

Anni Simonen

**HÄVIKIN HALLINTA  
PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA**  
Case: K-market Woikantori

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus

Marraskuu 2015



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

|  |                 |                          |
|--|-----------------|--------------------------|
| <b>Tekijä/Tekijät</b>  | <b>Tutkinto</b> | <b>Aika</b>              |
| Anni Simonen   | Tradenomi       | Marraskuu 2015           |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b>  |                 |                          |
| Hävikin hallinta päivittäistavarakaupassa<br>Case: K-market Woikantori   |                 | 40 sivua<br>2 liitesivua |
| <b>Toimeksiantaja</b>  |                 |                          |
| K-market Woikantori  |                 |                          |
| <b>Ohjaaja</b>   |                 |                          |
| Lehtori Jarmo Kulhelm  |                 |                          |
| <b>Tiivistelmä</b>   |                 |                          |
| <p>Hävikki on tällä hetkellä iso puheenaihe päivittäistavarakauppojen päivittäisessä työssä niin kuin mediakeskusteluissakin. Tässä taloustilanteessa on etsittävä erilaisia säästökohteita, ja hävikki on sekä yrityksen tuloksenteon ja kannattavuuden että ympäristövastuun kannalta merkittävä osa-alue yrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi hävikin määrälle olisi löydettävä tasapaino. Toimeksiantajayrityksessä hävikki on ollut pienoisessa kasvussa viime vuosina, ja vaikka tämän vuoden aikana hävikki onkin lähtenyt laskuun, on se osalla osastoista noussut suuriakin määriä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli löytää keinoja, joilla yrityksen hävikkiä saataisiin pienennettyä ilman, että myynti kuitenkaan heikkenee. Näiden keinojen löytämiseksi oli tärkeää hakea syitä, miksi hävikki on kasvanut ja miten erilaisin toiminta- ja ajattelutavoin sen kasvu voitaisiin pysäyttää ja kääntää laskuun. Tämä työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelminä käytettiin raporttien tulkintaa, keskusteluja, haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia.</p> <p>Tämän työn tietoperusta käsittelee hävikkiä ja hävikin hallintaa. Työn tutkimusosassa on kuvattu hävikkiä osastotasolla ja henkilökunnan ajatuksia hävikistä. Niiden perusteella on analysoitu, mitkä ovat olleet vaikuttavia tekijöitä hävikin syntyyn toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Työn tuloksien perusteella on esitetty, että hävikin hallinnan työkaluksi on tehtävä selkeä toimintasuunnitelma. Tämä työ toimii hyvänä pohjana henkilökunnalle, jotta he ymmärtäisivät kokonaisvaltaisesti oman työn merkityksen heidän jokapäiväisessä työssään. Lisäksi on esitetty, että suurimmat hävikkiä aiheuttavat osastot otetaan jatkossa erityistarkkailuun, jotta näiden osastojen hävikkiä saataisiin vähennettyä. Päätelmissä on kuitenkin painotettu, että ei sovi unohtaa osastoja, joilla nyt suunta on jo oikea. Hävikki on iso osa jokapäiväistä työtä, jossa pienillä teoilla voi olla suuri merkitys.</p> <p>Työ ei suoranaisesti ole sovellettavissa sellaisenaan toiseen yritykseen, mutta se luo varmasti hyvän pohjan jokaiselle yritykselle, joka kamppailee hävikin hallinnan kanssa.</p> |                 |                          |
| <b>Asiasanat</b>   |                 |                          |
| hävikki, päivittäistavarakauppa, kannattavuus  |                 |                          |

| <b>Author</b>  | <b>Degree</b>                       | <b>Time</b>                       |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Anni Simonen   | Bachelor of Business Administration | November 2015                     |
| <b>Thesis Title</b>  |                                     |                                   |
| Losses due to Theft and Spoilage in grocery trade<br>K-market Woikantori   |                                     | 40 pages<br>2 pages of appendices |
| <b>Commissioned by</b>   |                                     |                                   |
| K-market Woikantori  |                                     |                                   |
| <b>Supervisor</b>  |                                     |                                   |
| Jarmo Kulhelm, Senior Lecturer   |                                     |                                   |
| <b>Abstract</b>  |                                     |                                   |
| <p>Losses due to theft and spoilage are a major concern for grocery stores at the moment, both in daily operations as in media discussions. In the current economic situation, new cost saving possibilities need to be found as losses have a direct impact on profitability, and also as companies are taking into account their environmental responsibility, a good balance for the loss level needs to be found. K-market Woikantori's losses have increased slightly during the previous years. Even though the trend has changed during this year and the overall losses have decreased, in some departments losses have increased to a great extent.</p> |                                     |                                   |
| <p>The purpose for this thesis was to find ways to decrease losses without a negative impact on sales volumes. In order to find the correct actions, it was important to find the reasons for the loss increases and to analyse how the trend could be stopped and turned by utilizing different actions and a different way of thinking. This thesis was carried out as a qualitative research. The data collection methods used in this thesis were interpretation of reports, discussions, interview and observation.</p>   |                                     |                                   |
| <p>In the data part of the thesis, losses and loss controls are discussed. In the research part losses are described on department level and the views of the employees are presented. This information has been the basis for the analysis of the underlying reasons for the losses at K-market Woikantori.</p>   |                                     |                                   |
| <p>Based on the analyses, the recommendation is to create a clear action plan to control the losses. This thesis will offer a good basis for the personnel to have an overall understanding of the impact of daily work in loss control. Also, the proposal suggests that the control in departments where the losses are the biggest should be under efficient supervision to decrease the losses in these departments. However, the conclusion is that it is important to focus on loss control also in the departments where the losses have currently been decreasing. Loss control is part of daily work where small actions can have a high impact.</p>    |                                     |                                   |
| <p>This study cannot be utilized as such to any other stores, but it will give a good starting point to any company that struggles with loss control.</p>  |                                     |                                   |
| <b>Keywords</b>  |                                     |                                   |
| loss, grocery trade, profitability   |                                     |                                   |

## SISÄLLYS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO.....                                   | 6  |
| 1.1 | Toimeksiantaja ja tutkimuksen taustaa .....     | 6  |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....           | 7  |
| 1.3 | Tutkimusongelma/kysymys.....                    | 7  |
| 1.4 | Raportin rakenne ja lähteet.....                | 8  |
| 2   | HÄVIKKI .....                                   | 8  |
| 2.1 | Hyväksyttävä hävikki .....                      | 9  |
| 2.2 | Hallinnollinen hävikki .....                    | 9  |
| 2.3 | Fyysinen hävikki .....                          | 11 |
| 2.4 | Rikollinen hävikki .....                        | 12 |
| 3   | HÄVIKIN HALLINTA .....                          | 12 |
| 3.1 | Tilaaminen .....                                | 13 |
| 3.2 | Kuorman tarkastus ja hyllytys .....             | 15 |
| 3.3 | Esillepano .....                                | 15 |
| 3.4 | Yleinen siisteys ja järjestys .....             | 16 |
| 3.5 | Hinnoittelu ja hinnanalennukset.....            | 17 |
| 3.6 | Inventaario.....                                | 18 |
| 3.7 | Varkauksien torjunta .....                      | 19 |
| 3.8 | Omavalvonta.....                                | 19 |
| 4   | TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 20 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmät .....                        | 20 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus.....                       | 23 |
| 5   | TUTKIMUSTULOKSET .....                          | 24 |
| 5.1 | Hävikkiraportit.....                            | 25 |
| 5.2 | Havainnointi.....                               | 28 |
| 5.3 | Lomakehaastattelu .....                         | 29 |
| 5.4 | Tulosten yhteenveto .....                       | 35 |
| 6   | PÄÄTELMÄT .....                                 | 36 |
| 6.1 | Jatkotoimenpiteet.....                          | 36 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 6.2     | Jatkotutkimukset .....                             | 38 |
| 6.3     | Tutkimuksen luotettavuus ja käyttökelpoisuus ..... | 38 |
| 6.4     | Oman oppimisen arviointi .....                     | 39 |
| LÄHTEET | .....  | 40 |

#### LIITTEET

Liite 1. Lomakehaastattelurunko

Liite 2. Havainnointipäiväkirjarunko

## 1 JOHDANTO

Jo opiskeluiden alussa olin päättänyt tehdä opinnäytteeni perheyrittäjällemme, sillä saisin omakohtaisesti kokea opinnäytteen hyödyt tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni aihe ”Hävikin hallinta päivittäistavarakaupassa” syntyi perheyrittäjämme tarpeesta löytää keinot hävikin määrän vähentämiseksi. Valitessani aihetta halusin henkilökohtaisesti itseäni kiinnostavan aiheen sekä tutkimusaiheen, jonka tekemisestä on todella hyötyä jatkossa.

### 1.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii K-market Woikantori, joka on perheyrittäjämme. Yrityksellä on sukumme sisällä jo 101-vuotiaat juuret, minkä vuoksi yritys ja sen toiminnan edistäminen ovat minulle kaikki kaikessa. K-market Woikantori on alle 1000 m<sup>2</sup> päivittäistavarakauppa, joka sijaitsee taajama-alueella Kouvolan Voikkaalla. Kauppiaan lisäksi yrityksessä työskentelevät hänen aviopuolisonsa, kauppiaan täysi-ikäiset tyttäret ja kuusi perheen ulkopuolista vakituista työntekijää.

Hävikki on tällä hetkellä iso puheenaihe päivittäistavarakauppojen päivittäisessä työssä niin kuin mediakeskusteluissakin. Tässä taloustilanteessa on etsittävä erilaisia säästökohteita, ja hävikki on sekä yrityksen tuloksenteon ja kannattavuuden että ympäristövastuun kannalta merkittävä osa-alue yrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi hävikille olisi suotavaa löytää se tasapaino yrityksen toiminnassa.

Toimeksiantajana toimivan yrityksen tavoitteena on jo pidemmän aikaa ollut pyrkiä pitämään mahdollisimman laajaa valikoimaa, jotta niin sanottuna pienenä kyläkauppana pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman laaja tuotevalikoima ja näin kilpailemaan suurempien päivittäistavarakauppojen kanssa. Pöntinen (2015) toteaa Ylen internetsivustolle kirjoittamassaan artikkelissa, että kahdessa vuosikymmenessä kauppojen valikoimat ovat kolminkertaistuneet. Tällä pyritään pitämään asiakkaat tyytyväisinä ja palvelemaan mahdollisimman monia eri asiakaskuntia. Tämän valikoiman runsauden mukana tulee usein myös hävikin kasvu, joka on ollut osasyynä hävikin kasvuun myös toimeksiantajayrityksessä.

Valikoiman laajuus ei kuitenkaan ole ainoa tekijä, jonka vuoksi hävikin määrä on ollut pienoisessa kasvussa. Tutkimuksella haluammekin selvittää juuri näitä muita hävikin määrään vaikuttavia tekijöitä. Hävikin määrän vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan toimintatavat ja tilanteisiin reagointi eri tilanteissa, tilaukset, tavarankäsittelyt ja hinnoittelu. Vaikuttavia tekijöitä on niin paljon, että henkilökuntakaan ei välttämättä ymmärrä kaiken tekemänsä vaikuttavan hävikin syntyyn ja määrään.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoitus on löytää keinoja, joilla yrityksen hävikkiä saataisiin pienennettyä ilman, että myynti kuitenkaan heikkenee. Sen löytämiseksi on tärkeää hakea syitä, miksi hävikki on kasvanut, miten erilaisin toiminta- ja ajattelutavoin sen kasvu voitaisiin pysäyttää ja kääntää laskuun. Päättämisen lisäksi opinnäytteellä halutaan avata henkilökunnan silmiä ja saada heitä ymmärtämään, kuinka paljon heidän oma päivittäinen työskentely vaikuttaa hävikkiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen.

Jos tavoite opinnäytteessä saavutetaan ja hävikille tasapaino, vaikuttaa se luultavasti yrityksen tuloksentelekykyyn ja kannattavuuteen positiivisella tavalla. Jos henkilökunta todella oivaltaa hävikin syvimätkin juuret, vaikuttaa se heidän toiminnan kautta yrityksen kannattavuuteen. Työn laajempaan tarkoituksena ja hyötynä yhteiskunnan kannalta katsottuna voidaan pitää sitä, että toiminta olisi entistä ekologisempaa, kun ei tulisi turhaa jätettä hävikistä.

## 1.3 Tutkimusongelma/kysymys

Tutkimuskysymykseksi asetettiin, millä keinoin yrityksen hävikkiä saataisiin vähennettyä ilman, että yrityksen tuloksentelekyky kärsii. Jotta tähän haluttuun tutkimuskysymykseen löydettäisiin vastauksia, selvitetään, mitkä seikat ovat vaikuttaneet yrityksen hävikin määrän kasvuun, mitä henkilökunta ajattelee hävikistä ja miten he toimivat hävikin suhteen, onko näissä ajattelutavoissa puutteita ja mitkä ovat ne seikat hävikin hallinnassa, jotka vaikuttavat negatiivisesti tuloksentelekykyyn.

## 1.4 Raportin rakenne ja lähteet

Opinnäytetyö alkaa selvityksellä siitä, mitä hävikki on ja mistä sitä syntyy. Selvityksessä on esimerkkien avulla kuvattu muutamia perinteisiä hävikin syntyyn vaikuttavia tilanteita. Teoriaosuuteen lukeutuu myös selvitys keskeisistä hävikin hallinnan keinoista päivittäistavarakaupassa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään vielä tähän tutkimukseen käytetyt laadulliset tutkimusmenetelmät. Raportin viimeiset luvut käsittelevät tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä.

Tässä opinnäytetyössä lähteinä on käytetty pääasiassa Retailin *Kaupan työt ja toiminta* -teosta, kolmea eri Jorma Kanasen opinnäytetyötä ja sen tutkimusmenetelmiä koskevaa teosta, yrityksen omia raportteja ja muutamia haastatteluja.

## 2 HÄVIKKI

Hävikki on laaja-alainen käsite, johon vaikuttavat monet eri tekijät kaupan alalla. Lyhyesti se voitaisiin määrittää saamatta jääneeksi myyntituloksi, josta kulut ovat jo syntyneet. Tällä on suora vaikutus yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen.

Hävikkiin luetaan mukaan niin epäkurantti tavara eli tuote, josta ei saada täyttä hintaa, kuin myös myymättä jääneet ja kadonneet tavarat. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 146.)

Hävikki on yksi kauppojen merkittävimmistä kulueristä, minkä vuoksi siihen on suhtauduttava vakavasti joka päiväisessä työssä. On esimerkiksi puhuttu, että hävikin vähentäminen 0,5 % merkitsisi 15 000 euron bruttotuoton parannusta liikevaihdoltaan kolmen miljoonan euron kokoisessa kaupassa. Mielestäni tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka merkittävä osa-alue hävikki onkaan kaupan arjessa.

Hävikki voi olla joko tunnistettua tai tunnistamatonta. Tunnistettua hävikkiä ovat kaikki se hävikki, joka tunnistetaan ja kirjataan ylös, esimerkiksi päiväysvanhat ja rikkoutuneet tuotteet. Tunnistamaton hävikki on puolestaan sitä, jota ei syystä tai toisesta havaita ja jonka syitä ei välttämättä pystytä määrittämään. (Finne & Kokkonen 2005, 281.)

Yllä mainitun lisäksi hävikki voidaan jakaa neljään eri ryhmään: hyväksyttävä, hallinnollinen, fyysinen ja rikollinen hävikki (Retail 2008, 95). Näistä hävikin ryhmistä on kerrottu seuraavissa luvuissa tarkemmin.

## 2.1 Hyväksyttävä hävikki

Silloin kun panostetaan tuotteiden valikoimaan ja laatuun tarjoamalla ensiluokkaisia tuotteita mahdollisimman monen eri asiakaskunnan tarpeita vastaten sopivassa mittakaavassa, puhutaan hyväksytystä hävikistä. Se on luonnollista hävikkiä, joka aiheutuu siitä, että pyritään ylläpitämään palvelutasoa. Ilman hyväksytyä hävikkiä kaupan hyllyt notkuisivat tyhjillään, sillä silloin tilattaisiin vain ne tavarat ja tuotteet, jotka varmasti saataisiin myytyä, ja jokin asiakas jäisi tyhjien hyllyjen takia ilman haluamaansa, eikä täten kaupalle tulisi myyntiäkään.

Hyväksyty hävikki koostuu pääasiasta nopeasti pilaantuvista tuoretuotteista, mutta hyväksytyksi hävikiksi voidaan lukea myös esimerkiksi uuden tuotteen valikoimaan ajaminen. (Retail 2008, 95.) Uutta tuotetta on pidettävä määrittelämätön aika valikoimassa hävikinkin uhalla, sillä harvoja uutuustuotteita opitaan ostamaan heti. Hyväksytyksi hävikiksi luetaan osittain myös hävikki, jota syntyy, kun myynnistä poistetaan huonokuntoisia tuotteita, kuten hedelmiä ja vihanneksia, jotta tuotteiden laatu paranee ja myyntikuntoiset tuotteet eivät kärsisi.

*Kauppias on päättänyt ottaa valikoimiinsa uuden valmiiksi pakatun sushiat-  
erian. Toistaiseksi tätä tuotetta otetaan joka viikko, vaikka tuotteista saattaisikin  
jäädä hävikkiä, jotta asiakkaat oppisivat, että tuotetta on tässä kaupassa saa-  
tavilla. Tuotteesta riippuen kokeilujakson pituus vaihtelee noin kuukaudesta  
kahteen. Jos tuotetta ei siinä ajassa opita ostamaan, tuote poistetaan valikoi-  
masta.*

## 2.2 Hallinnollinen hävikki

Hallinnolliseksi hävikiksi luetaan kaikki se hävikki, joka syntyy huolimattomuudesta niin lähetyslistojen tarkastuksessa, reklamaatioiden tekemisessä kuin kassatyöskentelyssäkin. (Retail 2008, 95.)

Kaupassa ei voida sokeasti luottaa siihen, että saapuvat kuormat ovat lähetyslistojen mukaiset. Toimituksessa voi olla puutteita ja hinta voi olla eri, kun on sovittu. Nämä kaikki voivat kertaantua laskussa, jos niihin ei puututa. Maksetaan siis tuotteista, joita ei olla edes välttämättä saatukaan tai täysin väärä hinta, kun on sovittu. Näitä on mahdoton käydä jälkeenpäin korjaamaan, minkä vuoksi lähetyslistojen oikea aikainen tarkastus on kaiken perusta. Huolimattomalla tarkastuksella voi olla pitkäkantoisetkin seuraukset.

*Lähetyslistassa lukee, että kuormassa olisi pitänyt tulla yksi myyntierä Oolanin pakasteranskalaisia, mikä tarkoittaa kappalemäärässä 18 pussia. Kuorman hyllyttänyt henkilö ei kuitenkaan ole huomannut tätä puutetta lähetyslistojen huolimattoman tarkastuksen tai kokonaan lähetyslistojen laiminlyönnin vuoksi eikä näin reklamaatiota ole tehty. Tilannetta ei siis ole huomattu ajoissa, minkä vuoksi kauppa on hävinnyt vähintään 18 pussin ostohinnan verran silkkaa rahaa. Pidemmälle vietyinä tilanne voi kuitenkin olla vielä se, että kyseisen tuotteen hyllypaikka ammottaa hetken kuluttua tyhjyyttään eikä kaupalla ole kyseistä tavaraa, jota myydä asiakkaalle. Tilanteessa ei siis synnyisi myyntiä, jolloin sekin luokitellaan hävikiksi.*

Yllä mainitusta esimerkistä nähdään, kuinka jo yksi huolimaton lähetyslistan tarkastus voi monien seikkojen summana jopa moninkertaistaa hävikkiä. Kun näitä huolimattomuuksia sattuu päivä päivältä useammin, on se vuositasolla valtava summa.

Kassatyöskentelyn ja rahastuksen huolimattomuusvirheet lasketaan myös hallinnolliseksi hävikiksi. Kassa voi huolimattomuuttaan jättää jonkin tuotteet kokonaan rekisteröimättä tai rekisteröidä vahingossa jonkin toisen tuotteet oikean tilalle. Tästä syntyy helposti hävikkiä, sillä tuotteita ei ole veloitettu oikein. Hallinnolliseen hävikkiin kassatyöskentelyssä luetaan myös annetut alennusvirheet.

*Kassahenkilö rekisteröi normaaliin tapaan asiakkaan ostoksia kassaan. Kun hänellä on kädessään 18 tölkin pakkaus olutta, lukeekin kassan viivakoodinlukija vahingossa vain yhden tölkin viivakoodin laatikon viivakoodin sijaan. Kassahenkilö ei huomaa tätä, vaan jatkaa tuotteiden rekisteröintiä normaaliin tapaan. Kuitilta siis nähdään, että onkin veloitettu yksi oluttölkki 18 tölkin sijaan. Yhden tölkin hinta ~1,10 € kun taas 18 kappaleen monin pakkauksen ~20 €.*

Tämä yllä mainittu tilanne on siis täysin mahdollinen ja yleisimpiin lukeutuva kassahenkilön huolimattomuudesta johtuva tilanne, jonka kassahenkilön pitäisi tiedostaa päivittäisessä työssään ja seurata tarkkaan kassakoneen näyttöä samanaikaisesti, kun hän rekisteröi asiakkaan tuotteita kassaan. Hälytyskellojen pitäisi soida myös siinä vaiheessa, jos hinta kuulostaa liian suurelta tai pieneltä ostettuihin tuotteisiin nähden. Mainitusta tapahtumasta syntyisi siis saldovirheen lisäksi 17 tölkiä vähintään ostohinnan verran hävikkiä.

### 2.3 Fyysinen hävikki

Fyysiseen hävikkiin lasketaan kaikki se hävikki, joka syntyy tuotteiden huolimattomasta käsittelystä, altistumisesta tuotteelle haitallisille tekijöille tai myyntipäivän umpeutumisesta, jolloin tuotteista tulee myyntikelvottomia. (Retail 2008, 96.)

Tuotteiden huolimattomaan käsittelyyn voidaan lukea esimerkiksi tuotteiden tai pakkausten rikkoutuminen, tuotteiden väärin säilyttäminen tai muu huolimattomuus, joka vaikuttaa tuotteen myyntikelpoisuuteen. Alla kaksi erimerkkiä huolimattomasta käsittelystä.

*Myyjä on hyllyttämässä juuri tullutta kuormaa paikalleen. Kun hän on aavassa pakkausta, hän kuitenkin viiltää paperiveitsellä yhden pakkauksen kivennäisvesipulloista rikki. Tuote on myyntikunnoton, minkä vuoksi kyseinen tuote on merkattava hävikkiin rikkoutuneeksi.*

*Toinen myyjä on aloittanut aamunsa hyllyttämällä kuormassa tullutta uutta soijakermaa hyllyyn. Monet soijatuotteet ovat lämpösäilytettäviä, ja näin ollen hän on laittanut tämänkin tuotteen soijatuotteille osoitettuun lämpöhylyyn. Iltavuorossa kuitenkin huomataan, että uusi soijakerma olisi kuitenkin vaatinut kylmäsäilytystä. Huolimattomasta tuotteeseen tutustumisesta vuoksi koko myyntierä on nyt myyntikunnotonta ja näin hävikkiä.*

Parasta ennen -päiväyksen ja viimeinen käyttöpäivän omaavat tuotteet lukeutuvat tähän ryhmään myös. Hävikin hallinnan tärkeys korostuu tässä kohtaan. On parempi reagoida ajoissa tilanteeseen, jossa esimerkiksi on suuri määrä jotakin tuotetta menossa vanhaksi, ja myydä se alennettuun hintaan, kuin lait-

taa kaikki myymättä jäänyt määrä hävikkiin. Tämä on usein edullisempi vaihtoehto, tavarasta saadaan kuitenkin jokin tietty euromäärä, hävikkiin menevästä ei mitään.

## 2.4 Rikollinen hävikki

Rikolliseksi hävikiksi lasketaan kaikki se hävikki, joka johtuu asiakkaiden ja miksei myös henkilökunnan myymälävarkauksista. Sen tarkkaa määrää on mahdotonta arvioida, sillä inventaariossa ilmi tulevien puutteiden syysseuraussuhteita ei täysin pystytä määrittelemään. Rikollisen hävikin määrän kuitenkin arvioidaan olevan noin prosentin suuruinen. (Retail 2008, 96.)

*Eräs asiakas on päättänyt ruveta tekemään kiusaa kaupalle ja jättää tahallisesti tuotteita väärään paikkaan. Eräänä päivänä hän oli jättänyt Fanta-tölkin pakastealtaaseen, jossa se oli räjähtänyt jäädyttyään. Itse tölkin lisäksi syntyi hävikkiä myös pakastealtaan tuotteista, jotka olivat sotkun vuoksi menneet myyntikelvottomaksi.*

Yllä mainittu esimerkki luetaan normaalien varkaustilanteiden lisäksi varkaushävikkiryhmään, sillä toiminta on ollut tahallista ja mahdollisesti jatkuvaa. Näitä löytyy säännöllisin väliajoin kaupan arjessa, joko tarkoituksella tai ajattelematta tehtyinä.

Tämä on harmillinen hävikkiryhmä, sillä se ei varsinaisesti johdu oman toiminnan tuloksesta, mutta silti kaupan on taisteltava tätä vastaan monesti myös kalliillakin toimenpiteillä. Päivittäistavarakaupassa näitä vaadittuja toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi kameravalvonta ja vartioinnin palkkaaminen. Kameravalvonta on lähes kaikkialla, mutta vartiointia ei. Näiden maksullisten palveluiden lisäksi on kuitenkin elintärkeää, että henkilökunta on valppaana ja pyrkii omalla toiminnallaan ehkäisemään varkaushävikkiä. (Retail 2008, 96.) Varkaushävikkiä ja sen torjuntaa käsitellään paremmin seuraavassa luvussa.

## 3 HÄVIKIN HALLINTA

Hyvällä hävikin hallinnalla pystytään tekemään merkittäviä säästöjä yrityksessä ja tätä kautta vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Jo

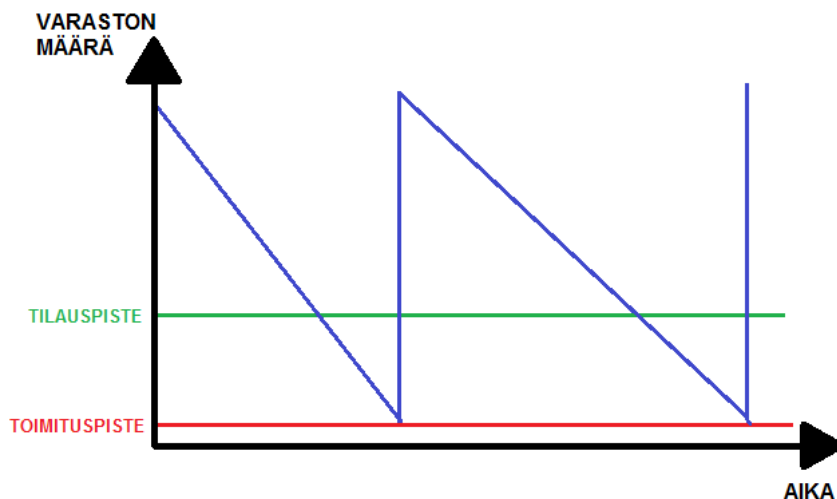
pienillä päivittäisillä teoilla voi olla suurikin merkitys hävikin syntyvyyteen niin hyvässä kuin pahassakin.

Kaikki hävikin hallinnassa lähtee liikkeelle siitä, että hävikkiä aiheuttavat tekijät ja niiden syy-seuraussuhteet tunnistetaan ja niihin reagoidaan riittävän ajoissa niiden vaatimalla tavalla. Ilman, että näitä tekijöitä tunnistetaan, on mahdollonta pyrkiä hyvään hävikin hallintaan. Kun nämä lukuisat tekijät ja erilaiset syy-seuraussuhteet on tunnistettu ja tiedostettu, on mahdollista ymmärtää oman toiminnan vaikutus kokonaisvaltaisesti sekä löytää ne keinot, joita juuri kyseessä oleva yritys tarvitsee hävikin hallitsemiseksi.

Tässä Hävikin hallinta -luvussa lähteenä on käytetty täysin kauppiaan kanssa käytyä keskustelua ja oman työkokemuksen kautta tuomaa tietotaitoa.

### 3.1 Tilaaminen

Ensisijaisesti tilaaminen perustuu siihen, että pyritään tuntemaan asiakkaan ostokäyttäytymiset ja sitä kautta ennakoimaan tuotteiden myyntimäärät. Monesti kaupan alalla on käytössä ennustava tilausjärjestelmä, niin myös tässä tutkitustyössä olevassa kohteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa kaupan tuotteista tulee automaattisesti ennustavan tilausjärjestelmän perusteella. Tällöin järjestelmä pyrkii hakemaan myyntitietoja samasta ajankohdasta edellisvuodelta ja edellisistä kampanja-ajankohdista ja pyrkii tämän mukaan tilaamaan tuotteita, kun tietty tilausraja alittuu.



Kuva 1. Ennusteperusteisen tilausjärjestelmän toiminta

Kuvasta 1 voidaan nähdä, kuinka ennusteperusteinen tilausjärjestelmä pääsääntöisesti toimii. Kun tuotteita on hyllyssä tietty määrä, tilausjärjestelmä tilaa tuotetta automaattisesti tilauspisteen saavutettua. Tilauspisteen tulisi olla sellainen, että kun tuote saapuu, hylly ei olisi vielä tyhjillään, mutta tullut myyntierä mahtuisi kuitenkin kokonaisuudessaan esille ilman varastointia. Perustuotteiden kohdalla, kuten esimerkiksi kaurahiutaleiden, tilauspiste pysyy läpi vuoden melko stabiilina. Sesonkituotteiden, kuten esimerkiksi grillimakkaran, tilauspiste taas vaihtelee sesongin mukana, kesällä tilauspiste on korkeampi kuin talvella.

Ennusteperusteinen tilausjärjestelmä EPT toimii silloin, kun kaikki sujuu normaaliin tapaan eli perusviikkoina, mutta myynnin suhteen on niin monta muuttuvaa tekijää, ettei järjestelmään voi aina sokeasti luottaa. Jokainen kampanja on aina uudenlaisensa, vaikka tuote ja hinta olisikin sama sekä sesongit ja sää vaikuttavat myös poikkeavasti myyntiin. Ennusteperusteinen tilausjärjestelmä ei myöskään ymmärrä sitä, että kun jokin tuote on kampanjassa, ei sen rinnakkaistuotteet todennäköisesti liiku sinä aikana normaaliin tapaan, vaan niiden menekki laskee. Näiden kanssa on siis koko ajan oltava ajanhermoilla, jotta pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, välttämään yli- tai alisuuria tilauksia ja pysymään hävikin kultaisella keskitiellä muutostekijöistä huolimatta.

Kaikki kaupan tuotteet eivät ole eikä niitä ole edes mahdollista saada ennusteperusteisen tilausjärjestelmän perään. Esimerkiksi sekä pienien paikallisyriyten, kuten leipomoiden, erilaisten lähituotteiden että palvelutiskituotteiden tilaukset tehdään edelleen joka kerta erikseen. Tällöin kone ei kerro menekkiä, vaan tieto ja käsitys tilattavasta määrästä pitää olla tilaavalle henkilöllä jotakin toista kautta. Kun tilauksia tehdään poiketen ennustavasta tilausjärjestelmästä syystä tai toisesta, on oltava tarkkana, että tilataan juuri se määrä kuin on tarkoitus. Suurimmat tilausvirheet sattuvat juuri tällöin, kun tilauksia suoritetaan käsin ilman ohjaavaa järjestelmää. Näppäily- ja arviointivirheet ovat yleisimpiä virheitä näin suoritetuissa tilauksissa.

### 3.2 Kuorman tarkastus ja hyllytys

Kuorman tarkastus on yksi oleellinen osa hävikin hallinnassa, kuten Hallinnollinen hävikki -luvusta kävi ilmi. Ilman, että kuormia ja lähetyslistoja tarkastetaan, syntyy turhaa hallinnollista ja mahdollisesti fyysistä hävikkiä. Kuorman tarkastuksessa katsotaan, että kaikki tavara, joka on pitänyt tulla, on myös tullut, eli tarkastetaan lähetyslistat. Sen lisäksi tarkastetaan, että kuormassa ei ole rikkoutuneita tai muuten laaturiheellisiä tavaroita, päivämäärä- ja pakkausmerkinnät on oikein merkitty ja tullut tavara on tuoretta. Toisin sanoen tarkastetaan, että tullut tavara on täysin myyntikuntoista ja vastaa sitä, mitä on tilattu.

Kuorman kunnan tarkastus suoritetaan yleensä samalla, kun tuotteet hyllytetään, sillä kuormat seisovat enintään vuorokauden paikallaan niille osoitetuissa varastotiloissa. Lähetyslistat tarkastetaan heti hyllytyksen jälkeen, jotta mahdolliset reklamaatiot puutteista tai kunnosta voidaan tehdä heti.

Hyllytyksessä on olennaista, että tavarat laitetaan esille niiden tulojärjestyksessä, aikaisemmin tulleet ensin. Näin mahdollistetaan tuotteiden oikeaoppinen kierto ja mahdollisimman pitkät myyntiajat päivämäärämerkintöjen puitteissa. Tuotteita ja myyntieräpakkauksia on myös syytä kohdella hyllytysvaiheessa varoen, jottei ylimääräistä turhaa hävikkiä synny.

Kun tullut kuorma on hyllytetty ja lähetyslistat ovat tarkastettu, on syytä tarkastaa mahdolliset tyhjät hyllypaikat ja selvittää, miksi tavaraa ei tullutkaan. Tuotteilla, jonka paikka on tyhjiällä, voi olla esimerkiksi saldovirhe varkauksien tai edellisten kuormien huolimattoman tarkastuksen takia tai vaihtoehtoisesti vaikka liian pieni tarvesuunnittelu. On siis olennaista myös selvittää nämä, että ei tulisi hävikkiä siitä, että ei ole tavaraa, jota myydä.

### 3.3 Esillepano

Esillepanon tärkeydestä ei mainita yhdessäkään tutustumassani kirjalähteessä, mutta se on yksi suurimmista hävikinhallinnan työkaluista. Sillä pystytään merkittävästi vaikuttamaan tuotteen myyntiin ja siihen, jääkö tuotteesta hävikkiä vai ei.

Toiset tuotteet ovat sellaisia, että niitä myydäkseen tarvitsisi olla näyttävä ja huomiota herättävä esillepano. Otetaan tästä esimerkkinä kurkku ja tomaatti. Nämä perustuotteet eivät vaadi hyllyn tai kaupan parasta paikkaa, vaan asiakas on valmis etsimään ne. Näiden vastapainoksi voidaan ottaa persimon. Tämä ei ole tavallinen tuote ja harvoin myöskään se, jota kaupasta tullaan varta vasten hakemaan. Silloin tämä tuote tarvitsee mieluummin näyttävän ja huomiota herättävän esillepanon, eikä sitä voi piilottaa vain pienesti hyllyyn muiden sekaan. Sama pätee muissakin hyllyissä. Silmän korkeudelle tulisi asettaa ne tuotteet, jotka huonommin liikkuvat, joita ei välttämättä ostettaisiin, jos ne eivät olisi niin näkyvällä paikalla, ja jotka kuitenkin halutaan pitää valikoimassa. Ylä- ja alahyllyille voidaan taas sijoittaa tuotteita, jotka asiakas on valmis etsimään eli niin sanotut perustuotteet.

Esillepanon merkityksestä on myös olemassa hyvä havainnoiva esimerkki. Isossa ruokakaupassa oli kampanjassa HK:n Sininen Lenkki ja Atrian hampurilainen. Tuotteet oli sijoiteltu niin, että HK:n Siniselle Lenkille oli tehty hyllypaikka osastolta ja hampurilaiselle käytävältä iso massa-allas. Ensimmäisen kampanjan voimassaolopäivän käydessä loppuun huomattiin, että hampurilaisia oli mennyt valtavat määrät ja sitä ei ollut tulossa lisää. Tämä tarkoitti sitä, että tuote loppuisi ennen viimeistä kampanjapäivää. Sinistä Lenkkiä taasen oli jäljellä todella paljon ja laskeskeltiin, että tuotetta tulisi jäämään todella paljon kampanjan jälkeenkin. Siinä kohtaan todettiin, että nyt täytyy tehdä jotain, jotta välttyttäisiin tyhjän myynniltä ja suurelta hävikin määrältä. HK:n Siniset Lenkit sijoitettiin pääkäytävän massa-altaaseen, josta hampurilaiset vuorostaan hyllyyn. Näin hampurilaisten menekki tasaantui ja HK:n Sinisen Lenkin menekki kasvoi. Tilanne kampanjan päätyttyä oli ihanteellinen. Kummastakaan tuotteesta ei myyty tyhjää, mutta kumpaakaan tuotetta ei jäänyt liikaa.

### 3.4 Yleinen siisteys ja järjestys

Yleinen siisteys ja järjestys myymälässä sekä varastossa ennaltaehkäisevät tuotteiden pilaantumista tai myyntikunnon heikkenemistä ja täten niiden kautta syntyvää hävikkiä. Kun myymälä on siisti, houkuttelee se asiakkaita ostamaan enemmän, eikä asiakkaille tule niin suurta kiusausta avata tuotteita tai repiä

monipakkauksia auki, kun tuotteet ovat siististi esillä. Samoin myymälän siisteys ja avoimuus voivat ennaltaehkäistä varkauksia helpottamalla seuraamista ja nostamalla kiinnijäämisriskiä.

Tavaran varastoinnissa taas pyritään siihen, että tavaravarasto ei ole liian suuri eikä liian pieni. Kun vaadittavat tavaravarastot ovat varastoitu järjestelmällisesti ja siististi, on tuotteet helppo löytää ja helpompi hyllyttää oikeassa järjestyksessä ilman, että tuotteet unohtuisivat tai hukkuisivat varastoon. Sen lisäksi siisteys ja järjestelmällisyys ehkäisevät tuotteiden myyntikunnon heikkenemistä.

### 3.5 Hinnoittelu ja hinnanalennukset

Tuotteiden hinnoittelussa tarvitsee olla tarkkana, sillä on mietittävä tarkkaan, ettei tuotetta yli tai ali hinnoitella, sillä saamatta jäänyt myyntikate tai kokonaan saamatta jäänyt myynti on hävikkiä. Hinnoitellessa tuotetta, otetaan usein huomioon hävikkivaraus, joka tarkoittaa sitä, että tuotteen myyntihinta muodostuu ostohintaan lisätystä katteesta ja hävikkivarauksesta.



Kuva 2. Tuotteen hinnoitteluprosessi

Kuva 2 osoittaa tuotteen hinnoitteluprosessia. Jos tuotteen x ostohinta on euron, myyntikatetta halutaan 30 % ja tuotteen hävikkivaraus on 2 %, lisätään tuotteen x ostohintaan 32 % kate, jolloin myyntihinnaksi tulisi 1,32 €. Hävikkivarausprosenttia ei kuitenkaan voida suoraan ottaa mukaan hinnoitteluun, sillä se on ennemminkin arvio koko tuoteryhmän keskiarvolta kuin kyseistä tuotteesta. On siis aina tapauskohtaisesti harkittava, vaatiiko kyseinen tuote niin suuren hävikkivarauksen eli harkitaan, kuinka paljon mahdollisesti tuotteesta voisi jäädä hävikkiä, jottei tuotetta kuitenkaan yli hinnoiteltaisiin.

Hinnanalennuksien kautta syntyvä hävikki on huomattavasti kannattavampaa kuin suoraan roskeen menevä. Tällöin tuotteesta on mahdollista saada vähintään ostohinta tai edes osa ostohinnasta, kun roskeen menevistä tuotteista ei saada mitään rahallista korvausta. On siis hävikin hallinnan kannalta tärkeää, että reagoidaan tarpeeksi ajoissa siihen, jos tuotteiden päiväykset ovat tulossa vastaan ja alennetaan tuotteen hintaa esimerkiksi -30 % tarroilla.

*Huomataan, että myyntierällinen Edam-juustoa, eli noin 20 kappaletta, on menossa viikon kuluttua vanhaksi. Sovitaan, että tuotteen normaali myyntihinta on esimerkissä 5,60 euroa ja ostohinta 4,10 euroa. Jotta yritys säästyisi suuremmalta hävikiltä, he alentavat tuotteen myyntihintaa hinnoittamalla juustot -30 %:n alennukseen. Kun juustoilla on enää kaksi myyntipäivää jäljellä, he toteavat niitä olevan jäljellä vielä kahdeksan kappaletta. Jotta nämä jäljellä olevat eivät jäisi yrityksen hävikiksi kokonaan, päättävät he hinnoitella loput jäljellä olevista juustoista -50 %:n alennukseen. Loppujen lopuksi juustoja joudutaan poistamaan myynnistä kaksi kappaletta, kun viimeinen myyntipäivä on umpeutunut.*

Esimerkistä voidaan havainnollistaa hinnan alennuksen hyöty. Alennuksella myydyistä juustoista tuli kassaan rahaa yhteensä 63,84 euroa. Myyntierän ostohinta on ollut 82 euroa. Vaikka tässäkin tapauksessa yritys jäi tappiolle 18,16 euroa ja jäi siltä saamatta 20 juuston myyntivoitot, on se silti parempi tilanne kuin se, että ilman alennuksia yritys olisi saattanut saada myyntituloja vain muutamasta juustopakelistä ja joutunut merkkamaan päiväysvanhaksi koko lopun myymättä jääneen myyntierän.

### 3.6 Inventaario

Inventaariossa selvitetään kaikkien kaupan tuotteiden kappale tai kilomäärät, jotta mahdolliset saldopoikkeamat havaitaan. Lakiin perustuen yritysten on tilinpäätöstä varten suoritettava inventaario vähintään kerran vuodessa, sillä saldojen on täsmäyttävä tilinpäätöksessä. Monissa yrityksissä suoritetaan inventaarioita kuitenkin useammin kuin kerran vuodessa, jotta saldopoikkeamien syy-seuraussuhteisiin päästään käsiksi helpommin.

Inventaario on tärkeä osa hävikin hallinnassa, sillä esimerkiksi ennusteperusteinen tilausjärjestelmä toimii saldotietojen varassa. Jotta tilausjärjestelmä olisi

tehokas, tarvitsee se toimiakseen oikeat saldotiedot. Inventaarion avulla saadaan myös tieto tunnistamattomasta hävikistä.

### 3.7 Varkauksien torjunta

Varkaus hävikkiä vastaan joudutaan usein taistelemaan kalliinkin keinoin, mutta ne voivat maksaa itsensä helposti takaisinkin. Päivittäistavarakaupassa yleensä varkauksien torjuntaan vastaan on asennettuna valvontakamerat ja joissain liikkeissä toimii myös vartija, joka jo omalla läsnäolollaan saa monen varkausaikeet katoamaan.

Suurimmat varkauksien torjuntaan vaikuttavat tekijät näiden ohella ovat tuotteiden sijoittelu ja henkilökunnan toiminta. Kalliit ja varkaiden mukaan helposti lähtevät tuotteet, kuten partakoneen terät, meikit ja muut kalliit pienet tuotteet, joilla on rahallista arvoa, on syytä sijoitella sellaiseen paikkaan, jossa ne olisi mahdollisimman hyvin valvovan silmän alla. Sen lisäksi henkilökunnan tulisi pyrkiä huomioimaan jokainen ovesta sisään tuleva asiakas ystävällisellä tervehdyksellä, jotta asiakas kokee tulleensa huomatuksi ja näin jopa tiedostaa voivansa joutua seuratuksi. Näin suunniteltu varkaus voi jopa jäädä toteuttamatta. Tervehdyksen lisäksi olisi syytä kiinnittää huomiota, jos asiakkaalla on reppu tai laukku mukana ja siihen, onko se tullessaan tyhjä tai muita huomiota kiinnittäviä seikkoja, joita on mahdollista verrata asiakkaan kassalle saapuessa.

Varkaus hävikin torjunta ei ole helppoa, sillä läheskään aina ei päällepäin näe, että juuri tämä asiakas aikookin varastaa. Ammattirikolliset osaavat myös yleensä tehdä työnsä niin huomaamattomasti, että sitä voi joskus olla seuraamallakin vaikea havainnoida.

### 3.8 Omavalvonta

*Omavalvonnalla tarkoitetaan elintarvikealan toimijan omaa järjestelmää, jolla toimija pyrkii varmistamaan, että elintarvike, alkutuotantopaikka ja elintarvikehuoneisto sekä siellä harjoitettava toiminta täyttävät niille elintarvikemääräyksissä asetetut vaatimukset (Elintarvikelaki 13.1.2006). Omavalvonta perustuu lakiin, se on viranomaisten valvomaa toimintaa. Omavalvonta käsittää kaikki*

ne toiminnanharjoittajat, jotka tuottavat, valmistavat, tuovat maahan, pakkaavat, pitävät kaupan tai tarjoilevat elintarvikkeita. Kaikissa yllämainituissa koh-teissa on oltava viranomaisen hyväksymä omavalvonta suunnitelma.

Omavalvonnalla pyritään suojaamaan kuluttajaa ja estämään elintarvikkeiden pilaantumista ja hävikkiä. Hävikin näkökulmasta katsottuna, tärkeimmät oma-valvonnan tarkkailukohteet ovat kylmälaitteiden ja -tilojen lämpötilat, pakkaus-ten päivämäärämerkinnät sekä myymälässä tapahtuva ruoan valmistus ja pakkaaminen. (Retail 2008, 112.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Se auttaa ymmärtämään kohderyhmää ja ilmiöitä, kuvaa ne kokonaisvaltaisesti ja kertoo syy-seuraussuhteista (Inspirans Oy 2014). Yleisesti ottaen puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta, tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jossa pyritään saamaan vastauksia tutkittuun asiaan ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja käyttämättä. (Kananen 2014, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset perustuvat havaintoihin, haastatteluihin ja tekstianalyysiin ja näin ollen kerätty aineisto on kuvauksia, kertomuksia ja haastatteluja (Kananen, 2011). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan useimmiten tietoa juuri tutkitusta kohteesta, eikä se välttämättä ole yleistettävissä suoraan muihin vastaaviin tapauksiin. (Kananen 2014, 18.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmiin lukeutuvat niin dokumentin, havainnointit, haastattelut kuin eräänlaiset kyselytkin. Dokumenteista esimerkkinä ovat muun muassa erilaiset kirjat, tehdyt tutkimukset ja vuosikertomukset. Tiedot näistä ovat siis jo olemassa ja niitä hyödynnetään tutkimuksessa sellaisenaan. Havainnointia tutkimusmenetelmänä pidetään monesti aikaa vievänä ja työläänä vaihtoehtona, mutta sitä käytetään kuitenkin monesti silloin, kun ilmiöstä on saatavilla todella vähän tietoa ennalta. (Kananen 2014, 64–66.)

Kananen (2014, 70) kertoo teoksessaan haastatteluiden olevan käytetyin laadullinen menetelmä ennen havainnointia ja kyselyitä. Haastattelut on jaettu kolmeen kategoriaan: syvä-, teema- ja lomakehaastatteluun. Näistä teema-haastattelu on käytetyin. Siinä on ennalta määritelty haastattelun teemat, joista tutkija ja tutkittava keskenään keskustelevat eikä kysymyksiä ole ennalta asetettu. Syvähaastattelu on edellä mainitusta vapaampi muoto ja siinä ei ole ennalta määritelty niin kysymyksiä kuin keskustelun teemojakaan.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston hankkimiseen käytetään osallistuvaa havainnointia ja lomakehaastatteluja. Lisäksi taustatietoa tutkimukselle kerätään yrityksen omasta raportointijärjestelmästä ja yrityksen kauppiaan kanssa käydyistä keskusteluista. Oman kokemuksen ja taustatietojen pohjalta pyrin hakemaan mahdollisimman kattavan kuvan yrityksen hävikin ja sen hallinnan nykytilasta, jotta tutkimuksessa olisi helpompi kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin.

Kun suoritetaan osallistuvaa havainnointia, tutkija on osana tutkittavien joukossa ja osallistuu ihan yhtä lailla samaan toimintaan. Tutkittavat ovat tietoisia tästä. On kuitenkin tärkeää, että tutkija ei pysty millään tavalla vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin, vaikka onkin osana yhteisöä, jota tutkii. Osallistuvassa havainnoinnissa on eri tasoja. Aluksi pyritään muodostamaan yleiskuva ilmiöstä ja toiminnasta, jonka jälkeen vasta pyritään keskittymään tutkimusongelman kannalta olennaisiin seikkoihin. (Kananen 2014, 66.)

Jotta havainnoinnista saadaan tieteellistä, tarvitsee se dokumentoida. Siksi havainnoinnin yhteydessä pidetään havainnointipäiväkirjaa, johon kirjataan ylös tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat ja tapahtumat. On tilanteesta riippuvaa, minkälainen havainnointipäiväkirja on. Kun tutkittavista kohteista on ennalta tietoa, käytetään strukturoitua havainnointia, jossa on ennalta määritelty asiat, joita havainnoidaan. Tällöin tutkijalla voi olla ennalta tehty lomake, johon hän kirjaa havaintoja. Jos taas tilanne on se, että ei tiedetä, mitä havainnoidaan ja joudutaan käyttämään strukturoimatonta havainnointia, ei tutkijalla voi olla valmista listaa siitä, mitä tutkitaan. Tällöin tutkijan on pyrittävä kirjaamaan mahdollisimman tarkasti havaitsemansa asiat. (Kananen 2014, 67.) Lisäksi Kananen (2014, 69) korostaa, että on tärkeää tehdä kenttämuistiinpanoja heti, jotta tapahtumat ja niiden yksityiskohdat eivät pääse unohtumaan.

Tässä tutkimuksessa tutkijalle tutkittava ympäristö ja ilmiö olivat entuudestaan tuttuja, minkä vuoksi huomion kiinnittäminen oikeisiin asioihin oli helpompaa. Osallistuvaa havainnointia suoritettiin työn ohessa ja kaikki vähänkin merkittävät asiat kirjattiin ylös mahdollisimman tarkkaan havainnointipäiväkirjaan, josta lopuksi poimittiin tutkimuksen kannalta tärkeät ja olennaiset asiat.

Haastattelun avulla kerätään aineistoa silloin, kun halutaan tutkia mielipiteitä, käyttäytymistä tai sellaista tutkimusaluetta, josta ei tiedetä ennalta kovinkaan paljon. Haastatteluja voidaan käyttää myös havainnoinnin tukena. Ne ovat joustavia tutkimusmenetelmiä, sillä tutkija voi tarkentaa kysymystään ja tarvittaessa esittää tarkentavia tai lisäkysymyksiä. (Kananen 2015, 143.)

Haastattelu voi olla joko strukturoimaton, puolistrukturoitu tai täysin strukturoitu riippuen siitä, kuinka tutkimuskohde tunnetaan. Strukturoidussa haastattelussa esitetään joukko avoimia, ennalta määrättyjä kysymyksiä, kun taas strukturoimattomassa haastattelussa on jokin aihe tai teema, jonka mukaan keskustelu haastattelussa etenee. (Kananen 2015, 145.)

Lomakehaastattelun muodossa eli strukturoidussa muodossa tehdyssä haastattelussa tutkija esittää ennalta määrättyt kysymykset haastateltavalle. Ennalta suunnitellun tarkan rungon perusteella tämä mielletään usein kyselyksi ja näin kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. (Kananen 2015, 143.) Tämän vuoksi se ei noudata perinteistä haastattelun kaavaa. Tässä opinnäytteessä lomakehaastattelu on toteutettu ennalta määrättyin avoimin kysymyksin lähes kyselylomake periaatteella.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto on usein moninaista, minkä vuoksi kaikki tutkimusaineisto tarvitsee purkaa samaan muotoon eli litteroida. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki kerätty aineisto tarvitsee muuttaa samaan muotoon, useassa tapauksessa tekstimuotoon. (Kananen 2014, 99.)

Tämän jälkeen analyysissä seuraa koodausvaihe. Siinä aineistosta etsitään tutkimusongelman ja -kysymyksen kannalta olennaiset asiat. Ne niin sanotusti koodataan, eli annetaan tekstisisältöä vastaava koodi eri tekstikokonaisuuksille. Koodausvaiheen jälkeen seuraa usein luokitteluvaihe. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdistellään samaan asiasisältöön liittyvät koodit keskenään. (Kananen 2014, 100.)

Tässä opinnäytteessä tutkimuksessa kerätty aineisto ei ole niin suurta, että aineiston analyysin tekeminen tulisi olemaan niin perusteellista kuin normaalisti laadullisessa tutkimuksessa. Kerättyäni aineiston, en tule käyttämään varsinaista koodaus- ja luokitteluvaihetta juuri niin perinpohjaisesti kuin yleensä laadullisessa tutkimuksessa. Kerään tutkimusaineistostani pääkohdat tutkimusongelman ratkaisemista koskien ajatuskartaksi, jonka pohjalta analysoin ja etsin asiat, jotka ovat hävikkiin vaikuttaneet ja joiden kohdalla olisi syytä parantaa.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Aloitin opinnäytetyön tekemisen keskustelemalla aiheesta toimeksiantajan eli äitini kanssa ja pohtimalla, mitä halutaan tutkia ja miten. Sen lisäksi hain tietoa aiheesta, ja tutustuin erilaisiin lähteisiin ennen kuin varsinaisesti aloin konkreettisesti jotain tekemään. Samalla tutustuin myös tarkemmin yrityksen hävikkiraportteihin, jotta saisin entistä paremman kuvan hävikin määrästä ja siitä, mistä sitä eniten syntyy ennen kuin tutkimustyötä aloitettiin.

Aloitin siis opinnäytteen tekemisen kesällä 2015 sillä, että tutkin yrityksen hävikkiraportteja ja keskustelin yrittäjän kanssa siitä, onko suoralta kädeltä tietoa siitä, mikä hävikin syntyyn ja muutoksiin on syynä. Tämän jälkeen heinä-elo-kuussa aloitin havainnoinnin yrityksessä samalla itse työskennellen siellä. Vielä tällöin ei ollut täysin selvää tutkimuksen kulusta, mutta kirjasin mahdollisimman tarkasti hävikkiin vaikuttavia tekijöitä ylös, joita toiminnassa huomasin. Jatkoin havainnointia aina syyskuun loppuun asti, jolloin tutkimuksen pää-tarkoitus oli jo tarkemmin selvillä. Mitä pidemmälle havainnointi eteni, sitä systemaattisempi havainnointipäiväkirjastani tuli.

Kesäopintoina suorittamassani Tutkimus- ja kehittämistyö -kurssilla teimme harjoituksena oikean kyselytutkimuksen. Kyselyni koski hävikkiä päivittäistavarakaupassa. Tarkoituksena oli, että kyselyä olisi voinut käyttää apuna opinnäytetyössäni, mutta vastaajien vähyyden vuoksi tutkimuksen onnistuminen oli heikko, minkä vuoksi kyselyä ei ole sopivaa käyttää opinnäytetyössäni.

Lomakehaastattelu toteutettiin lokakuun alussa. Suunnittelin ennalta yrityksen henkilökunnalle viiden avoimen kysymyksen kokonaisuuden, joka oli jokaiselle

haastateltavalle sama. Muodostin kysymykset niin, että ne olisivat mahdollisimman selkeät ja vastausten perusteella saisi mahdollisimman kattavan kuvan siitä, mitä henkilökunta ajattelee hävikistä ja kuinka he kokevat sen.

Tässä tutkimuksessa lomakehaastattelu kuitenkin muistutti enemmän kyselylomaketta, sillä haastattelua ei toteutettu täysin haastatteluna. Jokainen henkilökuntaan kuuluva sai paperisena versiona kysymykset yksin läpikäytäväksi. Kun annoin nämä kysymykset, kerroin heille tarkalleen, mistä on kysymys sekä sen, että haluan nimenomaan, että jokainen vastaa avokyselyyn täysin itsenäisesti. Tähän ratkaisuun tutkimuksessa päädyttiin sen vuoksi, että uskoimme näin saavamme mahdollisimman luotettavaa ja todenmukaista tietoa siitä, kuinka henkilökunta ajattelee. Virallinen haastattelutilanne olisi ollut molemmin puolin epäluonteva. Kuitenkin kun henkilökunta oli vastannut avokysymyksiin, olemme sen jälkeen hieman keskustelleet kyselyn aiheesta ja näin saanut vahvistuksia sille, mitä he ovat kirjallisesti vastanneet.

Virallista analysointia en aloittanut heti tuloksia saatuani, mutta kuitenkin keräsin havaitsemiani asioita ja kävin kaikki kyselylomake haastattelut läpi ajatuksen kanssa. Aineiston kerättyäni paneuduin vielä uudelleen yrityksen hävikkiraportteihin ja poimin sieltä tutkimukseen analysointia varten lukuja meneeltä vuodelta, ennen kuin aloitin virallisen analysointivaiheen.

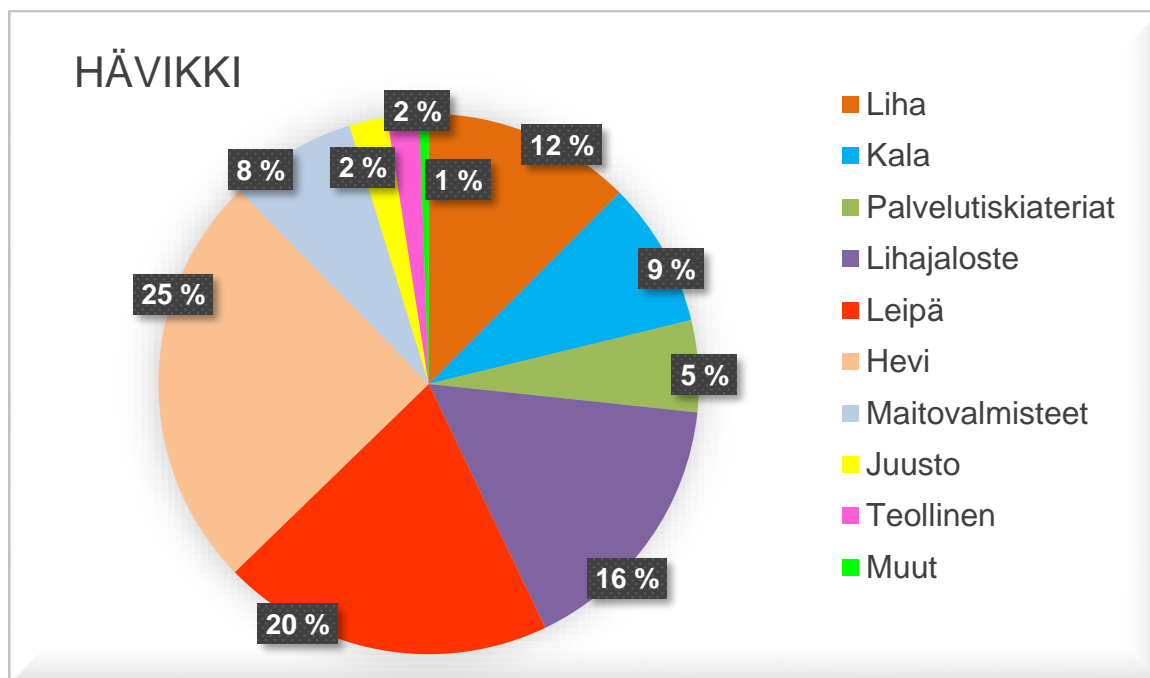
Kun kaikki aineisto oli kasassa, tutkin kertaalleen kaiken lävitse ja mietin tarkoin, onko minulla varmasti tarvittava aineisto kerättynä. Sen jälkeen tein yrityksen hävikkiraporttien, havainnointini ja haastatteluiden pohjalta moniosaisen ajatuskartan keräämästäni aineistosta, minkä pohjalta lähdin rakentamaan virallista tutkimustulosten analyysiä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

K-market Woikantorin hävikki on vuonna 2015 viikkoina 1–44 ollut 2,7 % yrityksen liikevaihdosta. Se on edellisvuoden samaan ajankohtaan verrattuna vähentynyt jo 1,4 %. Hävikin suhteen ollaan menossa siis oikeaan suuntaan, mutta vielä on tekemistä, jotta päästäisiin haluttuun hävikin määrään vuositasolla. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin, mistä yrityksen hävikki koostuu, mikä on ollut osastokohtainen muutos ja miten henkilökunnan toiminta on vaikuttanut ja voisi vaikuttaa tulevaisuudessa hävikin määrään.

## 5.1 Hävikkiraportit

Tässä keskitymme siihen, miten hävikki osastoittain jakautuu ja mitkä ovat hävikin kannalta kriittisimmät osastot.



Kuva 3. K-market Woikantorin hävikin jakautuminen osastoittain vuonna 2015

Kuva 3 osoittaa, kuinka K-market Woikantorin vuonna 2015 viikkoina 1–44 kertynyt tunnistettuhävikki on jakautunut osastoittain. Kuvasta nähdään, että hedelmä- ja vihannesosastolla on kertynyt yksi neljäs osa koko kaupan hävikistä ja yksi viidesosa leipäosastolta. Nämä osastot ovat monesti hävikkiherkimmät osastot. Suuriin hävikkimääriin yltää Woikantorissa vielä lihajaloste-, kala- ja lihaosastot. Palvelutiskiaterioista eli lämpimistä grillituotteista ja kylmistä valmisruuista sekä salaattibaarista tuleva hävikki on kokonaisuudessaan melko pientä, mutta osaston myynnistä se on merkittävä. Näiden osastojen hävikkilukuja on koottu taulukkoon 1 tarkemmin. Kohtaan muut lukeutuvat pakaste, panimo, kodintarvikkeet ja käyttötavara. Näiden osastojen hävikki on todella vähäistä ja ne koostuvat pääasiassa rikkoutuneista lukuun ottamatta panimotuotteita. Panimotuotteiden hävikki on muut kategoriassa suurin. Se on kasvanut edellisestä vuodesta 32,7 % johtuen siitä, että juomafirmat eivät enää hyvitä myyntikunnottomia tuotteita.

Taulukko 1. Hävikki osastotasolla

| Osasto                     | Hävikki -% osaston myynnistä | Hävikkivaraus -% | Muutos -% vuoteen 2014 verrattuna |
|----------------------------|------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| <b>Hevi</b>                | 8,8                          | 7,7              | +10,1                             |
| <b>Leipä</b>               | 7                            | 7                | -1,1                              |
| <b>Lihajaloste</b>         | 4,5                          | 4                | +13                               |
| <b>Liha</b>                | 7,3                          | 7,3              | -15,2                             |
| <b>Kala</b>                | 6,1                          | 5,7              | +0,6                              |
| <b>Maitovalmisteet</b>     | 1,9                          | 2                | -19,4                             |
| <b>Palvelutiskiateriat</b> | 12,1                         | 17,2             | -2                                |

Taulukkoon 1 on kerätty osastotasolla hävikin merkittävimmät luvut. Hävikkivarausprosentti kertoo osaston hinnoittelussa varauduttuun hävikkiin (ks. kuva 2). Hävikin muutosprosentti kertoo osaston hävikin kehityksen verrattuna vuoden 2014 viikkoihin 1–44.

Kuten kuvasta 3 jo todettiin, hedelmä- ja vihannesosastolla tulee tällä hetkellä yrityksessä suurimmat hävikkimäärät. Taulukosta 1 nähdään, että osaston hävikkivarausprosentti on pienempi kuin osaston hävikki, mikä on huono asia. Hinnoittelulla ei siis pystytä kattamaan tätä hävikkiä mitenkään. Taulukosta 1 nähdään myös, että osaston hävikki on edellisvuodesta kasvanut 10,1 %, mikä on todella huolestuttava määrä. Ensinnäkin hedelmä- ja vihannesosaston tuotteet ovat helposti pilaantuvia. Yksinkin huono tai pilaantunut tuote voi viedä monta tuotetta mennessään. Osastolla on oltava tarkkana joka asian suhteen, että tämä kasvu voitaisiin pysäyttää ja kääntää laskuun.

Hävikin kasvuun tällä hedelmä- ja vihannesosastolla Paalanen-Taskinen (2015) mainitsee osaksi vaikuttaneen sen, että vuoden alussa osastolle tulivat uudet massakalusteet, jotka ovat edeltäjiään suuremmat. Tämän myötä osaston valikoima on hieman laajentunut ja massassa on enemmän tavaraa kuin aikaisemmin. Uusien isompien massakalusteiden tilankäyttöä ja esillepanoa ei siis ole mietitty riittävän tarkkaan, mikä on johtanut siihen, että hävikkiä on jäänyt enemmän.

Leipäosasto oli toiseksi suurin hävikin aiheuttaja yrityksessä. Taulukosta 1 nähdään, että hävikkivaraus kattaa juuri osaston hävikin määrän, mutta silti

hävikki osastolla on liian suurta. Vuodesta 2014 osaston hävikki on laskenut 1,1 %, mutta euromääräisesti lasku on ollut todella vähäistä, eikä sitä voida pitää kovin merkittävänä. Leipä on monesti päivän tuote, ja sen menekki ei juuri koskaan ole stabiili päivästä ja viikosta toiseen. Sen vuoksi osaston tuotteet ovat todella hävikkiherkkiä ja niiden tilaaminen on todella haastavaa. Paalanen-Taskinen (2015) ei osannut määritellä, mitkä yksittäiset tekijät ovat osaston hävikin saanut nousemaan näin suureksi, mutta hän mainitsee, että osaston toimintatavat ovat ehkä hieman väärät, ja niihin tulisi hänen mielestä puuttua ja kehittää paremmat toimintatavat.

Lihajalosteisiin lukeutuvien tuotteiden hävikki on 16 % koko hävikin määrästä. Paalanen-Taskinen (2015) kertoi tässä olleen samainen kalusteremontti syynä kuin hedelmä- ja vihannesosastolla. Alkuvuodesta osastolle tuli uusi iso pitempi kylmätiski. Ensinnäkin remontinaikana tuotteita jouduttiin myymään kahdesta pienestä kylmäaltaasta ja tuotteita tuli silti entiseen tahtiin. Remontin ajankohtaa ei tarkkaan tiedetty etukäteen, eikä tilauksiin keretty reagoimaan tarpeeksi ajoissa, joten tuotteita jäi sen takia myymättä paljon. Lisäksi valikoimaa on pyritty remontin jälkeen laajentamaan. Kaikki nämä juontavat juurensa siihen, että osaston hävikki on edellisvuodesta kasvanut 13 %. Mutta koska remontti oli jo tammi-helmikuun aikana, olisi hävikin kasvuun pitänyt jo keretä reagoimaan.

Lihaosastolla hävikkiä on alkuvuoden aikana syntynyt 12 % koko kaupan hävikistä. Luku on vielä merkittävä, mutta suunta on ollut silti oikea kuten taulukosta 1 nähdään. Osaston hävikki on edelliseen vuoteen verrattuna laskenut 15,2 %, mikä on merkittävä määrä. Paalanen-Taskinen (2015) kertoi, että helmikuussa palvelutiski vaihdettiin uuteen ja remontin myötä se lyheni entisestä. Tämän myötä palvelutiskin valikoimasta on poistunut huonosti kiertäviä tuotteita. Samoin pakattuun lihaan on kiinnitetty entistä enemmän huomiota, sillä pienikin hävikin määrä on euroissa todella paljon. Osastolla on siis jo tehty töitä hävikin pienentämiseksi täsmentämällä valikoimaa ja panostamalla esillepanoon pienillä muutoksilla.

Kalaosastolla hävikkiä on vuoden alusta kertynyt 9 % koko hävikin määrästä. Taulukosta 1 nähdään, että hävikkivaraus on pienempi kuin osaston toteutunut hävikki ja hävikki on edellisvuodesta kasvanut 0,6 %. Kalaan on vuoden aikana panostettu enemmän, joten sen vuoksi palvelutiskin muutos ei heijasta

kalaan samalla tavalla kuin lihaan. Paalanen-Taskinen (2015) sanoo, että tämä hävikin pieni kasvu on ollut hänen mielestään hyväksyttävää hävikkiä, mutta viimeistään ensi vuonna osaston hävikki on saatava laskuun, kun asiakkaiden kulutustottumukset ja tuotteiden kierto on jo tullut tututuksi.

Maitovalmisteiden hävikki kulkee heti kalaosaston perässä (kuva 3), mutta sen kehitys edellisvuoteen verrattuna on ollut todella positiivinen (taulukko 1). Maitovalmisteiden hävikki on laskenut 19,4 % ja osaston myynnistä hävikki on vain 1,9 %. Osastolla on tehty vuoden aikana kovasti töitä hävikin eteen karsimalla huonokieroisia tuotteita ja panostamalla tilankäyttöön ja esillepanoon paremmin. (Paalanen-Taskinen, 2015.)

Palvelutiskiaterioiden hävikki osaston myynnistä on hurja 12,1 %, mutta luku on silti hävikkivarausta paljon alhaisempi, mikä on positiivista. Osasto on hävikkiherkkä, mutta sen toiminta on jo nyt menossa täysin oikeaan suuntaan.

Tutkin tulostietojen lisäksi yrityksen muita hävikkiraportteja. Raporteista ei ollut saatavilla selkeää tietoa prosentteina tai muina lukuina laskettavissa, kuinka merkatun hävikin syyt jakautuvat. Mutta tarkastellessani elo-lokakuun raportteja, oli lähestulkoon kaikki merkattu hävikki ollut päiväysvanhaa tai pilaantunutta. Joukossa oli muutama rikkoutunut ja varkaustapaus, mutta ne olivat todella vähäisiä.

## 5.2 Havainnointi

Havainnointia suoritin heinä-syyskuun aikana. Itse työskentelin koko aika yhtenä yrityksen työntekijänä samaan aikaan kuin havainnoin, minkä vuoksi havainnointitilanne oli hyvä. Tiesin, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota tutkimuksen kannalta.

Havainnoinnin avulla löytyi jonkin verran epäkohtia ja huolimattomuudesta johtuvia hävikkiin vaikuttavia tekijöitä. Heinä-elokuun aikana oli kymmeniä väärin hyllytettyjä tuotteita. Tuotteita oli väärillä paikoilla paljon, minkä vuoksi asiakkaalle oli mahdollisesti väärä hinta, eikä tuotteen oikealla paikalla ole asiakkaalle tavaraa. Sen vuoksi voi olla myös saldovirhe, jos tyhjiä kohtia on selvitetty tietämättä, että tuotteet on hyllytetty väärin. Tuotteita oli myös hyllytetty

jonkin verran väärässä järjestyksessä, jolloin tuotekierto ei ole ollut optimaalinen ja oikea.

Havainnointi paljasti, että kampanjalappuja jää todella usein hyllyyn. Sen vuoksi asiakkaalle on väärä, liian alhainen hinta. Tällöin on myös tuote myytävä asiakkaalle siihen hintaan, asiakkaalla on oikeus vaatia sitä.

Havainnoinnin aikana oli myös jokseenkin tilauksissa käynyt vahinkoja, esimerkiksi leipäosastolla tuli useasti ylisuuria tilauksia joko ajattelematta tai näppäilyvirheiden vuoksi. Myös kampanjatilauksia ei ollut aina suunniteltu riittävän tarkoin, koska välillä kampanjassa olleet tuotteet saattoivat loppua rumasti kesken, kun joskus niitä taas jäi jopa niin paljon yli, että niitä ei saatu kampanjan jälkeen edes negatiivisella tuotto prosentilla myytyä.

Havainnoinnin perusteella huomattiin myös, että vaikka tuotteita saattoi mennä iso määrä hävikkiin kerta toisensa jälkeen, silti tuotteen tavoitevarastoon tai valikoimaan kuulumiseen ei puututtu, vaikka tästä on olemassa erillinen ohjekin. Myöskään tyhjiin hyllypaikkoihin eri osastoilla ei ole puututtu tarpeeksi usein.

Kun joskus tutkittiin tyhjiä hyllypaikkoja, kävi myös ilmi, että lähetyslistoja ei ole tarkastettu vaaditulla huolellisuudella, sillä tuotteella oli puuttuvan myyntierän verran saldoa, mutta itse tuotetta ei ollut missään.

### 5.3 Lomakehaastattelu

Haastattelut toteutettiin lähestulkoon pienimuotoisena avoimien kysymysten kyselylomakekokonaisuutena. Siitä huolimatta tutkimukseen saimme kattavia ja mielestämme totuutta vastaavia tuloksia, jotka herättävät sanojen ja tekojen välillä pientä ristiriitaa.

#### **Mitkä kaikki seikat kaupan alalla vaikuttavat mielestäsi hävikin syntyyn?**

Pääsääntöisesti yrityksen henkilökunta ymmärtää hävikin syntyyn vaikuttavat tekijät. Toiset katsovat asiaa hieman suppeammin kuin toiset, mutta erot osittain selittyvät ihmisten työtehtävien eroilla. Alla poimintoja eri henkilöiden mietteistä.

*Hävikkiä aiheuttaa varkaus, asiakkaiden rikkomat/tahallaan jätetyt tuotteet väriin hyllyihin, esimerkiksi pakasteeseen, kylmäketjujen katkaeminen, väärässä järjestyksessä hyllytetyt tuotteet, hintalappu väärin ja tilausvirheet. (Myyjä 3)*

*Hävikkiä syntyy, kun kauppaan tulee, tilataan liian paljon tavaraa, joka ei mene kaupaksi (teollinen) tai ehtii pilaantua ennen kuin menee kaupaksi (tuorepuoli). Toisaalta tulee myös niin sanottua piilohävikkiä eli asiakas tulee ostamaan jotain tuotetta ja sitä ei jostain syystä ole. Silloin ei tule kauppa. Syitä edellä mainittuihin on monia: tuotekampanjaan tilatut määrät liian isot/pienet, yksittäisen tuotteen tarvesuunnittelumäärä on liian iso/pieni, yksittäisen tuotteen saldo on väärin (varkauden, huolimattoman kuorman tarkastuksen vuoksi tai myös kassalla on voinut käydä rekisteröintiin liittyvä virhe). Koska hyllytila on kaupassa rajallinen, on tärkeää tehdä määräajoin myös valikoimapäivityksiä. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle aina mielenkiintoisia tuotteita ja myös uutuuksia. Valikoimaa päivitetään muun muassa sesongin ja uutuuksien mukaan. Tällöin syntyy mahdollisesti hävikkiä, mutta se on yleensä tietyn aikaa hyväksyttyä hävikkiä. Päivittäisessä työssäkin on paljon hävikin syntyyn vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää, että tuotteet hyllytetään oikeassa järjestyksessä, että kierto pyysyy oikeana. Tuotteita tulee myös käsitellä varoen, että ei niistä menisi turhaan rikki ja näin hävikkiin. (Myyjä 5)*

Myyjä 5 on todella ajatellut sitä, mistä hävikkiä syntyy ja hän on oivaltanut oman jokapäiväisen työn merkityksen hävikin hallinnassa. Muut yrityksen työntekijät eivät ole osanneet katsoa asiaa niin laajasti, mutta monella on hyviä näkemyksiä siitä, mikä konkreettisesti hävikkiä aiheuttaa.

*Hävikin syntyyn kaupassa vaikuttavat tuotteiden liian suuret tavoitevaraston menekkiin nähden, tuotteen hinta on väärä/liian korkea, veloitus ei ole mennyt oikein tai tuote puuttuu eikä sitä huomata ja jos tuotteita hyllytetään väärässä järjestyksessä. Lisäksi hävikkiin vaikuttavat tuotteiden myyntipaikat ja -tila, rinnakkais-*

*tuotteiden valikoiman laajuus, kassatyöskentelyssä väärin rekisteröinti ja varkaus. Myös uutuustuotteiden tulo voi vaikuttaa entisten tuotteiden myyntiin, eikä sitä rekisteröidä tilauksissa. (Myyjä 1)*

Kokonaisuudessaan henkilökunta ymmärtää seikat, jotka hävikin syntyyn vaikuttavat, mutta jokainen henkilökuntaan kuuluva ei ymmärrä hävikkiä riittävän kokonaisvaltaisesti päästäkseen mahdollisimman hyvään tulokseen hävikin suhteen. Vain kaksi kuudesta haastateltavasta ymmärsi rinnakkaistuotteiden, esillepanon, ja piilohävikin merkityksen. Rinnakkaistuotteet ja esillepano ovat kuitenkin avainasemassa hävikin hallinnassa.

**Mitkä mielestäsi ovat yllä mainitsemistasi seikoista kolme suurinta hävikin aiheuttajaa? Perustele.**

Korostimme kysymyksessä, että yhtä oikeaa tai väärää vastausta ei ole, mutta jokainen valinta pitää perustella. Alle on koottu henkilökunnan kokonaisuuksia, mutta lopuksi on vielä koottu ne seikat, jotka ovat kauppiaan mielestä ovat ne suurimmat hävikin aiheuttajat.

*Päiväysvanhat/pilaantuneet: ovat mielestäni eniten euromääräistä hävikkiä aiheuttavat. Vastaanottotarkastus/rikkoutuneet ym.: ei ole tehty reklamaatiota syystä tai toisesta. Kampanjaperien alennuksella myynti/ poisheittäminen: vaikuttaa katteeseen ja on myynnin menetystä. (Myyjä 2)*

*Varkaus: kaikkia varkaita on mahdoton saada kiinni. Väärin hyllytetty: kierto ei oikein, tulee turhaa päiväysvanhoja tuotteita. Tilausvirhe: tuotetta on tilattu liikaa, eikä kaikkea saada myydyksi oikealla hinnalla ja osa menee jopa hävikkiin pilaantumisen vuoksi. (Myyjä 3)*

*Kampanjatuotteiden liian isot/pienet määrät: on tärkeää suunnitella määrät tarkasti, ettei tuote lopu kesken tai ettei jää kamalasti yli, silloin joudutaan myymään tuotetta todella halvalla, jopa negatiivisella katteella. Yksittäisten tuotteiden tarvesuunnittelumäärät eivät vastaa kysyntää: tuotetta jää jatkuvasti myymättä ja tulee tappiota, tuote loppuu kesken, jolloin ei synny myyntiä. Tuotteiden*

*väärä hyllytysjärjestys: on tärkeää, että pidetään huolta varaston oikeasta kierrosta. (Myyjä 5)*

Tässä oli muutamia poimintoja siitä, mitä henkilökunta ajattelee suurimmiksi hävikin aiheuttajiksi. Paalanen-Taskinen kommentoi itse, että yrityksessä suurimpia hävikin aiheuttajia hänen mielestään tilausvirheet, heikko tarvesuunnittelu ja hedelmä- ja vihannesosaston heikko laaduntarkkailu. Suurimmat tilausvirheet osuvat tuoreosastolle, jossa tuotteet ovat lyhyempi päiväyksiä. Tilausvirheisiin hän lukee niin kampanja, kuin vahinkonäppäilyyn liittyvät tilausvirheet. Kampanjat eivät ole hänen mielestään suunniteltu riittävän tarkasti, jotta kampanjan loputtua ei tarvitsisi tehdä katteetonta myyntiä, jotta kaikki loput eivät menisi hävikkiin. Heikolla tarvesuunnittelulla Paalanen-Taskinen tarkoittaa sitä, että ei puututa riittävän hyvin yli- ja alisuuriin toimituksiin. Useasti tarvesuunnitteluun puuttumalla voitaisiin estää kummatkin tilanteet. Hedelmä- ja vihannesosaston laaduntarkkailulla hän puolestaan tarkoitti sitä, että ei riittävän rohkeasti poisteta myynnistä pilaantuneita tuotteita, minkä vuoksi ketjureaktion omaisesti tuotteita pilaantuu lisää.

**Mikä juuri SINUN työssäsi vaikuttaa hävikin syntyyn/määrään? Perustele. (Tehtävissä, joita pääsääntöisesti suoritat, kassa/liha osastot)**

Tämän kysymyksen kohdalla tuli hyvin ilmi, kuinka henkilökunta ymmärtää ja tietää sen, mistä hävikkiä syntyy, mutta he eivät täysin silti ymmärrä kokonaisvaltaisesti sitä, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa hävikin syntyyn ja määrään. Myyjä 5 kertoi kaiken edellä mainitun vaikuttavan hänen työssään hävikin syntyyn. Hän oli ainoa, joka kokonaisvaltaisesti osoitti oivaltaneensa hävikin synnyin ja oman toiminnan vaikutuksen siihen. Alla koosteita muiden vastauksista.

*Työssäni hävikin syntyyn vaikuttaa hyllytys: pidäkö huolta tuotteiden oikeasta kierrosta sekä kampanjahintalappujen jäänti hyllyyn, jolloin asiakkaalle on väärä hinta, jolloin asiakkaalle pitää tuote myös myydä lappuhinnan mukaan. (Myyjä - kassaosasto)*

Tämä kassaosaston henkilö ei ole esimerkiksi oivaltanut mahdollisten kassavirheiden olevan hävikkiä, mikä on kuitenkin melko olennainen kassahenkilön

työssä hävikkiin vaikuttava tekijä. Toisaalta kassahenkilön tulisi myös tarkkailla kauppaan tulevia asiakkaita, ja pyrkiä omalla toiminnallaan mahdollisuuksien mukaan estää esimerkiksi varkaustilanteita omalla toiminnalla ja ennakoinnilla.

*Minun työssäni hävikin määrään vaikuttaa se, missä järjestyksessä tuotteet hyllytän, tarkkailenko yli- ja alisuurien tilauksien syitä, ja tarkistanko lähetyslistat tarkkaan. (Myyjä - tuoreosasto)*

Tämä lihaosaston myyjä on oivaltanut jokseenkin tärkeät oman työn vaikutukset, mutta hänkään ei ole ymmärtänyt esillepanon ja muiden seikkojen, joita hän omassa työssään kohtaa, vaikuttavan hävikin syntyyn.

*Pyrin estämään hävikin syntymistä tarkistamalla tulevat kuormat, huomioimalla päiväykset (myös tulokuormista), tarkkailemalla saldoja, tarkistamalla tavaroiden kunto, hakemalla tuotteen, jos asiakas ei ole löytänyt, olemalla tarkka kassalla ja korjaamalla virheet. Epäselvissä palautuksissa ja hyvityksissä vaatimalla kuitin. Huomioimalla tyhjät hyllypaikat. (Myyjä 4)*

Tässä nähdään, kuinka Myyjä 4 on oivaltanut, että hän voi omalla työllään vaikuttaa siihen, ettei hävikki syntyisi niin paljoa. Hän on ajatellut kokonaisvaltaisesti tehtäviään kaupan kaikilla osastoilla. Tietenkään tässäkään ei ole kaikkia omassa työssä kohdattavia tilanteita, mutta on kuitenkin oivallettu hyvin kokonaisuutta.

### **Miten omalla työlläsi voisit vaikuttaa hävikin määrän vähenemiseen? Perustelee.**

Tässä kohtaa on positiivista huomata, kuinka kaikki henkilökunnasta on todella ajatellut, miten he itse voisivat omalla toiminnallaan jatkossa vähentää hävikin syntyä. Tämä on hyvä pohja paremmalle hävikin hallinnalle tulevaisuudessa.

*Huolellisella tuotteiden käsittelyllä, tarkkailemalla entistä aktiivisemmin tarvesuunnittelun toimivuutta ja reagoimalla nopeammin, jos tuote ei kierrä riittävän hyvin. Vaihtamalla rohkeammin heikko-*

*kiertoisia tuotteita uusiin ja uutuuksiin. Tarkkailemalla varastosaldojen oikeellisuutta ja tutkimalla, mistä mahdolliset erot johtuvat ja tämän myötä puuttumalla niihin ajoissa. Lisäksi huolellisella tilaamisella pystyn vaikuttamaan oman toiminnan kautta hävikin vähenemiseen. (Myyjä 2)*

*Olemalla aktiivinen ja huomioimalla mahdolliset hävikkiin vaikuttavat asiat ennakkoon. Huomioimalla pienetkin asiat kokonaisuus parantuu. Reklamoimalla heti kuormassa tulleet rikkoutuneet, jotta eivät jää hävikiksi ja sekä varkaushävikkiä estääkseni tervehtimällä jokaista asiakasta, jotta hän tiedostaa tullessa huomatuksi. (Myyjä 4)*

*Tarkastan huolellisesti päiväyksiä, pyrin reagoimaan mahdollisimman ajoissa niihin, ja pitämään huolta, että kierto on oikea. Pyrin myös reagoimaan jatkossa paremmin yli- ja alisuuriin tilauksiin ja pyrin selvittämään niiden syyt ja toimimaan sen vaatimalla tavalla. Tarkastan lähetyslistat huolellisemmin, tarkkailen tuotteiden laatua ja pidän huolta oikeasta hinnasta. (Myyjä 1)*

*Kiinnittämällä tarkemmin huomiota kaikkiin hävikkiin vaikuttaviin seikkoihin. Suunnittelemalla huolellisesti kampanjamäärät. Reagoimalla ajoissa päiväystuotteiden tilanteisiin esimerkiksi omilla kampanjoilla/hinnanalennuksilla. Hyllyttämällä tuotteet oikeille paikoille, oikeassa järjestyksessä ja tarkastamalla kuormat huolellisesti. Lisäksi jatkojalostamalla tuotteita esimerkiksi lohifileet lohimedaljongeiksi, paistokalaksi tai muuhun käyttöön. Hevissä huolehtia siitä, että on aina tuoreet ja houkuttelevat esillepanot. On myös tärkeää päivittäin tarkastella tuotteiden saldoja, tyhjiä hyllypaikkoja. (Myyjä 5)*

**Mitä me kaikki yhdessä voisimme tehdä paremmin, jotta hävikin määrä vähenisi? Perustele.**

Henkilökunta on oivaltanut hyvin, ettei pelkkä oma toiminta yksin riitä. He tajuavat, että hävikin hallinta on onnistuessaan saumatonta yhteistyötä.

*Hyvällä yhteistyöllä huolehtimalla reklamaatiot ja kuormantarkastukset loppuun asti ja selkeästi kertomalla työkaverille mikä jäi kesken ja jäikö mikään hoidettavaksi vuoronvaihdossa ja muuta. Keskustelemalla suunnitelmista, mitä tarkoitus niin sanottujen kiertävien tuotteiden (esimerkiksi sesonkien ja kampanjoiden) paikalla myydä seuraavaksi. Sopia kampanjaperien myynnistä, miten toimitaan, ettei jää hävikiksi. (Myyjä 2)*

*Ideoimalla, kehittämällä parempia toimintatapoja ja keskustelemalla paljon. (Myyjä 4)*

*Kiinnittämällä huomiota kaikkiin hävikkiin vaikuttaviin seikkoihin ihan joka päivä! (Myyjä 5)*

Hävikin vähenemiseksi ymmärretään keinot, mutta toimitaanko kuitenkin täysin niiden mukaan. Jäin pohtimaan sitä, että koko henkilökunta ei ole sisäistänyt, että hävikin hallinta on jokapäiväistä työtä ja pitkäjänteinen prosessi.

#### 5.4 Tulosten yhteenveto

Hävikkiraporteista jo nähtiin, että suunta on oikea. Hävikki on edellisvuodesta jo vähentynyt, mutta osastotasolla nähdään, että joidenkin osastojen hävikki on kasvanut roimastikin, vaikka kokonaisuudessa ollaankin menty parempaan suuntaan. Hedelmä- ja vihannesosaston hävikkiä olisi ehdottomasti saatava pienennettyä, samoin lihajalosteiden. Kalaosaston hävikki on ollut pienoisessa kasvussa hyväksytyistä syistä, mutta nyt myös tämä kasvu pitäisi saada käännettyä, kun asiakkaiden kulutustottumukset ovat paremmin selvillä. Leipäosasto on vielä mielestäni semmoinen osasto, jonka hävikin vähentämiseen olisi syytä panostaa, sillä on se euromääräisesti toiseksi suurin hävikkiosasto.

Havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella nähdään, että sanomisen, ymmärtämisen ja tekemisen välillä on pienoisia ristiriitoja. Henkilökunta kyllä osoittaa jokseenkin ymmärtävän sen, mistä hävikkiä syntyy, mutta kuten havainnoinnista nähdään, he eivät täysin toimi sen mukaan. Näiden välillä on siis pienoisia ristiriitoja, jotka pitäisi saada korjattua. Tulisi saada jokainen ymmärtämään hävikin hallinnan merkitys jokapäiväisessä työssä.

## 6 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinot, jolla yrityksen hävikkiä saataisiin pienennettyä ilman, että myynti kuitenkaan kärsii. Tässä työssä tutkittiin pääasiassa syitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että hävikki on edellisvuosina ollut pienoisessa kasvussa. Raporttien tutkimisella, keskusteluilla, haastatteluilla ja havainnoinnilla tehdyn tutkimuksen perusteella esitän joitakin näkemyksiäni siitä, mihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota.

### 6.1 Jatkotoimenpiteet

Tämän tutkimuksen perusteella esitän, että hävikin hallinnalle määriteltäisiin selkeä toimintasuunnitelma, jonka mukaan toimia. Hyvä hävikin hallinta lähtee pienistä perusasioista, ja se on osa jokapäiväistä työtä. On tärkeää, että koko henkilökunta ymmärtää oman tekemisen vaikutuksen hävikin synnyn määrään. Ilman sitä on heidän tietoisesti vaikea lähteä toimimaan hävikin vähentämisen hyväksi. Tämä työ toimii hyvänä pohjana hävikin kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle ja sitä kautta yhteisen toimintasuunnitelman laatimiselle, mutta yhteinen palaveri aiheesta olisi aiheellinen.

Havainnoinnin perusteella hävikin hallinnan perusasioihin, kuten tuotteiden oikeaan kiertoon, tuotepuutteisiin ja suuriin hävikkimääriin jonkin tuotteen kohdalla sekä tilauksiin, tulisi jatkossa kiinnittää tarkemmin huomiota. Hävikin hallinnalle kuitenkin luodaan perusta ja pohja juuri näillä pienillä päivittäisillä asioilla. Jos ne eivät ole kunnossa, syntyy turhaa hävikkiä, mikä olisi voitu omalla toiminnalla helposti estääkin.

Tilauksien kohdalla ennen kaikkea huomio tulisi kiinnittää jatkossa tarkemmin tilausmääriin. Kampanjoita ja menekkiä tulisi suunnitella tarkemmin peilaten osittain edellisiin kampanjoihin, keskustelemalla muun henkilökunnan kanssa ja huomioimalla muut mahdolliset ulkoiset seikat, jotka menekkiin voivat vaikuttaa. Kampanjatilauksissa tulisi myös muista ottaa huomioon rinnakkaistuotteiden menekki kampanjan aikana ja jarruttaa tarvittaessa ennakkoon niiden tuloa.

Tuotepuutteisiin ja suuriin hävikkimääriin olisi syytä reagoida jatkossa nopeammin ja tarkemmin. Tuotepuutteista jää aina syntymättä myyntiä ja pahimmassa tapauksessa puutteet johtuvat siitä, että lähetyslistat on tarkistettu huolimattomasti. Jos näihin ei kyetä reagoimaan ajoissa, aiheutuu automaattisesti hävikkiä. Sen vuoksi joka kerta, kun kuorma on hyllytetty, tulisi hyllyssä olevat tuotepuutteet käydä läpi ja selvittää, mistä ne johtuvat. Myös reagointia suuriin hävikkimääriin yhden tuotteen kohdalla tulisi parantaa jatkuvasti. Miksi kyseistä tuotetta menee näin paljon hävikkiin? Onko tuotteella liian suuri tarvesuunnittelun arvo? Onko tuotetta järkevää pitää valikoimassa? Nämä kysymykset pitäisi nousta joka kerta pintaan, kun tuotetta joudutaan merkkamaan hävikkiin ylisuuria määriä.

Esitän myös, että suurimmat hävikkiä aiheuttavat osastot otettaisiin jatkossa erityistarkkailuun. Hedelmä- ja vihannesosaston sekä lihajalosteen uudet hyllykalusteet on saatava tehokkaaseen käyttöön. Valikoiman ja menikin tarkkailu sekä lisäksi esillepanon merkitys on suuri. Hedelmä- ja vihannesosastolla tulisi myös kiinnittää tarkemmin huomiota laadunvalvontaan, ettei yksi huono tuote aiheuttaisi ketjureaktiota tuotteiden pilaantumisessa.

Leipäosasto on yleensä hävikkiherkin kaupan osastoista. Leipä on monesti päivän tuote, ja sen menekkiä on todella vaikea täysin arvioida. Silti leivän valikoimaa ja menekkiä pitää tarkkailla jatkuvasti, pienilläkin liikkeillä voidaan saada jotain suurta aikaan. Leipäosaston tuotteet ovat kuitenkin siitä hyviä, että tuotepuutteita pystyy paikkaamaan hyvin omapaistoleivillä, eikä hyllyjen tyhjyyttä tarvitse siinä suhteessa liikaa pelätä tilaamalla älyttömiä määriä yli odotetun menekin.

Kalaosastolla pienillä valikoiman päivityksillä ja täsmällisemmällä tilauksilla päästään varmasti haluttuun, hieman pienempään hävikin määrään tulevaisuudessa. Nyt ollut pienoinen hävikin kasvu on hyväksyttyä hävikkiä, koska osastolla on ajettu valikoimaan uusia tuotteita, mutta kasvu on pysäytettävä.

On syytä kuitenkin muistaa, että ei unohdeta niitä osastoja, joilla menee nyt jo hyvin, eikä myöskään hyvin toimivia tapoja hävikin hallinnan suhteen. Pienillä päivittäisillä teoilla on suuri vaikutus, ja hävikin hallinnan pohjana onkin ne perusasiat, mutta ne eivät yksin riitä.

## 6.2 Jatkotutkimukset

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu vain tunnistettua eli merkattua hävikkiä. Jatkotutkimuksia voisi tehdä toimeksiantajayrityksen tunnistamattomasta hävikistä analysoimalla esimerkiksi inventointien yhteydessä esiin tulleita varastosaldojen heittoja. Tällä jatkotutkimuksella voitaisiin saada selville yrityksen todellinen hävikki. Vaikka tunnistamattoman hävikin tutkiminen olisi mielenkiintoista, olisi se kuitenkin todella haastavaa. Syitä varastosaldojen heitoille voi olla niin monia, että syiden hakeminen tunnistamattomalle hävikille tulisi olemaan melko vaikeaa.

Tämä opinnäytetyö keskittyi toimeksiantajayrityksen hävikin määrän vähentämiseen ja sen puitteissa tutkimus on toistaiseksi saatu päätökseen. Yrityksellä on nyt avaimet hävikin hallinnan vähentämiseksi. Kuitenkaan tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan käytettävissä toisessa yrityksessä. Useamman samaan ketjuun kuuluvan päivittäistavarakaupan hävikkiä tutkimalla ja tuloksia vertailemalla voitaisiin saada yleistettävää tutkimustietoa hävikin synnystä ja sitä kautta myös muodostaa yleistettävissä olevia hyviä toimintamalleja hävikin hallintaan ja poimia yleisiä riskitekijöitä hävikin synnylle.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Kananen (2014, 146) toteaa luotettavuustarkastelun jäävän tutkijan arvion ja näytön varaan laadullisessa tutkimuksessa, sillä luotettavuutta ei voida arvioida tai laskea. On siis lähes mahdotonta saavuttaa objektiivista luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä käytetyillä tutkimusmenetelmillä löydettiin vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkijana pyrin koko prosessin ajan mahdollisimman puolueettomaan kantaan ja tunsin toimeksiantajayrityksen toiminnan, minkä vuoksi pystyin keskittymään tutkimuksessa oikeisiin asioihin. Toimeksiantaja oli tyytyväinen työhön kokonaisuudessaan ja hän pystyi puoltamaan löydöksiä.

Tämä tutkimus on tehty juuri K-market Woikantorin näkökulmasta. Sen vuoksi tämä tutkimus ei sellaisenaan ole toistettavissa toisessa yrityksessä. Kaikki

tutkimukset ja niiden perusteella tehdyt päätelmät ovat tehty toimeksiantajayritystä ajatellen. Kuitenkin tämä tutkimus voi olla hyvänä pohjana jollekin toiselle yritykselle.

#### 6.4 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytteen kirjoittaminen oli minulle itselleni mielekästä ja helppoa, sillä tein tätä omalle perheyriyksellemme. Alustavasta aikataulusta jäin hie- man tutkimusprosessin aikana, mutta tutkimusta kootessani tekstiä syntyi kui- tenkin nopeasti ja helposti, joten sain tutkimukseni valmiiksi asettamaani ta- voitteeseen mennessä. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan opetti mi- nulle paljon niin tutkimustyöstä ja kirjoittamisesta kuin itse hävikistäkin. Vaikka tein työn perheyriyksellemme, opin silti paljon uutta omasta toiminnastamme ja odotan jo innolla sitä, kun pääsemme yhdessä pureutumaan ja kehittämään ongelmakohteitamme. Minulle on tärkeää, että näen itse tämän työn vaikutuk- set tulevaisuudessa. Se on todella motivoitunut minua läpi koko opinnäytepro- sessin.

## LÄHTEET

Elintarvikelaki 13.1.2006/23.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.

Inspirans Oy. 2014. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. Saatavissa: <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/> [viitattu: 8.10.2015].

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen oppinäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tau pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Paalanen-Taskinen, M. 2015. Haastattelu 29.10.2015. Kouvola.

Pöntinen, A. 2015. Ruoka, jota ei osta kukaan – miljoonien kilojen hävikki on kasvavan valikoiman kääntöpuoli. Yle 20.1.2015. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/ruoka\\_jota\\_ei\\_osta\\_kukaan\\_\\_miljoonien\\_kilojen\\_havikki\\_on\\_kasvavan\\_valikoiman\\_kaantopuoli/7724958](http://yle.fi/uutiset/ruoka_jota_ei_osta_kukaan__miljoonien_kilojen_havikki_on_kasvavan_valikoiman_kaantopuoli/7724958) [viitattu 29.9.2015].

Retail. 2008. Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.

## LOMAKEHAASTATTELURUNKO - HÄVIKKI

1. Mitkä kaikki seikat kaupan alalla vaikuttavat mielestäsi hävikin syntyyn? (eli mistä hävikkiä tulee/minkä takia hävikkiä syntyy?)
2. Mitkä mielestäsi ovat yllä mainitsemistasi seikoista kolme suurinta hävikin aiheuttajaa? Perustele.
3. Mikä juuri SINUN työssäsi vaikuttaa hävikin syntyyn/määrään? Perustele. (Tehtävissä joita pääsääntöisesti suoritat, kassa/liha osastot)
4. Miten omalla työlläsi voisit vaikuttaa hävikin määrän vähenemiseen? Perustele.
5. Mitä me kaikki yhdessä voisimme tehdä paremmin, jotta hävikin määrä vähenisi? Perustele.

