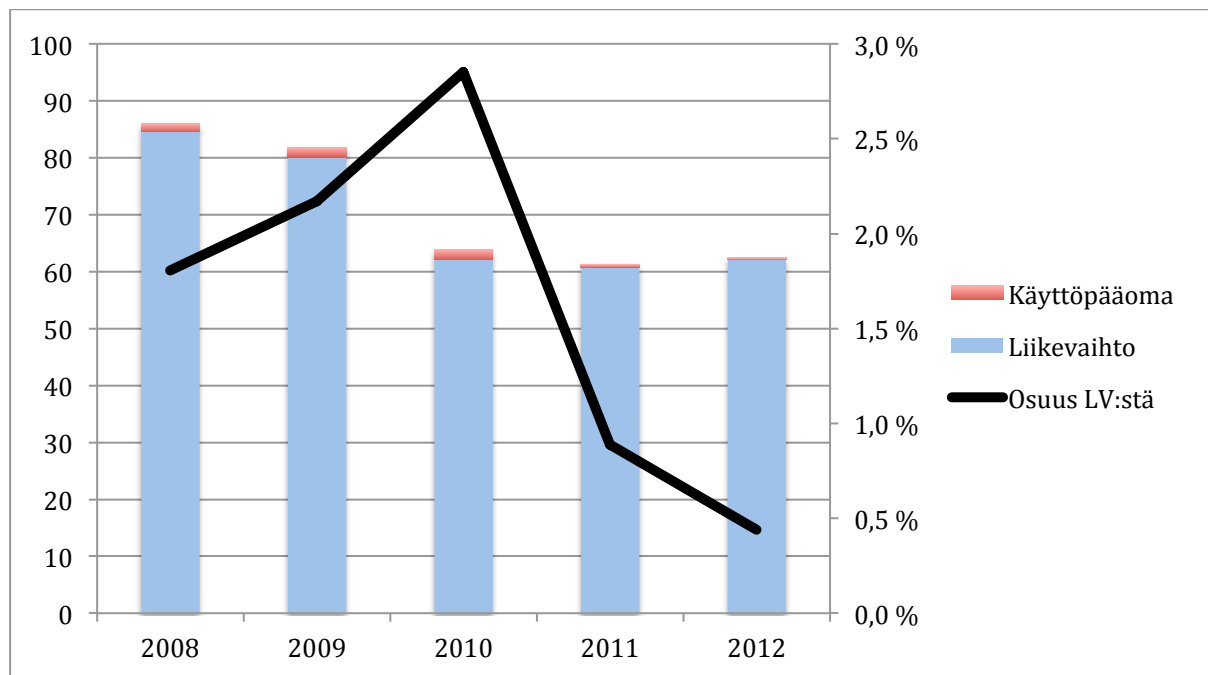
4.4 Tiimari

1970-luvulla Kari Sukari avasi ensimmäisen Tiimari -myymälän Lahteen, josta ketju sai alkunsa. Ketju alkoikin kasvaa nopeasti ja vuonna 1990 Tiimari myytiin Rautakirja Oy:lle. Vuonna 2006 Tiimarin nimi vaihdettiin Tiimari Oyj Abp:ksi, kun Leo Longlife Oyj osti ketjun, ja tästä alkoi myös Tiimarin taival suomalaisena vähittäiskauppaa harjoittava pörssiyrityksenä. Nykyään Tiimari -konserniin kuuluu 194 myymälää Suomessa ja Baltiassa. (Tiimari, a)

Tiimari eroaa kahdesta muusta case-yrityksestä ensinnäkin siten, että sen liikevaihto on laskenut tarkasteluajan jakson aikana. Suurin lasku liikevaihdossa oli vuonna 2010, jolloin pudotusta edellisvuoteen tuli 22 %. Koko ajanjaksolla liikevaihto on laskenut keskimäärin 7 %.

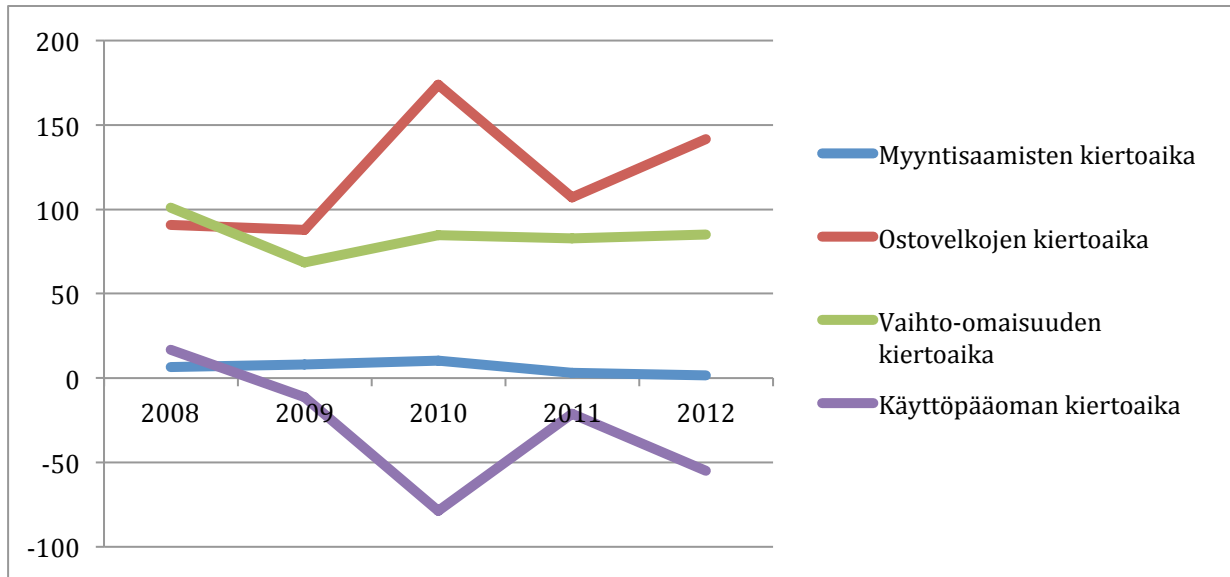
Tiimari eroaa Keskosta ja Stockmannista myös siinä, että se on pystynyt tehostamaan toimintaansa vähentämällä sitoutuneen käyttöpääoman määrää keskimäärin 22 % tarkasteluajanjakson aikana. Suurin vaikutus tähän vähentymiseen on saatu myyntisaamisten kierron tehostamisella, sillä Tiimari on pystynyt tehostamaan perintäänsä ja samalla pienentämään 26 % myyntisaamisiaan. Vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa Tiimari on vapauttanut ajanjakson aikana keskimäärin 10 % vuodessa. Kuitenkin vuonna 2009 Tiimari pienensi vaihto-omaisuutta vähentämällä myytävien artikkeleiden määrää sekä poistamalla varastoista huonosti kiertäviä artikkeleita. Tällä tehostustoiminnolla oli suuri vaikutus vaihto-omaisuuden arvoon, sillä se putosi vuoteen 2008 verrattuna 36 %. Tämä vaikutti merkittävästi käyttöpääoman määrään, joka laski samana vuonna 49 %. Tiimari jatkoi tehostustoimintojaan myös seuraavana vuonna poistamalla myymälöiden omia varastoja, mikä edelleen vapautti vaihto-omaisuutta ja samalla pienensi käyttöpääoman määrää 42 %. Vuoden 2010 käyttöpääoman laskuun vaikutti myös suuresti ostovelkojen 35 % kasvu. Kuitenkin vuonna 2011 ostovelat pienenevät enemmän kuin vaihto-omaisuus ja täten käyttöpääoman määrä kasvoi yrityksessä 23 %, mihin Tiimari reagoi tehostamistoiminnoil-

laan heti seuraavana vuonna, jolloin käyttöpääoma laski jälleen 20 %. Tiimari on pystynyt myös tehostamaan saataviensa perimistä parin viimeisen vuoden aikana, mutta myyntisaamisten määrä on hyvin pieni eikä sillä ei ole merkittäviä vaikutuksia käyttö-
pääomaan.



Kuva 11. Tiimarin tunnusluvut milj. € vuosina 2008-2012.

Kiertoaikoja tarkasteltaessa havaitaan, että Tiimarilla on pisin vaihto-omaisuuden kiertoaika, keskimäärin 84 päivää. Tehostustoiminnoillaan Tiimari on kuitenkin pystynyt nopeuttamaan vaihto-omaisuutensa kiertoaikaa 15 päivällä sen korkeimmasta arvosta vuonna 2012 85 päivän kiertoaikaan. Myös saatavien perintä on tehostunut ja myyntisaatavien kiertoaika oli vuonna 2012 noin 2 päivää, kun se korkeimmillaan oli vuonna 2010 10 päivää. Ostovelkojen kiertoaikaa Tiimari on pystynyt kasvattamaan 51 päivää tarkasteluajanjakson aikana ja sillä onkin case-yrityksistä suurimmat ostovelkojen kiertoajat. Kuten kuvasta 12 ja kiertoajoista voidaan päätellä, Tiimari ei ole pelkästään kehittänyt käyttöpääomanhallintaa varaston pienentämisellä tai myyntisaatavien perintää tehostamalla, vaan se on pyrkinyt myös pidentämään ostovelkojensa kiertoaikaa.



Kuva 12. Tiimarin kiertoajat vuosina 2008-2012.

Tarkasteluajanjakson ulkopuolella, vuonna 2013 Tiimari on ajautunut konkurssiin ja jättänyt konkurssihakemuksen 20. syyskuuta 2013. Myöhemmin, lokakuun 9. päivänä 2013 Tiimari Oyj Abp:n osakkeet poistettiin NASDAQ OMX Helsingin pörssilistalta. Konkurssiin johtaneita syitä ovat olleet muun muassa useita vuosia jatkunut tappiollinen liiketoiminta sekä epäonnistuneet yritykset hankkia lisää pääomarahaa toiminnan jatkamiseksi (Tiimari, 2013). Yhtiön tilaa on vaikeuttanut myös pitkään jatkuva globaali taantuma taloudessa, johon Tiimari ei ole pystynyt vastaamaan toimenpiteillään parantaa myyntiä kuin myös kannattavuutta. Tutkielmaa kirjoittaessani Tiimari on sulkenut valtaosan myymälöistään ja loput niistä se sulkee konkurssipesän hoitajan Jaatisen mukaan helmikuussa 2014 (Taloussanomat, 2013).

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatin tutkinnon tutkielman tarkoitus oli selvittää hankintatoimen vaikutusta yrityksen käyttöpääomaan. Tutkielmassa keskityttiin tutkimaan tutkimuskysymystä kolmen suomalaisen kaupanalan pörssi-yhtiön, Keskon, Stockmannin ja Tiimarin, kautta vuosina 2008-2012. Tutkimuksessa käytettiin valikoitujen pörssinoteerattujen yritysten tilinpäätöksiä ja vuosikertomuksia, joissa keskityttiin tarkastelemaan käyttöpääomaprosentteja, sekä vaihto-omaisuuden, myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikoja ja lopulta niiden suhteellista osuutta liikevaihdosta.

Hankintatoimi on merkittävässä osassa yrityksen liiketoimintaa, sillä se muodostaa linkin oman yrityksen ja toimittajien välille. Hankintatoimella katsotaan yleisesti olevan useita tehtäviä, joilla varmistetaan hankinnoista syntyvien kustannusten minimointi sekä yrityksen toiminnan häiriöttömyys. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa tasaisen, jatkuvan materiaali- ja palveluvirran takaaminen yritykselle tuotantokatkosten, ylitöiden ja kuljetushäiriöiden eliminoimiseksi, varastoon sitoutuvien kustannusten minimointi sekä tilattavien eräkokojen huolellinen määrittäminen.

Käytettyjen tutkimusaineiston ja niistä laskettujen tunnuslukujen perusteella voidaan havaita, että hankintatoimella on laajasti merkitystä yrityksen taloudelliseen toimintaan ja täten myös käyttöpääomaan. Tehokkaalla hankintatoimella voidaan vaikuttaa käyttöpääoman muodostaviin eriin ainakin ostovelkojen ja vaihto-omaisuuden osalta. Yrityksen myyntiyksikkö pystyy puolestaan vaikuttamaan jonkin verran omalla toiminnallaan yrityksen myyntisaatavien määrittelyyn.

Keskeistä käyttöpääoman hallinnassa on vaihto-omaisuuden, myyntisaamisten ja ostovelkojen tehokas hallinta. Tehostamalla varastoon sitoutuneiden varojen kiertoa yritykset voivat vaikuttaa merkittävästi käyttöpääoman määrään. Tehostamalla myös saatavien perintää lyhentämällä asiakkaille myönnettyjä maksuaikoja yritykset voivat pienentää sitoutuvaa käyttöpääomaa. Maksuajat voivat myös olla yksi yrityksen kilpailutekijöistä ja täten liian tiukka saatavien perintä voi johtaa asiakkaiden menetykseen ja huonoon maineeseen. Onnistuneilla toimittajaneuvotteluilla yritykset voivat saada maksuaikaa ostojen maksamiseen ja näin tehostaa ja vapauttaa käyttöpääomaan sitoutuvia varoja.

Tutkimuksessa on tarkasteltu vain kolmea yritystä ja tarkasteluajanjakso on ainoastaan viisi vuotta, mikä on syytä ottaa huomioon tutkimustuloksia tulkittaessa. Tarkasteluperiodin lyhyiden vuoksi tulokset ja havainnot eivät kuvasta pitkän aikavälin vaihteluja kaupan alalla. Tutkimuksessa käytetyt keskiarvot on laskettu vain kolmen yrityksen tilinpäätösluvuista, joten tulokset eivät ole yleistettävissä.

LÄHTEET

Finlex. Kirjanpitolaki. Vaihto-omaisuus ja rahoitusomaisuus. [www dokumentti] Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L4P4> [viitattu 30.9.2013]

Ikäheimo, S., Laitinen, E K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kasanen, E., Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. 1996 . Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: Ky-Palvelut Oy

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi & Kykkänen. 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 4. Uudistettu painos. Vantaa: Dark oy.

Nwankwo, O. & Osho, G. 2010. An Empirical Analysis of Coporate Survival and Growth: Evidence from Efficient Working Capital Management. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, vol 12 No 1. s. 1-13.

Niskanen, J. &Niskanen, M. 2000. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima

Niskanen, J. &Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima.

Niskanen, J. &Niskanen, M. 2003. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima.

Niskanen, J. & Niskanen M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Edita

Raheman, A., Qavyyum, A. & Azfa, T. 2011. Sector-wise Performance of Working Capital Management Measures and Profitability Using Ratio Analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Islamabad: Comsats Institute of Information Technology. s. 285-303

Salmi, I. 2000. *Mitä tilinpäätös kertoo*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I. & Miettinen, A. 2003. *Teollisuustalous*. Neljäs painos. Tampere: Tammer-Paino.

Yritystutkimusneuvottelukunta. 2005. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 8. Korjattu painos. Tampere: Tammer-Paino

Kesko. (2013a) Kesko yrityksenä. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/> [viitattu 30.9.2013]

Kesko. (2013b) Vuosikertomus 2012. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://vuosikertomus2012.kesko.fi/>

Kesko. (2009) Vuosikertomus 2008. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2008/FI/index.html> [viitattu 30.9.2013]

Kesko. (2010) Vuosikertomus 2009. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2009/FI/index.html> [viitattu 30.9.2013]

Kesko. (2011) Vuosikertomus 2010. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2010/fi/>

Kesko. (2012) Vuosikertomus 2011. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2011/fi/>

Stockmann. (2011a) Konserni. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.stockmanngroup.fi/fi/konserni> [viitattu 30.9.2013]

Stockmann. (2011b) Tilinpäätös 2012. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.stockmangroup.fi/documents/10157/125020/Financial+statements+2012+FIN.pdf> [viitattu 30.9.2013]

Stockmann. (2011c) Tilinpäätös 2011. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.stockmangroup.fi/fi/tilinpaatokset-ja-osavuosikatsaukset1> [viitattu 30.9.2013]

Stockmann. (2011d) Tilinpäätös 2010. [www dokumentti] Saatavilla:
http://www.stockmangroup.fi/documents/10157/125020/stockmann_tilinpaatos_2010_fin.pdf [viitattu 30.9.2013]

Stockmann. (2011e) Tilinpäätös 2009. [www dokumentti] Saatavilla:
http://www.stockmangroup.fi/documents/10157/125020/stockmann_tilinpaatos_2009_fin.pdf [viitattu 30.9.2013]

Stockmann. (2011f) Tilinpäätöstiedote 2008. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.stockmangroup.fi/documents/10157/125020/Tilinpa%CC%88a%CC%88to%CC%88s+2008+FIN.pdf> [viitattu 30.9.2013]

Taloussanommat. (2013) Yle: Tiimarille ei löytynyt ostajaa – liikkeet kiinni. [www dokumentti] Saatavilla: <http://www.taloussanommat.fi/kauppa/2013/12/10/yle-tiimarille-ei-loytynyt-ostajaa-liikkeet-kiinni/201317109/12> [viitattu 1.1.2014]

Tiimari. (2013) Pörssitiedote. [www dokumentti] Saatavilla:
http://qfx.quartalflife.com/Clients/%28S%28y14bxx55ijizl055bwm2sx45%29%29/fi/tiimari_new/rss/newsentry.aspx?id=1002447133&culture=fi-FI [viitattu 30.9.2013]

Tiimari. (a) Tiimarin tarina. [www dokumentti] Saatavilla: <http://tiimari.fi/tietoa-tiimarista/tiimarin-tarina> [viitattu 30.9.2013]

Tiimari. (b) Vuosikertomus 2012. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.tiimari.com/~media/Files/T/Tiimari-V2/Attachments/reports-pdf/TiimariOyjAbpvuosikertomus2012.pdf> [viitattu 30.9.2013]

Tiimari. (c) Vuosikertomus 2011. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.tiimari.com/~media/Files/T/Tiimari-V2/Attachments/reports-pdf/Vuosikertomus2011.pdf> [viitattu 30.9.2013]

Tiimari. (d) Vuosikertomus 2010. [www dokumentti] Saatavilla:
<http://www.tiimari.com/~media/Files/T/Tiimari-V2/Attachments/reports-pdf/Tiimari%20vuosikertomus%202010.pdf> [viitattu 30.9.2013]

Tiimari. (e) Vuosikertomus 2009. [www dokumentti] Saatavilla:
http://www.tiimari.com/~media/Files/T/Tiimari-V2/Annual%20Repots/tiimari_vsk09_FIN_WEB.pdf viitattu 30.9.2013]

Tiimari. (f) Vuosikertomus 2008. [www dokumentti] Saatavilla:
http://www.tiimari.com/~media/Files/T/Tiimari-V2/Attachments/reports-pdf/Vuosikertomus_2008.pdf [viitattu 30.9.2013]

LIITE 1. Keskon tunnusluvut

Kesko Oyj	2008	2009	2010	2011	2012	Keskiarvo
Liikevaihto	9591	8447	8777	9460	9686	9192
Ostot	8293	7928	7547	8163	8367	8060
Myyntisaamiset	633	594	620	700	703	650
Ostovelat	756	704	838	886	808	798
Vaihto-omaisuus	871	665	757	868	814	795
Käyttöpääoma	748	555	539	682	709	647
Käyttöpääoma- %	7,8 %	6,6 %	6,1 %	7,2 %	7,3 %	7,0 %
Myyntisaamisten kiertoaika	24	26	26	27	26	26
Ostovelkojen kiertoaika	33	32	41	40	35	36
Vaihto-omaisuuden kiertoaika	33	29	31	33	31	32
Käyttöpääoman kiertoaika	24	22	17	21	22	21

LIITE 2. Stockmannin tunnusluvut

Stockmann Oyj Abp	2008	2009	2010	2011	2012	Keskiarvo
Liikevaihto	1879	1699	1822	2005	2116	1904
Ostot	411	377	492	501	553	467
Myyntisaamiset	16	19	59	69	67	46
Ostovelat	95	92	114	107	122	106
Vaihto-omaisuus	220	196	240	265	281	241
Käyttöpääoma	141	123	185	226	227	180
Käyttöpääoma- %	7,5 %	7,2 %	10,2 %	11,3 %	10,7 %	9,5 %
Myyntisaamisten kiertoaika	3	4	12	13	12	9
Ostovelkojen kiertoaika	85	89	84	78	80	83
Vaihto-omaisuuden kiertoaika	43	42	48	48	49	46
Käyttöpääoman kiertoaika	-39	-43	-24	-18	-20	-29

LIITE 3. Tiimarin tunnusluvut

Tiimari Oyj Abp	2008	2009	2010	2011	2012	Keskiarvo
Liikevaihto	85	80	62	61	62	70
Ostot	34	35	24	28	25	29
Myyntisaamiset	2	2	2	1	0	1
Ostovelat	8	8	11	8	10	9
Vaihto-omaisuus	23	15	14	14	14	16
Käyttöpääoma	16	8	5	6	5	8
Käyttöpääoma- %	19,5 %	10,6 %	7,9 %	10,0 %	7,9 %	11,7 %
Myyntisaamisten kiertoaika	7	8	10	3	2	6
Ostovelkojen kiertoaika	91	88	174	107	142	120
Vaihto-omaisuuden kiertoaika	101	69	85	83	85	84
Käyttöpääoman kiertoaika	17	-11	-79	-21	-55	-30