



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien systemaattisen arvioinnin ja kehittämisen työkalu

---

Rinne, Heikki

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien systemaattisen arvioinnin ja kehittämisen työkalu

Heikki Rinne  
Turvallisuusosaaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Heikki Rinne

**Vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien systemaattisen arvioinnin ja kehittämisen työkalu**

Vuosi 2012

Sivumäärä 52

---

Hävikinhallinnan kehittämisen voidaan nähdä olevan tärkeää vähittäiskauppaa harjoittavissa yrityksissä globaalien hävikin aiheuttamien taloudellisten tunnuslukujen perusteella. Viimeisimmän tutkimustiedon valossa hävikinhallinta on nähtävä osana yrityksen strategiaa ja johtamisprosesseja, mistä syystä on tärkeää, että vähittäiskaupan johdolla on myös myymälätasolla työkaluja hävikinhallinnan kontrollitasojen todentamiseen ja hävikinhallinnan kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa pyritään osoittamaan systemaattisen hävikinhallinnan kontrollien arvioinnin ja kehittämisen vaikutusta vähittäiskaupan operatiivisten riskien hallintaan. Operatiivisten riskien hallinta on osa johdon riskienhallintavastuuta ja vähittäiskaupassa on mahdollista saavuttaa nopeasti hyviä tuloksia hävikinhallintaa kehittämällä.

Hävikinhallinnan kehittämiseen asiakasrajapinnassa tarvitaan johdolle työkaluja ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista laatia operatiivista toimintaa tukevia hävikinhallinnan työkaluja, joiden tuottamien tulosten perusteella on mahdollista kehittää hävikinhallintaa myös yritystasolla.

Tutkimusraportissa esitellään yksi käytännössä testattu malli, jonka avulla voidaan arvioida ja kehittää vähittäiskaupan hävikinhallintaa tunnistettujen kehittämisprioriteettien perusteella. Tutkimustulosten valossa näyttäisi siltä, että kyseisen työkalun avulla on mahdollista arvioida yksittäisen kaupan hävikinhallinnan kontrollien tasoa sekä arvioida eri kauppojen välisiä tuloksia ennalta määriteltyjen arviointiväittämien suhteen.

Tutkimusraportin lopussa esitellään maakohtaisten arviointien tuloksia työkalun sisältämien arviointikriteerien avulla ja lopuksi kerrotaan tutkimustulosten perusteella tehdyistä huomioista liittyen arviointityökalun vahvuuksiin ja heikkouksiin. Tutkimustulosten arvioiden perusteella mikä tahansa vähittäiskauppaa harjoittava yritys voi halutessaan muokata ja päivittää tutkimuksessa käytettyä työkalua omien erityisvaatimustensa mukaisesti ja hyödyntää sitä oman yhtiönsä vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien kehittämisessä.

Koska tämä tutkimus ja sen toteutus perustuu laadulliseen tutkimukseen ja sen menetelmiin, on tärkeää, että lukija on riittävän kriittinen arvioidessaan tutkimustuloksia oman kokemuksensa perusteella. On kuitenkin todettava, että tutkimuksessa esitelty hävikinhallinnan kontrollien arviointityökalu näyttäisi tutkimustulosten valossa tukevan yrityksen systemaattista hävikinhallinnan kehittämistä ja siksi lukijan olisikin hyvä tutustua tähän tutkimukseen lukiamalla koko tutkimus alusta loppuun.

Vähittäiskauppa, hävikki, hävikinhallinta, operatiivisten riskien hallinta, yritysturvallisuus

Ohjaaja: Harri Koskenranta, Laurea

Heikki Rinne

**Tool for systematic assessment and development of retail loss prevention controls**

Year	2012	Pages	52
------	------	-------	----

---

In view of the depressing global statistics regarding retail shrinkage figures, the development of loss prevention could be regarded as a solution to mitigate the risk in retail business.

According to the latest loss prevention research, loss prevention should be defined as part of corporate strategic planning and management structure. Based on this, it is also important that there are tools available for the store management to verify the maturity of store loss prevention controls and to identify development priorities.

The purpose of this research is to show the importance of systematic loss prevention controls evaluation and development activities to the company's operational risk management. Operational risk management execution is part of management responsibilities and it is easy to achieve good results by developing store loss prevention management.

In order to be able to improve store loss prevention actions, the company management requires good tools to evaluate the existing situation and to identify the development focus areas on the corporate level, to which this study may provide some solutions.

This report presents one loss prevention controls assessment tool to evaluate retail store loss prevention control maturity as well as to identify store loss prevention development priorities within the company. According to the results of this research, it seems that it is possible to evaluate a single store loss prevention controls status as well as compare the store results by countries and predefined evaluation criteria.

The country based store results of the research are presented in the end of this paper by the assessment tool categories and finally there are also observations available regarding the advantages and weaknesses of the used assessment tool. Based on the observations, any company could evaluate and update the assessment tool in order to meet the specific needs of the company and exploit it in order to improve the company's store level loss prevention controls.

This research is based on the qualitative research methodologies and therefore a reader should be critical when evaluating the results or comparing them to his or her own experience in loss prevention. However, the presented store loss prevention controls assessment tool seems to support the systematic loss prevention development work within a company and based on that, it might be advantageous to read this whole paper from the first page to the end.

Retail, shrinkage, loss prevention, operational risk management, corporate security

Supervisor: Harri Koskenranta, Laurea

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Tutkimuksen tavoitteista .....	6
3	Tutkimusmetodista ja -menetelmästä .....	7
3.1	Tapaustutkimus.....	7
3.2	Tapaustutkimuksen tieteellisyys ja tulosten luotettavuus.....	8
3.3	Arviointityökalu ja hävikkidata tiedonkeräysmenetelminä .....	9
4	Vähittäiskaupan hävikinhallinta osana yrityksen operatiivisten riskien hallintaa ....	10
4.1	Vähittäiskaupan hävikki ja hävikinhallinta .....	11
4.2	Hävikinhallinnan prosessimalli .....	13
4.3	Hävikinhallinnan ja operatiivisten riskien hallinnan suhteesta .....	14
5	Tutkimuskohde ja käytännön toteutus .....	18
6	Kohdeyrityksen hävikinhallinnan kontrollitaso tutkimustulosten valossa .....	19
6.1	Tavaran vastaanottamisen kontrollit .....	20
6.2	Kaupan varastotoimintojen kontrollit .....	23
6.3	Kaupan myymälätoimintojen kontrollit .....	26
6.4	Kassapisteiden kontrollit.....	32
6.5	Kaupan hallinnolliset kontrollit.....	35
6.6	Hävikkiherkkiin tuotteisiin liittyvät kontrollit .....	37
6.7	Hävikin kehittyminen arvioinnin aikana ja sen jälkeen .....	39
7	Tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset .....	43
8	Tutkimuksen arviointi .....	45
9	Yhteenveto .....	47
	Lähteet .....	48
	Kuviot .....	50
	Liitteet.....	51

## 1 Johdanto

Vähittäiskaupan globaalin hävikin on aiemmassa tutkimuksessa arvioitu olevan jopa 232 miljardia yhdysvaltain dollaria vuodessa. Kyseinen arvio perustuu eri hävikkitutkimusten tulosten keskimääräiseen 1.65 % hävikkiin liikevaihdosta sekä yhteensä 14.07 triljoonan yhdysvaltain dollarin globaaliin vähittäiskaupan liikevaihtoon. (Beck, A. & Peacock, C. 2009, 1, 45, 48). Jos vertaamme esitettyä 232 miljardin kokonaishävikkiä esimerkiksi Suomen arvioituun 186 miljardin yhdysvaltain dollarin bruttokansantuotteeseen vuonna 2010 (World Factbook 2011) havaitsemme, että kyseessä ovat erittäin merkittävät taloudelliset arvot. On vaikeaa käsittää, että vähittäiskauppa menettää hävikkinä liikevaihdostaan lähes puolitoista kertaa Suomen valtion bruttokansantuotteen verran rahaa. Edelliseen nojaten on perusteltua todeta, että vähittäiskaupan hävikin tutkimus on edelleen ajankohtainen ja tärkeä tutkimusaihe.

Vähittäiskaupan hävikistä aiheutuva globaali taloudellinen menetys on pysynyt useita vuosia samalla tasolla, vaikka yritykset käyttävätkin hävikintorjuntaan arviolta yli 40 miljardia yhdysvaltain dollaria vuodessa. Eräs syy hävikintorjunnan tehottomuuteen voi olla hävikinhallinnan keskittyminen pääasiassa varkauden ja näpistelijöiden kiinniottamiseen sen sijaan, että yritykset tarkastelisivat myös operatiivisista virheistään sekä prosessien heikkouksista johtuvaa hävikkiä. Beck ja Peacock esittävätkin vuonna 2009 julkaistussa teoksessaan "New Loss Prevention, Redefining Shrinkage Management" uuden näkökulman vähittäiskaupan hävikinhallintaan, joka perustuu operatiivisten tai toiminnallisten virheiden aiheuttaman hävikin torjuntaan. (Beck ym. 2009). Kyseisessä mallissa pääasiallinen huomio kohdistuu epärehellisen toiminnan sijaan vähittäiskaupan toiminnan ja prosessien heikkouksista tai puutteista aiheutuvaan hävikkiin ja siksi onkin aiheellista tarkastella tässä työssä hävikinhallintaa myös osana yrityksen operatiivisten riskien hallintaa. Hävikinhallintaa on kirjallisuudessa ja tutkimuksessa käsitelty aiemminkin riskienhallinnan yhteydessä ja siksi englanninkielinen käsite "Loss prevention" liittyy olennaisesti myös hyvin erilaisten toimialojen vahinkoriskien torjuntaan (ks. Rinne, H. 2007 ja Marshall, C. 2001). Hävikinhallinnan kytkeytymistä vähittäiskaupan riskienhallintaan tarkastellaan tässä työssä pääosin yhden aiemmin esitetyn mallin perusteella (ks. Rinne, 2007), mutta huomioiden samalla Beckin ja Peacockin esittämän uuden hävikinhallinnan ajattelumallin vaikutuksia aiemmin esitettyyn yrityksen riskienhallinta-ajatteluun.

"New Loss Prevention" -mallin kehikko kuvataan pyramidina, jonka jalustan muodostavat yrityksen tai organisaation strategiset tekijät. Strategisten tekijöiden päällä lepäävät organisaationaalit tekijät ja pyramidin huipulla sijaitsevat lopuksi operatiiviset tekijät. (Beck ym. 2009, 130). Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan pääasiassa pyramidin ylimmän kärjen operatiivisia tekijöitä ja työn tuloksena esitellään yksinkertainen malli vähittäiskaupan hävikinhallinnan arviointiin ja kehittämiseen. Kyseinen malli perustuu syksyllä 2009 aloitettuun hankkeeseen, jossa kohdeyrityksen vähittäiskaupoista kerättiin yhtenäisen arviointityökalun

avulla tietoa hävikinhallinnan tilasta, jonka jälkeen arviointityökalun avulla kerättyä tietoa analysoitiin suhteessa kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa esitettyihin hävikinhallinnan teoreettisiin malleihin sekä valittujen kauppojen toteutuneeseen hävikkiin arviointikieroksen aikana ja sen jälkeen.

Tässä tutkimusraportissa kerrotaan ensin työlle asetetuista tavoitteista ja rajauksista, jonka jälkeen kuvataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tavoitteiden ja tutkimusmenetelmien esittelyn jälkeen seuraa raportin teoreettinen osuus, jossa avataan työhön liittyviä hävikinhallinnan ja riskienhallinnan käsitteitä. Teoriaosuuden jälkeen seuraa tutkimuskertomus, jossa kuvataan kohdeyritystä ja kerrotaan tutkimusaineiston keräämiseen liittyneestä prosessista sekä perustellaan lopulliseen tutkimusaineistoon otettujen kohteiden valintaa. Tutkimuskertomuksen jälkeen esitellään tutkimusaineiston analyysiin perustuvia tuloksia sekä tutkimustuloksiin perustuvia johtopäätöksiä. Raportin lopuksi arvioidaan kriittisesti työn toteutusta ja tuloksia.

## 2 Tutkimuksen tavoitteista

Tämän työn tavoitteena oli ensisijaisesti testata laaditun hävikinhallinnan kontrollitasojen arviointityökalun soveltuvuutta kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämiseen sekä tunnistaa kohdeyrityksen hävikinhallinnan mahdollisia kehittämiskohteita.

Tutkimuksen kohdeyritys toimii rautakaupan ja kodin kunnostamisen toimialalla, joten tutkimustuloksia arvioitaessa on otettava huomioon kyseinen kohdeyrityksestä aiheutuva toimialarajaus. Haasteet tai kehittämiskohteet voisivat olla hyvinkin erilaisia, jos tutkimuksessa ei olisi rajattu toimialaa tai jos toimialana olisi esimerkiksi ollut elintarvikekauppa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella koko hävikinhallinnan kehikkoa, vaan tutkimuksessa on keskitytty nimenomaan vähittäiskaupan tasolla tapahtuvaan, operatiivisista virheistä ja epärehellisyydestä aiheutuvaan hävikkiin sekä sen hallinnan kehittämiseen. Edellisestä johtuen tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu esim. hävikinhallinnan konsernitasoniset politiikat, ylimmän johdon sitoutuminen, strateginen suunnittelu sekä toimitusketjun muut toimijat (ks. Beck ym., 2009, 130).

### 3 Tutkimusmetodista ja -menetelmästä

Tässä työssä on sovellettu tapaustutkimuksen (case research) menetelmiä ja valittu tutkimusmetodi perustuu vähittäiskaupan prosessien parissa työskentelevien, erikseen valittujen kauppojen henkilöstön sekä riskienhallinnan ja yritysturvallisuuden asiantuntijoiden havaintoihin, joissa selvitettiin kohdeyrityksen valittujen vähittäiskauppojen hävikinhallinnan kontrollitasoja. Tiedonhankinnassa oleellista oli tutkimuksen kannalta testata laaditun työkalun soveltuvuutta kohdeyrityksen hävikinhallinnan kontrollitasojen arviointiin ja hävikinhallinnan kehittämiseen. Tiedonhankinta toteutettiin siten, että tutkimukseen osallistuneet henkilöitä on pyydetty arvioimaan kaupan hävikinhallinnan kontrollien kypsyystasoa etukäteen määriteltyjen väittämien perusteella.

Tutkimuksessa pyritään yksittäisten kauppojen tulosten perusteella arvioimaan soveltuuko käytetty työkalu laajemmin vähittäiskaupan hävikinhallinnan arvioinnin ja kehittämisen välineeksi sekä samalla arvioida, ovatko yksittäisten kauppojen tulokset yleistettävissä kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämisen painopistealueiksi. Laadulliselle tutkimukselle onkin usein ominaista induktiivinen lähestymistapa, jossa yleistettäviä merkityksiä arvioidaan tutkimuskohteiksi valittujen yksittäisten tapausten kautta. Alasuutari (1989, 37) toteaaakin laadullisen tutkimuksen olevan prosessi, jossa tutkijan on usein itse pääteltävä miten yksittäistä tapauksista tai ilmiöistä kerätystä aineistosta muodostuu looginen kokonaisuus. Tamminen (1993, 52) mukaan laadulliselta tutkimukselta edellytetään tutkimusmetodia ja -menetelmää. Tutkimusmetodi määrittelee miten tutkimustietoa saadaan ja tutkimusmenetelmä puolestaan sen, miten tiedon hankinta toteutetaan käytännössä. (Ks. Rinne 2007).

#### 3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimusta on vaikea kuvata yhden yleispätevän määritelmän avulla, mutta yhteistä kaikille tapaustutkimuksille on, että siinä nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden analysointi on tutkimuksen keskeisin tavoite (Eriksson, P., Koistinen, K. 2005, 4). Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä tutkia ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan määräytyvää ilmiötä tai tapahtumaa (Creswell, J. 1998, 61). Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia yrityksen tai organisaation prosesseja joko ulkoisen toimialaympäristön tai oman sisäisen rakenteellisen ja kulttuurillisen ympäristön perusteella (Pettigrew, A. 1997, 340-341).

Tapaustutkimus voidaan jakaa tutkimuksen perusoletusten mukaan kolmeen luokkaan, joita ovat itsessään arvokas tapaustutkimus, välineellinen tapaustutkimus ja kollektiivinen tapaustutkimus. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa tutkija haluaa ymmärtää yksittäistä ilmiötä hyvin kaikkine yksityiskohtineen, kun taas välineellisessä ja kollektiivisessä tapaustut-



kimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin laajempaa kokonaisuutta. Kollektiivisen tapaustutkimuksen ero välineelliseen tapaustutkimukseen on siinä, että yksittäisen tapauksen sijaan tutkitaan useampaa tapausta, jonka avulla päästään parempaan ymmärtämiseen ja käsitteiden havainnollistamiseen, testaamiseen ja kehittämiseen. (Stake, R. 1995, 3.)

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olleet, valittujen kauppojen edustajat sekä riskienhallinnan ja yritysturvallisuuden asiantuntijat, ovat osallistuneet kohteena olevien kauppojen hävikinhallinnan arviointiin havainnoinnin, eli tässä tapauksessa määrämuotoisen arviointiprosessin välityksellä. Havainnoinnin tarkoituksena on ollut testata, arvioida ja dokumentoida kaupan hävikinhallinnan kontrollien kypsyystasoja annettujen väittämien ja arviointikriteerien perusteella sekä tunnistaa kauppakohtaisia hävikinhallinnan kehityskohteita. Kyseistä tutkimusmenetelmää voidaan pitää tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta perusteltuna, koska ihmisten voidaan olettaa työskentelevän tehokkaammin, kun heitä rohkaistaan arvioimaan omaa työskentelyään sekä pohtimaan uusia mahdollisuuksia työn tekemiseksi (Ferrance 2000, 1).

### 3.2 Tapaustutkimuksen tieteellisyys ja tulosten luotettavuus

Hirsijärven ym. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 23-24.) mukaan tieteelliseen toimintaan liittyvät yleisesti hyväksytyt kriteerit, joista 1900-luvun tunnetuimmiksi ideologismetodologisiksi normeiksi ovat muodostuneet sosiologi Robert Mertonin esittämät vaatimukset väitteen totuusarvon punnitsemisesta riippumatta sen esittäjästä (universalismi), tiedon yhteisestä omistuksesta (yhteisöllisyys), että tiedettä on tehtävä tutkijan uraa tai arvovaltaa huomioimatta (puolueettomuus), ja että tulokset on alistettava tiedeyhteisön kriittiseen tarkasteluun (järjestelmällisen epäilyn periaate). Tieteen kriteerien tarkoituksena voidaan pitää vaatimusta varmistaa tieteelliseen tutkimukseen liittyvien tutkimusmenetelmien, havaintojen ja johtopäätösten asianmukaisuus, luotettavuus sekä tutkimuksen tekijän asiantuntijuus. (Ks. Rinne, 2007).

Tieteelliselle tutkimukselle on kirjallisuudessa esitetty Mertonin kriteerien ohella mm. vaatimus objektiivisuudesta, eli vaatimus tutkijan asettautumisesta tutkimuskohteen ulkopuolelle (ks. Eskola & Suoranta 2005, 127), mutta esim. tapaustutkimuksen luonteen ja tutkijoiden aktiivisen osallistumisen johdosta tutkimuksessa ei täysin pädekään perinteiset näkemykset objektiivisuudesta, mistä syystä tutkijan on raportoidessaan kuvattava selkeästi ja perusteellisesti käytetyt tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät sekä johtopäätösten perustelut. Suuri merkitys tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on myös sillä, kuka tai ketkä ovat olleet tuottamassa tutkimustietoa, kuka tiedon on julkaissut ja millainen maine julkaisijalla on (Vilka, 2006, 28). Tämän tutkimusraportin kirjoittamisessa onkin pyritty sellaiseen kirjoitustapaan, että lukija saa selkeän kuvan tutkimusprosessista ja käytetyistä tiedonhankintame-

netelmistä sekä tulosten perusteista, jotta hänellä olisi mahdollisuus nähdä asioita uudessa valossa sekä tehdä aineistosta myös omia tulkintojaan (ks. Syrjälä 1994, 50).

### 3.3 Arviointityökalu ja hävikkidata tiedonkeräysmenetelminä

Tämän tutkimuksen pääasiallisen tavoitteena oli testata laaditun hävikinhallinnan kontrollitasojen arviointityökalun soveltuvuutta kohdeyrityksen arviointiin ja hävikinhallinnan kehittämiseen. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa esiteltyjen tulosten taustalla olevan tiedon kerääminen toteutettiin käyttämällä kyseistä vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien arviointimallia (Store loss prevention assessment), joka koostuu kuuteen eri aihealueeseen jaetuista, yhteensä 74:stä hävikinhallintaan liittyvästä kontrolliväittämästä. Kyseinen arviointityökalu perustuu suuren suomalaisen vähittäiskauppaa harjoittavan konsernin turvallisuuspäällikön, Petri Käyhkön (2009), kokemuksensa perusteella laatimaan malliin, jota muokattiin kohderyhmän, eli rautakauppatoimialan vähittäiskauppojen tarpeeseen sekä käännettiin englanninkielelle, koska tutkimuksen kohderyhmä jakaantui kolmeen eri maahan, Norjaan, Ruotsiin ja Latviaan. Työkalun muokkauksen yhteydessä päivitettiin myös arvioinnissa käytetyt vastauskriteerit, jotka jakaantuivat asteikolla 1-5 siten, että 1 oli heikoin arvio ja 5 paras mahdollinen taso. Tutkimuksessa käytetyt englanninkieliset arviointikriteerit asteikolla 1-5 olivat:

- 1) "Weak" (no instructions, procedures, practices or controls)
- 2) "Low" (severe deviations found, unclear responsibilities, weak controls)
- 3) "Sufficient level" (some deviations found, clear responsibilities, sufficient controls)
- 4) "Good" (procedures according to best practices, strong management involvement, regular controls)
- 5) "Excellent" (performance exceeds all requirements).

Tiedonkeräysmenetelmänä käytetty arviointityökalu tuotti riittävästi tietoa työkalun soveltuvuuden arviointia varten sekä kohdeyrityksen mahdollisten hävikinhallinnan kehittämiskohteiden tunnistamiseksi. Sähköisestä tai paperilla lähetettävästä lomakekyselystä poiketen, tässä tutkimuksessa arvioitiin kontrollitilannetta ja vastattiin kysymyksiin kauppaakohtaisesti ryhmissä tai pareittain käytyjen keskustelujen ja katselmusten perusteella, eli tehtiin kunkin tutkimukseen osallistuneen kaupan päivittäiseen toimintaan yksi interventio. Yleensä kyselyiden ongelmana on se, että tutkija ei voi havaita ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja samalla tavalla, joka ilmeni myös tässä tutkimuksessa kahden kohdemaan, Ruotsin ja Norjan kauppojen henkilöstön tehdessä omat arvionsa ilman tutkijan tai asiantuntijoiden osallistumista itse katselmukseen ja vastaamiseen. (Ks. Järvinen & Järvinen, 2004, 147). Arviointityökalun käyttöä tiedonhankintamenetelmänä, myös Ruotsin ja Norjan itsearviointimallin osalta, voidaan lopulta pitää onnistuneena, koska näin toteutettuna tutkijalla oli käytössään

suuri määrä vertailukelpoista tietoa yhteensä kahdestakymmenestäseitsemästä eri kaupasta kolmessa eri maassa sekä mahdollisuus myös pohtia työkalun soveltuvuutta sekä asiantuntijoiden ”auditointivälineenä”, että hävikinhallinnan kehittämisen ”itsearviointityökaluna”.

Hävikinhallinnan kontrollien arviointityökalun avulla kerätyn tutkimustiedon lisäksi, käytettiin kohdeyrityksen maakohtaista hävikkidataa tutkimustietona. Tutkimukseen valituista kahdestakymmenestäseitsemästä kaupasta otettiin tutkimusaineistoon lokakuun 2009 ja syyskuun 2011 välisenä aikana kertynyt maakohtainen hävikkitieto. Kyseistä hävikkitietoa tarkastelemalla on tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa (6) pyritty tekemään joitakin johtopäätöksiä vuodenvaihteen 2010 intervention vaikutuksista kyseisten kauppojen hävikkikehitykseen. Heikkoutena käytetyssä hävikkitiedossa on, että se ei ole maiden välillä vertailukelpoista johtuen eroista hävikin määrittelyssä. Lisäksi yhden tutkimukseen osallistuneen maan (Latvia) osalta luotettavaa tietoa hävikistä saatiin vain osalta tutkimusajankohtaa. Itse tutkimuskohteita, tiedonhankintaprosessia ja tutkimustiedon analysointia kuvataan tarkemmin luvussa (5) ”tutkimuskohde ja käytännön toteutus”.

#### 4 Vähittäiskaupan hävikinhallinta osana yrityksen operatiivisten riskien hallintaa

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat vähittäiskauppa, vähittäiskaupan hävikki, hävikinhallinta ja operatiivisten riskien hallinta sekä yritysturvallisuus. Käsitteiden osalta tässä työssä tukeudutaan pääosin kirjoittajan aiempaan tutkimukseen (Rinne, 2007), jossa on käsitelty hävikinhallinnan kriittisiä menestystekijöitä asiantuntijoiden näkemysten valossa. Tutkimuksen kannalta merkittävät käsitteet ja teoreettiset lähtökohdat ovat yhteneväiset sekä nyt käsillä olevassa tutkimusraportissa, että kirjoittajan aiemmassa tutkimuksessa johtuen toimialasta ja hävikinhallinnan viitekehuksesta, jotka ovat samat kirjoittajan molemmissa tutkimuksissa. Edellisestä johtuen tämän raportin teoriaosuudessa tarkastellaan pääasiassa aiemman tutkimuksen (Rinne, 2007) jälkeen syntyntä uutta hävikinhallinnan tutkimustietoa.

Tässä raportissa vähittäiskaupalla tarkoitetaan pääasiassa rakennus- ja sisustustarvikkeita, työkaluja, puutarhatarvikkeita, työ- ja vapaa-ajankoneita sekä muita kulutustavaroita suoraan kuluttaja-asiakkaille myyviä yrityksiä, joilla on myös omaa varastotoimintaa (ks. Rinne, 2007). Vähittäiskaupan -käsitteen rajaaminen kuvatulla tavalla perustuu tutkimuksen kohdeyritykseen, jota kuvataan tarkemmin luvussa (5) ”Tutkimuskohde ja käytännön toteutus”.

Vähittäiskaupan hävikillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaan vähittäiskaupan tasolla aiheutuvaa myymälähävikkiä, jota määritellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

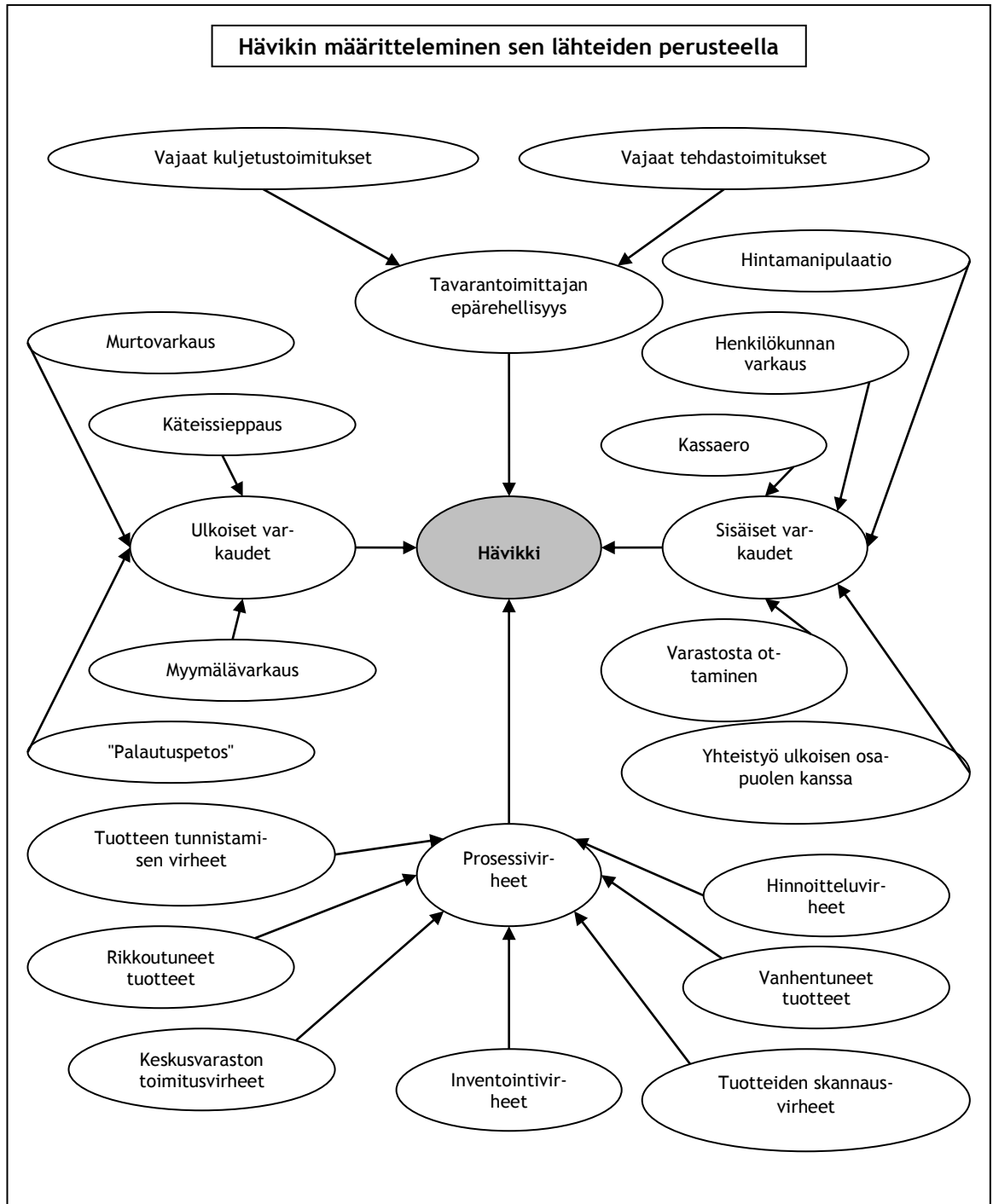
Operatiivisten riskien hallinnan käsitteellä tarkoitetaan tässä työssä yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueita, jota pyritään määrittelemään vähittäiskaupan osalta tar-

kemmin pääasiassa rahoitusalan operatiivisten riskien hallinnan kehityksen sekä COSO ERM riskienhallintakehikon näkökulmasta. Vähittäiskaupan operatiivisten riskien hallinnan käsitteen avaaminen on tutkimuksen kannalta olennaista siitä syystä, että tutkimuksessa esitetään hävikinhallinta ja yritysturvallisuus osana yrityksen riskienhallinnan kokonaisuutta.

#### 4.1 Vähittäiskaupan hävikki ja hävikinhallinta

Hävikkitutkimuksen yhteydessä on 2000-luvulla pyritty systemaattisesti määrittelemään vähittäiskaupan toimitusketjun hävikkiä. Yksi selkeä tutkimuksessa esitetty hävikkimääritelmä perustuu tavarantoimittajan epärehellisyuden, prosessivirheiden, henkilökunnan tekemien varkauksien ja ulkopuolisten tekemien varkauksien aiheuttamien taloudellisten vahinkojen yhdistelmään (Beck 2004, 3). Myöhemmässä tutkimuksessa (Rinne 2007, 14) on pyritty kuvaamaan kyseisen määritelmän neljään pääluokkaan liittyviä yksittäisiä poikkeamia tai tapahtumia yksityiskohtaisemmalla tasolla (kuvio 1). Eri hävikkilähteiden tarkalla tunnistamisella on merkitystä esimerkiksi laadittaessa hävikinhallinnan arviointityökaluja tai pyrittäessä määrittelemään tehokkaita kontrolleja hävikin vähentämiseksi kaupan toiminnoissa.

Tutkimuksessa on viimeaikoina pyritty määrittelemään vähittäiskaupan hävikkiä myös siitä näkökulmasta, syntyykö hävikki tahallisen ilkeämielisen (malicious) toiminnan vai tahattoman (non-malicious) toiminnan tuloksena. Tässä tarkastelukulmassa sisäinen ja ulkoinen rikollisuus sekä tavarantoimittajan epärehellisyys sijoitetaan kaikki ilkeämielisen toiminnan pääluokkaan ja tahattoman hävikin luokka koostuu toiminnan tai prosessien virheistä. Perusteena uudelle näkökulmalle on esitetty tarve kiinnittää enemmän huomiota operatiivisiin ja prosessien virheisiin aiemman, pääasiassa epärehellisyyteen ja rikosten torjuntaan keskittyvän hävikinhallinnan sijasta. (Beck ym. 2009, 27, 32.) Tahatonta toiminnan ja prosessien virheistä aiheutuvaa hävikkiä voidaan jakaa ainakin yhdeksään eri luokkaan, joita ovat: 1) kuljetuksen, varastoinnin tai markkinoinnin yhteydessä vahingoittunut myyntikelvoton tavara, 2) pilaantumisen tai viimeisen myyntipäivän ylittymisen takia myyntikelvoton tavara, 3) osittain vaurioituneiden, lopettavien tai lähellä viimeistä myyntipäivää olevien tuotteiden hinnanalennukset, 4) tuotteiden hinnoitteluvirheistä aiheutuvat vahingot, 5) tavarantoimittajalle palautettavien tuotteiden korvausten ja korvausvaadeoikeuden menettäminen virheiden tai laiminlyöntien takia, 6) inventointiprosessin virheet, 7) kaupan varastokirjanpidon positiivisiin tai negatiivisiin eroihin johtavat virheet kassapisteissä, 8) tavaroiden vastaanottoon, liikutteluun ja palautuksiin liittyvät virheet sekä 9) teknisten varastojärjestelmien kirjausten virheet. (Beck ym. 2009, 32-33.)



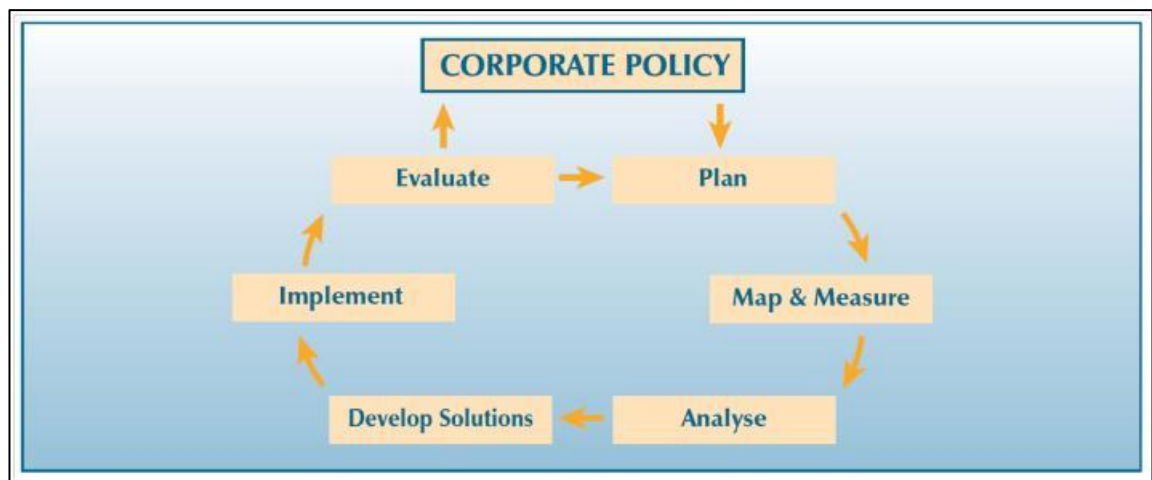
Kuvio 1. Vähittäiskaupan hävikin lähteitä

Hävikinhallinnassa voidaan ajatella nimensä mukaisesti olevan kysymys hävikin aiheuttamien, viimekädessä taloudellisten vahinkojen pienentämisestä. Nykyisen hävikinhallinnan käsitteen voidaan kirjallisuuden perusteella katsoa syntyneen vasta joskus 1960 ja 1970 -lukujen taitteessa, jolloin vahingontorjunnasta tuli öljy- ja kemianteollisuuden prosessien riskienhallinnan väline perinteisen vakuuttamisen ohella. Taloudellisuusnäkökulmasta hiukan poiketen, hävikinhallinnan alkuperäisenä tavoitteena oli pääasiassa nopeasti kasvaneiden onnettomuusluku-

jen vähentäminen, eikä niinkään tarpeettomien taloudellisten vahinkojen ennalta estäminen. (Räikkönen 2002, 12 - 13.) Keskusteltaessa vähittäiskaupan hävikinhallinnasta asiantuntijoiden piirissä Suomessa, voidaan kirjoittajan havaintojen perusteella olettaa käsitteen vakiintuneen pitkälti Beckin ym. (2003; 2004; 2009) esittämien mallien ja lähestymiskulmien mukaisesti ja onkin todettava, että Beckin ym. 2000-luvulla tekemien tutkimusten vaikutus ja panos hävikinhallinnan kehittämisen sovellettavissa olevaan tietoon on ollut erittäin merkittävää.

#### 4.2 Hävikinhallinnan prosessimalli

Kirjoittajan edellisessä tutkimuksessa on perusteltu kirjallisuuden valossa hävikinhallinnan kytketyistä riskienhallinnan prosesseihin (Rinne 2007). Aiemman tutkimuksen valossa on perusteltua tukeutua yleiseen riskienhallinnan prosessimalliin kuvattaessa hävikinhallinnan prosessimallia. Riskienhallinnan yleisessä prosessimallissa vaiheet etenevät riskien tunnistamisesta niiden vaikuttavuuden arviointiin ja edelleen riskienhallinnan toimenpiteiden määrittelyyn (ks. Erola, E., Louto, P. 2000, 99; Jauri, O. 1997, 78; Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002; Suominen, A. 2003, 31.). Hävikinhallinnan prosessin voidaan myös ajatella noudattavan samaa peruskaavaa kuin riskienhallintaprosessikin, koska molemmissa on ajatuksena prosessin jatkuvuus, eli prosessi toistaa itseään palaten aina alkuun uusien riskien tai hävikinlähteiden tunnistamisvaiheeseen.



Kuvio 2. ECR Hävikin vähentämisen tiekartta

Beck ym.(2003, 23-38) esittelevät tutkimuksessaan selkeän hävikinhallinnan prosessimallin, jota he kutsuvat hävikinhallinnan tiekartaksi (kuvio 2). Tiekarttamallissa hävikinhallinnan kehittäminen ja toteutus jaetaan kuuteen perusvaiheeseen:

- 1) Hävikinhallinnan kehittämisen projektisuunnitelman tekeminen
- 2) Avainprosessien kartoittaminen ja mittariston kokoaminen

- 3) Hävikkiä aiheuttavien riskien ja niiden toteutumiseen johtavien perussyiden analysointi
- 4) Hävikin vähentämiseen tähtäävien ratkaisuiden ja toimenpiteiden määrittely
- 5) Päätettyjen toimenpiteiden toteutus
- 6) Tulosten arviointi ja johtopäätökset prosessin edelleen kehittämiseksi

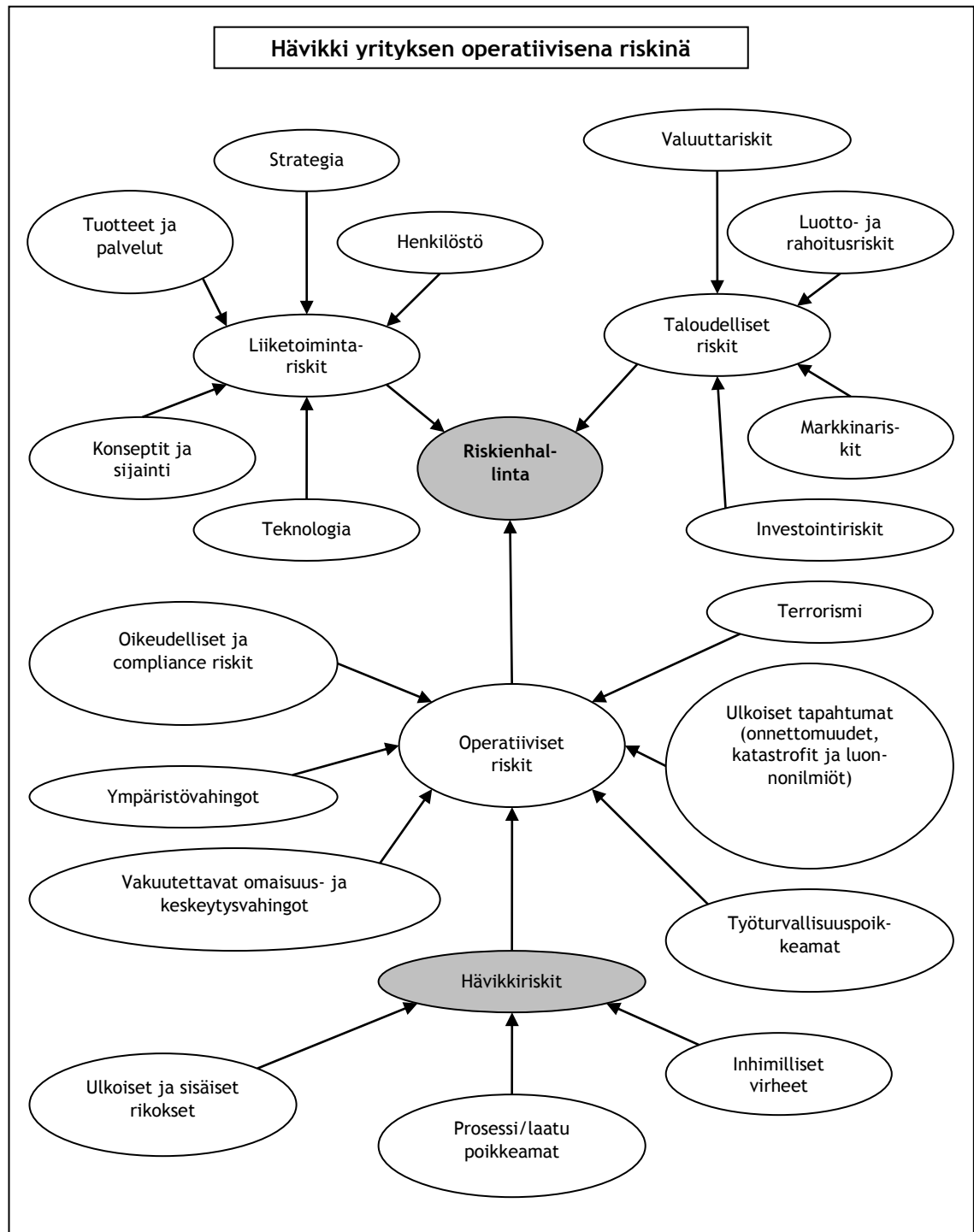
Tiekarttamallin prosessin voidaan havaita seuraavan yleisen riskienhallinnan prosessin vaiheita, kuten edellisessä kappaleessa yllä väitettiin. Tässä yhteydessä ei tarkastella lähemmin prosessien eroavaisuuksia eikä toisaalta myöskään niiden yhteneväisyyksiä, vaan tyydytään toteamaan, että hävikinhallinnan ja riskienhallinnan prosessimallit ovat riittävän samankaltaisia, jotta voidaan ajatella hävikinhallinnan itse asiassa olevan osa yrityksen operatiivisten riskien hallinnan prosessia.

#### 4.3 Hävikinhallinnan ja operatiivisten riskien hallinnan suhteesta

Puhuttaessa operatiivisten riskien hallinnan kehityksestä on syytä viitata Baselin pankkivalvontakomitean työhön, jossa se määritteli operatiivisen riskin ”riskiksi suorasta tai epäsuorasta taloudellisesta tappiosta, joka aiheutuu puutteellisista tai virheellisistä sisäisistä prosesseista, ihmisistä ja järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista” (Basel 2001, 6). Vuoden 2001 määritelmää voidaan luonnehtia ensimmäiseksi kansainväliseksi operatiivisten riskien määritelmäksi, jonka pohjalta Baselin pankkivalvontakomitea julkaisi päivitetyn version muutamaa vuotta myöhemmin. Uudessa määritelmässään Baselin komitea tarkensi kuvauksia sisällyttämällä siihen esimerkkejä prosessivirheistä sekä epärehellisestä toiminnasta (ks. Basel 2003, 8). Baselin komitean operatiivisten riskien hallinnan standardia seurasi vuonna 2004 julkaistu COSO ERM (Enterprise Risk Management) riskienhallinnan kehikkomalli, joka oli laadittu rahoitusalan sijaan lähinnä kaupanalan yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen tarpeisiin. Kyseisessä riskienhallintamallissa tavoitteena on määritellä organisaation riskienhallinnan keskeiset käsitteet ja periaatteet mukaan lukien operatiivisten riskien hallinta. (ks. COSO 2004).

Edellisessä kappaleessa (4.2) on pyritty perustelemaan hävikinhallinnan kytkeytymistä yrityksen riskienhallinnan prosessiin ja tässä kappaleessa yritetään perustella, miksi hävikinhallinta voidaan nähdä osana yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa nimenomaan yhtenä operatiivisten riskien hallinnan osa-alueena. Hävikinhallinnan kytkeytymistä yrityksen riskienhallintaan yhtenä operatiivisten riskien hallinnan osa-alueena on pyritty kuvaamaan aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi miellekartan avulla (Rinne 2007, 19). Jos yrityksen riskit jaetaan kolmeen pääluokkaan, jotka ovat liiketoimintariskit, taloudelliset riskit ja operatiiviset riskit, voidaan eri riskialueet kuvata riittävän kattavasti tarkemmin näiden pääluokkien kautta. Liiketoimintariskeinä voidaan pitää esimerkiksi strategiaan, tuotteisiin ja palveluihin sekä markkinoihin liittyviä epävarmuustekijöitä, kun taas taloudelliset riskit liittyvät tyypillisesti rahoitusriskeihin ja markkinakehitykseen. Kolmannen luokan muodostavat operatiiviset riskit, joi-

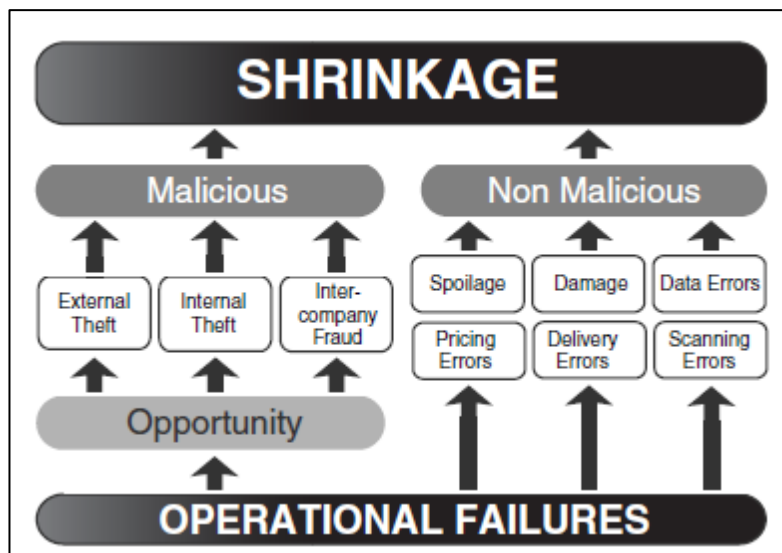
hin voidaan ajatella lukeutuvan erilaiset onnettomuudet, prosessivirheet ja yritykseen kohdistuva rikollisuus. Tästä näkökulmasta on perusteltua väittää hävikinhallinnan olevan yksi tärkeimmistä vähittäiskaupan operatiivisten riskien hallinnan alueista, koska sen tavoitteena on mitä ilmeisimmin torjua prosessivirheistä ja rikollisuudesta aiheutuvia taloudellisia menetyksiä liiketoiminnassa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Hävikinhallinnan kytkeytyminen yrityksen riskienhallintaan



Beckin ja Peacockin (2009, 27) esittämä ajatus hävikinhallinnan fokuksen kohdistamisesta rikollisuuden sijasta toiminnan virheisiin, tukee aiemmin tässä kappaleessa esitettyä näkemystä hävikinhallinnasta yhtenä yrityksen operatiivisten riskien hallinnan osa-alueena. Tarkastelun painopisteen muuttaminen tasapainottaa rikollisuudesta ja toisaalta toiminnan virheistä aiheutuvien hävikkiriskien hahmottamista sekä toimenpiteiden vastuita. Vähittäiskaupan rikorisriskien vähentämisestä ja rajoittamisesta ovat usein käytännön toteutusvastuussa yhä edelleen turvallisuuspäälliköt tai oman toimen ohella toimivat kaupan turvallisuusvastaavat, mutta on hyvin vaikea nähdä kyseisen vastuun ulottuvan kaupan operatiivisiin toimintoihin ja niiden virheisiin. Hävikinhallinta nähdäänkin kaupassa usein yhä edelleen vain turvallisuuskysymyksenä, jonka työvälaineitä ovat erilaiset tekniset valvontajärjestelmät ja fyysinen vartiointi (ks. Beck ym. 2009, 90-91). Toiminnan ja prosessien virheiden hävikin painottamisen voidaan ajatella lisäävän kaupan liiketoimintajohdon omistajuutta operatiivisten riskien hallinnassa, sen toteutuksessa ja tulosten seurannassa. Hävikkiriskien voidaankin kuvata vähittäiskaupassa muodostavan yhden selkeän, liiketoiminnan johdon vastuulla olevan operatiivisten riskien alueen, jossa keskitytään paitsi ulkoisista ja sisäisistä rikoksista, niin myös inhimillisistä virheistä sekä prosessi- ja laatueroikeamista aiheutuvien taloudellisten vahinkojen rajaamiseen ja pienentämiseen. Beckin ym. (2009, 110.) mukaan operatiivisten virheiden yhteyttä hävikkiin voidaan lähestyä niin, että mikä tahansa toiminnassa tapahtuva virhe voi luoda mahdollisuuden rikokseen tai toisaalta aiheuttaa tahatonta taloudellista vahinkoa (kuvio 4).



Kuvio 4. Operatiivisten virheiden vaikutus hävikkiin

Hävikinhallinnan kytkeytymistä organisaation toimintaan on kirjallisuudessa kuvattu pyramidimallilla (Beck ym. 2009, 130), jossa hävikinhallinta jaetaan strategiseen, organisaationaliseen ja operatiiviseen tasoon (kuvio 5). Tämän tutkimuksen rajauksissa on edellä (luku 2) määritelty tutkimuksen keskittyvän pyramidin kärkeen, eli kaupassa tapahtuvan hävikinhallinnan kontrollitasojen tarkasteluun ja käytetyn työkalun soveltuvuuden arviointiin. Hävikinhal-

linnan kokonaisvaltaisen arvioinnin osalta tärkeää on kuitenkin ymmärtää sen kytkeytyminen kaikkiin kuvattuihin tasoihin, koska myös kaupassa tapahtuva toiminta perustuu loppujen lopuksi yrityksen strategiaan valintoihin ja organisaatiotason vastuisiin. Beckin ym. mukaan strategiseen tasoon kuuluvat hävikinhallinnan juurruttaminen organisaation sekä organisaatoristen omistajuuksien määrittely. Seuraavaan tasoon (organisatorinen) kuuluvat operatiivisen toiminnan laadun, tiedonhallinnan, prioriteettien, yhteistyön, innovaatioiden ja kokemuksen jakamisen, hävikinhallinnan johtamismallin ja hävikkiin liittyvän viestinnän varmistaminen. Viimeiseen operatiiviseen tasoon kuuluvat kapen johtamisvastuut hävikinhallinnan toteuttamisessa. (Beck ym. 2009, 130.) Hävikinhallinnan pyramidimalliin perustuvat ajatukset vahvistavat olettaa, että hävikinhallinnan tulee kytkeytyä kiinteästi organisaation muihin rakenteisiin ja vastuisiin olivatpa ne sitten osa operatiivisten riskien hallinnan prosessia tai muuta johtamisprosessia, joka viimekädessä on aina organisaatioriippuvainen asia.



Kuvio 5. Hävikinhallinnan pyramidimalli

## 5 Tutkimuskohde ja käytännön toteutus

Tutkimuksen kohdeyritys toimii rautakaupan ja kodinkunnostamisen toimialalla yhteensä kahdeksassa maassa Itämeren alueella. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli noin 2,7 miljardia euroa ja kauppoja yrityksellä oli yhteensä yli 400. Suurin osa yrityksen vähittäiskaupoista on yrittäjävetoisia, mutta tässä tutkimuksessa hävikinhallinnan kehittämisen arviointityökalun testaaminen ja hävikinhallinnan kontrollitasojen kypsyysarviointi toteutettiin yrityksen omissa kaupoissa Norjassa, Ruotsissa ja Latviassa. Kyseisistä maista valittiin tutkimusaineistoon satumanvaraisesti kustakin yhtä monta arviointiin osallistunutta kauppa, jotta tutkimusaineiston käsittely, vertailu ja tulosten esittely olisi selkeää. Havainnointi toteutettiin todellisuudessa kaikkien kolmen maan kaikkiin kauppoihin, mutta tutkimusraporttiin niitä valittiin kustakin maasta sama yhdeksän kappaletta.

Tutkimukseen valittujen kauppojen arviointiin osallistuivat Latviassa yrityksen paikallinen riskienhallintapäällikkö sekä aluevastuussa oleva turvallisuuspäällikkö. Ruotsissa kauppojen arvioinnin suorittivat kauppojen henkilökunnasta valitut 2-3 hengen tiimit ja Norjassa 3 aluepäällikköä yhdessä kunkin kaupan edustajien kanssa. Arvioinnit toteutettiin kaikissa kohdekaupoissa käyttäen samaa hävikinhallinnan kontrollitasojen arviointityökalua. Täytetyt arviointilomakkeet lähetettiin vuoden 2010 tammikuun loppuun mennessä yrityksen pääkonttoriin Suomeen, jossa ne on tallennettu riskienhallinnan ja turvallisuusyksikön sähköiseen työtilaan.

Tutkimuksen tekijä toimii itse kyseisen yrityksen riskienhallintapäällikkönä, vastuullaan muun muassa hävikinhallinnan kehittäminen kaikissa toimintamaissa. Kauppojen arvioinneissa kerätyn tutkimusaineiston syvälinen analysointi tehtiin kirjoittajan toimesta syksyllä 2011, jolloin tutkimusaineiston analyysiin oli mahdollista ottaa mukaan myös kauppojen arviointitulosten lisäksi arviointien jälkeen tapahtunut kauppakohtainen hävikkikehitys.

Tutkimusaineiston analyysissä yhdistettiin kauppakohtaisissa arvioinneissa käytettyjen Excel-tiedostojen tulokset maakohtaisiin Excel-tiedostoihin, mikä mahdollisti myös eri maiden subjektiivisiin arviointeihin perustuvien tulosten vertailun keskenään. Lisäksi kauppakohtaisten tulosten kaikkien kysymysten keskiarvoon perustuvat tulokset ”upotettiin” kunkin maan kauppakohtaisista hävikkikehitystä kuvaavaan taulukkoon, mikä mahdollisti todellisen hävikkikehityksen ja kauppojen subjektiivisten kontrollitasoarvioiden vertailun.

Tässä tutkimuksessa kohteena olevasta yrityksestä käytetään sen toivomuksen mukaisesti nimenä ”kohdeyritystä”. Tutkimukseen osallistuneiden kauppojen nimien sijasta tutkimuksessa käytetään kapoista maittain tunnisteena numeroita 1-9, jotta yksittäisten kauppojen osalta tehtyjä huomioita ei voida ilman tutkijan ja kohdeyrityksen suostumusta kytkeä mihinkään nimettyyn kauppaan. Kaikki yrityksen todellista hävikkiä kuvaavat luvut näytetään ainoastaan

raportoituun hävikkiin perustuvien taloudellisten vaikutusten treenikuvaajina kunkin kaupan osalta. Näillä kohdeyrityksen toivomilla rajauksilla ei kirjoittajan mielestä ole merkitystä tutkimustulosten esittelyyn tai mahdollisuuteen arvioida tämän tutkimuksen laatua ja relevanssia hävikkitutkimuksen kannalta.

## 6 Kohdeyrityksen hävikinhallinnan kontrollitaso tutkimustulosten valossa

Kappaleessa 3.3 kuvatulla tavalla kerätyn tutkimusaineiston muodostavat kauppaakohtaiset arviointitulokset on tutkimustuloksia analysoitaessa yhdistetty maakohtaisiksi tuloksiksi, mikä mahdollistaa maiden välisten erojen ja kehittämiskohteiden tunnistamisen. Tulosten yhdistäminen on tehty laskemalla yhteen kunkin maan yhdeksän kaupan kontrolliväittämien tulokset ja jakamalla näin saatu summa kauppojen lukumäärällä (9/maa). Pääasiallisen, eri maiden tuloksien vertailun lisäksi, tutkimustulosten arvioinnissa nostetaan esille myös joitakin mielenkiintoisia eroja kauppaakohtaisten tulosten osalta. Kauppaakohtaisia eroja oli eniten Ruotsissa ja Norjassa, mutta myös Latviassa oli joitakin eroja tutkimusaineiston perusteella, vaikkakin Latvian hävikinhallinnan kontrollitaso oli kaikkien yhdeksän kaupan osalta pääasiassa hyvin samankaltainen. Tämän voidaan ajatella johtuvan kahdesta seikasta, joista merkittävämpi lienee fyysisen turvallisuuden resursointi ja toinen seikka on tehdyn arvioinnin toteutustapa. Latvia on tutkimuksen kohdemaista ainoa, jossa on kaikissa kaupoissa paikalla jatkuvasti vähintään yksi vartija, jonka pääasiallinen tehtävä on estää varkaushävikkiä. Norjassa ja Ruotsissa vartijoita on kaupoissa vain poikkeustilanteissa ja siten varkaushävikinkin torjunta on pääasiassa kaupan oman henkilöstön vastuulla. Kauppojen teknisissä turvallisuusjärjestelmissä ei ole suuria eroja, sillä kaikissa kaupoissa on käytössä tuotesuojaus-, kamera-, ja kulunvalvontajärjestelmät. Tutkimusaineiston keräämisessä erona muihin maihin, Latviassa kontrollien arviointi toteutettiin kaikkien yhdeksän kaupan osalta riskienhallintapäällikön ja turvallisuuspäällikön toimesta kaupan henkilöstöä haastatteleamalla ja havainnoimalla, kun taas Ruotsissa ja Norjassa arvioinnit toteutettiin pääasiassa kauppojen henkilökunnan itsearviointina. Toteutustapojen erojen perusteella ei ole kovinkaan yllättävää, että Norjassa ja Ruotsissa kauppojen välillä on huomattavasti suurempia kauppaakohtaisia eroja tuloksissa, kuin Latviassa, jossa kaikki arvioinnit tehtiin pääasiassa samojen henkilöiden toimesta.

Kohdeyrityksen hävikinhallinnan kontrollitasoja esitellään tutkimustulosten valossa seuraavissa kappaleissa käytetyn arviointiyökalun kysymyksien luokittelun mukaisesti luokkien ollessa: 1) tavarantoimituksen vastaanottamisen kontrollit, 2) kaupan varastotoimintojen kontrollit, 3) myymälätoimintojen kontrollit, 4) kassapisteiden kontrollit, 5) kaupan hallinnolliset kontrollit ja 6) hävikkiherkkien tuotteiden kontrollit. Kussakin kappaleessa esitetään kauppojen arvioinnin tulokset kysymyslukittain ja maittain yhdistettynä yhtenä lukuarvona (1-5) sekä keskitytään pohtimaan selittäviä tekijöitä ja esittämään johtopäätöksiä niiden kontrollien osalta, joissa ovat suurimmat maakohtaiset erot.

## 6.1 Tavarán vastaanottamisen kontrollit

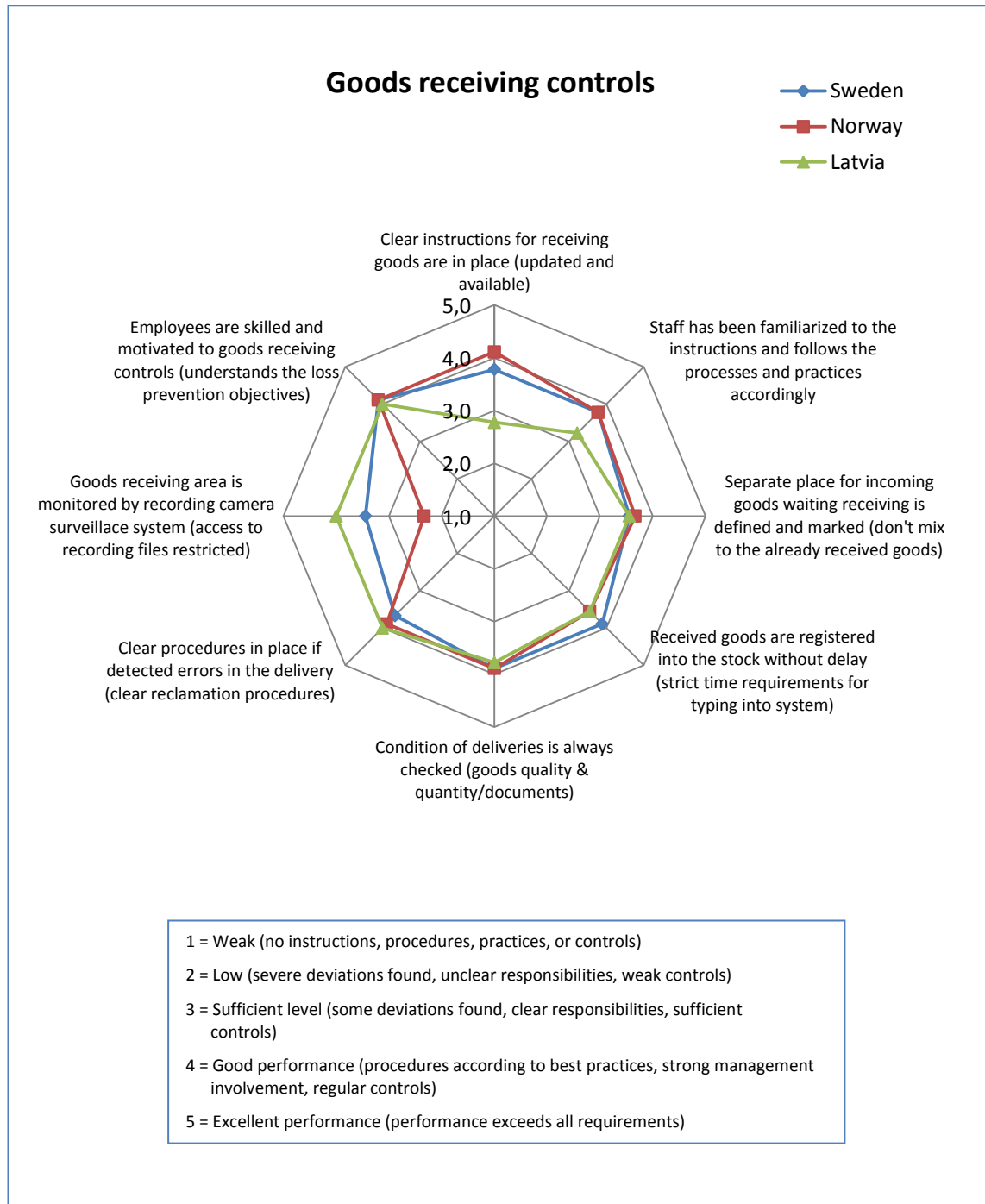
Vähittäiskaupan näkökulmasta kauppaan saapuvien tavarakuljetusten kontrollointi on ensimmäinen hävikinhallinnan vaihe ja on erittäin tärkeää, että tavarán vastaanottamiseen liittyen on selkeät ohjeet ja rutiinit joita myös noudatetaan. Tutkimusaineistossa tavarán vastaanottamiseen liittyvää hävikinhallinnan tasoa tarkastellaan maittain ja kaupoittain kahdeksaan esitettyyn kontrolliväittämään perustuvien arvioiden avulla. Kyseiset englanninkieliset kontrolliväittämät olivat (kuvio 6)

- 1) Clear instructions for receiving goods are in place (updated and available)
- 2) Staff has been familiarized to the instructions and follows the processes and practices accordingly
- 3) Separate place for incoming goods waiting receiving is defined and marked (don't mix to the already received goods)
- 4) Received goods are registered into the stock without delay (strict time requirements for typing into system)
- 5) Condition of deliveries is always checked (goods quality & quantity/ documents)
- 6) Clear procedures in place if detected errors in the delivery (clear reclamation procedures)
- 7) Goods receiving area is monitored by recording camera surveillance system (access to recording files restricted)
- 8) Employees are skilled and motivated to goods receiving controls (understands the loss prevention objectives)

Esitettyjen kahdeksan kontrolliväittämän, kuten myöhemmin myös kaikkien myöhempien kontrollialueiden osalta, taustalla ovat sekä kohdeyrityksen konsernitasoiset turvallisuusohjeet, että kohdeyrityksen prosessiohjeet. Kaiken perustana oikeassa prosessissa ovat selkeät kauppakohtaiset ohjeet miten tavarán vastaanottaminen tapahtuu ja lisäksi on varmistuttava siitä, että henkilökunta tuntee kyseiset ohjeet ja noudattaa niitä. Ohjeiden lisäksi on varaston fyysisen ympäristön oltava sellainen, etteivät vastaanotettavat tavarat pääse sekoittumaan jo varastossa oleviin tavaroihin ennen kuin ne on syötetty varastojärjestelmään ja siirretty oikeille varastointipaikoilleen. Edelleen tärkeää on, että kaikki varastoon saapuva tavará tarkastetaan tilaukseen ja toimitusasiakirjoihin verraten sekä laadun, että määrän osalta. Mikáli toimituksessa on virheitä tai se ei muutoin vastaa tilausta, on kaupassa oltava prosessi reklamaatioiden tekemiseksi viipymättä. Tavarán vastaanottaminen kaupan varastoon on hävikinhallinnan kannalta niin merkittävä, että vastaanottoalueella on oltava kattava kamera-valvonta, josta kaupan tai yhtiön vastuuhenkilöt voivat myöhemmin tarkistaa mitä tavarán vastaanottotilanteessa on tapahtunut.

Kohdeyrityksen maakohtaiset arviointitulokset tavarán vastaanottamisen kontrollitasoista poikkeavat eniten kahden arviointikriteerin osalta joista ensimmäinen on ”selkeät ohjeet ta-

varan vastaanottamisesta on päivitetty ja henkilöstön saatavilla” ja toinen ”tavaroiden vastaanottoalue on valvottu nauhoittavalla kamerajärjestelmällä” (kuvio 6.).



Kuvio 6. Tavarin vastaanottamisen kontrollitaso maittain

Kameravalvonnan osalta Latviassa tilanne on kaikkien kauppojen tulosten osalta arvioitu hyväksi (arvo 4,0) ja toteutus vastaa yrityksen parhaita käytäntöjä ja johto valvoo toimintaa säännöllisesti. Ruotsin osalta kameravalvonnan tilanne kaikkien kauppojen osalta on ”hyvän”

ja ”riittävän” välissä (arvo 3,4) ja ero Latviaan selittyy sillä, että Ruotsissa kahdessa kaupassa ei ole tavarantoimitusalueella kattavaa kameravalvontajärjestelmää, mutta muiden seitsemän kaupan osalta tilanne on ”hyvä tai ”erinomainen” (arvot 4 ja 5). Norjassa puolestaan vain kolmessa tutkimusaineistoon kuuluvassa kaupassa oli kameravalvonnan taso ”riittävä” tai ”hyvä” (arvot 3 ja 4) tavarantoimitusalueella, mutta muissa kuudessa kaupassa kameravalvontaa kyseisellä alueella ei ollut lainkaan tai se oli ”heikkoa”. Kameravalvonnan laadulla ja kattavuudella on merkitystä arvioitaessa hävikinhallinnan kontrollitasoa, perustuen kameravalvonnan ennalta ehkäisevään vaikutukseen sekä mahdollisuuteen selvittää hävikkiä aiheuttaneita tapahtumia tarvittaessa jälkikäteen. Kohdeyrityksessä on olemassa konsernitason fyysisen- ja teknisen turvallisuuden konseptiohjeet sisältäen tavarantoimitusalueiden kameravalvontajärjestelmän, mutta kuten tutkimustulokset osoittavat, ei tilanne kaikissa kauppoissa vastaa ohjeiden vaatimuksia. Tähän on varmasti useampia syitä, mutta yksi selittävä tekijä voi olla kohdeyrityksen historiassa tapahtuneet yritysostot, jolloin esimerkiksi Norjan kaupat ovat tulleet tytäryhtiöjärjestelyn kautta osaksi yrityksen vähittäiskauppamyymälöitä sellaisina, kuin ne ostohetkellä olivat. Tutkimusaineistossa mukana olevien kauppojen tavarantoimitusalueiden kameravalvonnan osalta voidaan todeta, että sekä yksittäisten kauppojen välillä että Norjan osalta, on selkeä poikkeama kohdeyrityksen konseptivaatimuksiin. Systemaattisen hävikinhallinnan kehittämisen kannalta kohdeyrityksen olisi hyödyllistä päivittää kameravalvontajärjestelmät vastaamaan sisäisiä vaatimuksia niiden kauppojen osalta, joissa puutteet olivat suurimmat.

Toisen selkeän maiden välisten poikkeaman osalta tulos on ehkä hieman yllättävä, koska sekä Ruotsi, että Norja ovat arvioineet kontrollien ohjeiden osalta olevan ”hyvä” (Ruotsi arvo 3,8 ja Norja arvo 4,1), kun taas Latvian osalta arvio on hieman alle ”riittävä” - tason (arvo 2,8). (Kuvio 6.) Maakohtaisesti arviot ohjeistuksen osalta ovat eri kauppojen välillä hyvin samankaltaiset, eikä tutkimusaineistossa ole selviä kauppakohtaisia eroja. Tulokset voivat selittyä Latvian kriittisemmällä arvioinnilla tai kulttuurieroilla. Voidaan ajatella, että Pohjoismaissa koetaan suppeammat perusohjeet hyväksi, kun taas Latviassa kaivattaisiin yksityiskohtaisempaa ohjeistusta tavarantoimituksen osalta. Kohdeyrityksessä maayhtiöt ovat pääsääntöisesti itse vastuussa paikallisten kontrolliohjeiden tekemisestä ja jalkauttamisesta toimintaan. Tulosten valossa ohjeistuksen voidaan kauppakohtaisten arvojen samankaltaisuuden perusteella olettaa olevan hyvin tiedossa ja vähintään riittävät hävikinhallinnan näkökulmasta. Hävikinhallinnan kehittämisen näkökulmasta voidaan kuitenkin olettaa, että kaikkia maita koskevat yhtenäiset kontrolliohjeet tavarantoimitukseen tukisivat systemaattista hävikinhallinnan toteuttamista, mutta toisaalta voi olla, että täysin yhteneväiset ohjeet olisivat toisessa kulttuurissa liian yksityiskohtaiset ja toisessa puolestaan liian yleisluonteiset.

Muiden kontrolliväittämien osalta tilanne tutkimusaineiston valossa on kohdeyrityksen kaikissa toimintamaissa ”hyvä” tai vähintään riittävä” (kuva 6.). Arvioitaessa kohdeyrityksen tavaranto-

vastaanoton kontrolleja kokonaisuutena, voidaan tutkimusaineiston valossa väittää, että kontrollit ovat yksittäisiä kameravalvonnan puutteita lukuun ottamatta riittävällä tai hyvällä tasolla. Kuten edellä on todettu, tulisi yrityksen kuitenkin harkita yhtenäisten ohjeiden päivitystä siten, että myös Latvian vähittäiskaupat kokisivat ohjeet riittävän hyväksi kontrollien näkökulmasta. Tutkimusaineiston perusteella tilanne peruskontrollien, kuten saapuvan ja varastossa jo olevan tavaran pitäminen erillään sekä saapuvan tavaran laadun ja määrän tarkastaminen ja tuotteiden rekisteröinti varastojärjestelmään, on hyvällä tasolla. Erityisen hyvä tilanne kohdeyrityksen kaikissa tutkimukseen osallistuneissa maissa on henkilöstön osaamisen ja motivaation osalta, joka on ehkä kaikkein tärkein arviointikriteeri hävikinhallinnan kehittämisen näkökulmasta. Ilman hävikinhallintaan motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä on vaikeaa toteuttaa tehokkaita kontrolleja, vaikka esimerkiksi kameravalvontajärjestelmä olisi täydellinen.

## 6.2 Kaupan varastotoimintojen kontrollit

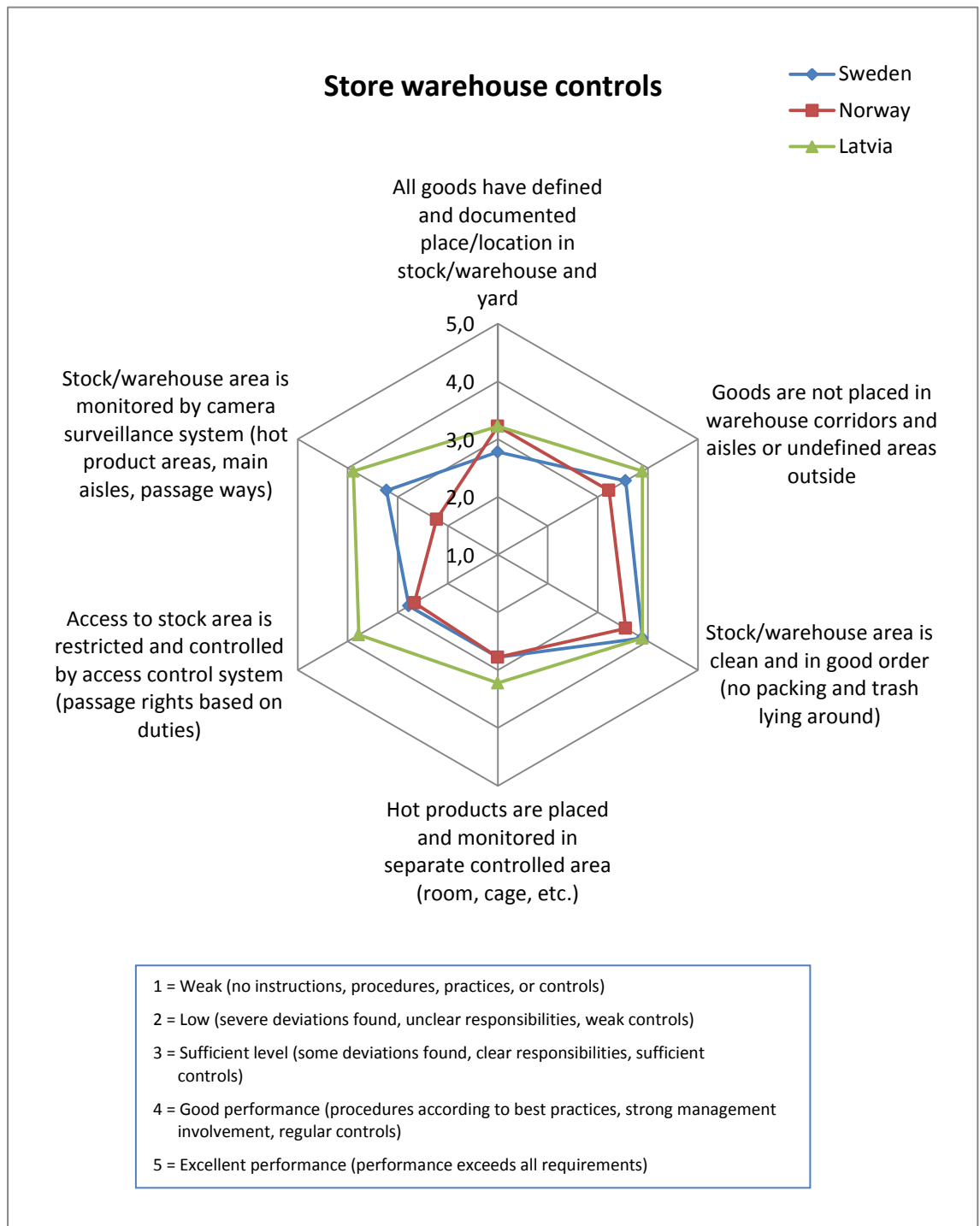
Kohdeyrityksen prosessissa tavaran vastaanoton ja varastoon kirjaamisen jälkeen osa tavaroista siirretään suoraan myyntihyllyihin, mutta osa tavarasta jää kaupan omaan varastoon tai sijoitetaan ulkomyymälän myyntivarastoon. Hävikinhallinnan kontrollien kannalta on oleellista, että varaston kulkuoikeuksia rajoitetaan vain niille, joiden täytyy päästä varastotiloihin omiin työtehtäviinsä liittyen. Lisäksi varaston yleinen siisteys ja järjestys ovat tärkeitä tekijöitä hävikinhallinnassa, koska epäsiistissä ympäristössä, jossa on ylimääräisiä esineitä tai roskaa, on vaikea havaita hävikkiä. Kohdeyrityksen turvallisuuskonseptin mukaan myös varastotiloissa tulee olla tallentavan kameravalvontajärjestelmä ennalta estävän vaikutuksen ja jälkikäiteisten selvittelyjen mahdollistamiseksi. Hyvään hävikinhallintaan kuuluu myös erityisen hävikkiherkkien, eli niin sanottujen ”kuumien tuotteiden” tunnistaminen, jotka edellyttävät systemaattista ja jatkuvaa valvontaa. Hävikkiherkkiin tuotteisiin liittyviä tuloksia käsitellään tässä luvussa varsinaisesti myöhemmin (kappale 6.6), mutta koska ne edellyttävät erityisvalvontaa myös varastotiloissa, on ne huomioitu varastotoimintojen kontrolleitakin arvioitaessa.

Kohdeyrityksen varastotoimintojen kontrollitasoa arvioidaan tutkimusaineiston kuuden arviointikysymyksen tulosten perusteella. Kyseiset kuusi englanninkielistä väittämää arvioinnissa olivat (kuvio 7 Varastotoimintojen kontrollitaso maittain):

- 1) All goods have defined and documented place/location in stock/warehouse and yard
- 2) Goods are not placed in warehouse corridors and aisles or undefined areas outside
- 3) Stock/warehouse area is clean and in good order (no packing and trash lying around)
- 4) Hot products are placed and monitored in separate controlled area (room, cage, etc.)
- 5) Access to stock area is restricted and controlled by access control system (passage rights based on duties)



- 6) Stock/warehouse area is monitored by camera surveillance system (hot product areas, main aisles, and passage ways).



Kuvio 7. Varastotoimintojen kontrollitaso maittain

Kohdeyrityksen kaupan varastotoimintojen kontrollien osalta voidaan maaton tarkastelussa yleisesti todeta, että varastotoimintojen kontrollitaso on tutkimustulosten valossa selkeästi tavaravastaanoton kontrollitasoa heikompi. Kun tavaravastaanoton kontrollien osalta vain

kaksi kahdeksasta arvioidusta kontrollitekijästä jäi alle riittävän tai hyvän tason (kuvio 6), niin kaupan varastotoimintojen osalta vain kaksi kuudesta kontrolliväittämästä (”tavarointia ei säilytetä käytävillä” ja ”varasto on siisti ja järjestyksessä”) saivat kaikki maat huomioiden tulokseksi riittävän tai hyvän arvion (kuvio 7). Varastoilajien pitäminen siistinä on hävikinhallinnan kannalta tärkeää, mutta voidaan olettaa, että pelkkä tilojen siisteys ja järjestys eivät ole riittäviä toimenpiteitä tehokkaan hävikinhallinnan kannalta. Kaikkien maiden osalta heikoimmat tulokset saavutettiin tutkimusaineiston perusteella koskien tavarointien määrittelyjä ja dokumentoituja säilytyspaikkoja sekä hävikkiherkkien tuotteiden erityisvalvontaa.

Alustavassa maakohtaisessa tarkastelussa tavarointien säilytyspaikkojen osalta ilmeinen johtopäätös olisi voinut olla, että arviointilomakkeen kontrollikuvauksessa on tehty virhe, koska väittämässä viitataan kaikkiin tuotteisiin ”all” sekä varaston lisäksi edellytetään määrittelyjä ja dokumentoituja säilytyspaikkoja myös ulkomyymälässä ”yard”. Nimenomaan ulkomyymälän osalta on erittäin vaikeaa tarkasti määrittää kaikkien tuotteiden säilytyspaikkoja, koska tuotteet vaihtelevat myyntisesongin mukaan. Tutkimusaineistoa analysoitaessa kävi kuitenkin ilmi, että kaikissa kolmessa maassa tavarointien säilyttämiseen liittyvien kontrollien arviointien osalta oli hajontaa yksittäisten kauppojen välillä vähintään puutteellisen (arvo 2) ja hyvän (arvo 4) välillä. Suurinta hajontaa kauppojen arviointien välillä oli Ruotsissa, jossa korkein arvo oli hyvä (4) ja matalin heikko (1). Ehkä yllättävästi Norja oli kauppojen välisessä vertailussa tasaisin ainoastaan yhden kaupan arvioidessa kontrollitaso säilytyspaikkojen osalta puutteelliseksi (2), muiden arvioidessa tason joko riittäväksi (3) tai hyväksi (4). Yllättävänä tulosta voidaan pitää siksi, että Norjassa arviointi toteutettiin pääasiassa kauppojen itsearviointina ja Latviassa arvioinnin puolestaan tekivät samat henkilöt kaikkien kauppojen osalta, jolloin voisi olettaa, että tulos Latviassa olisi kaikilta osin tasaisempi. Yhtenä selittävä tekijänä Norjan kauppojen välisen tasaisuuden osalta voi olla, että Norjan myymäläkonsepti poikkeaa kahden muun tutkimukseen osallistuneen maan myymäläkonsepteista. Norjassa konsepti perustuu pääasiassa ammattiasiakkaiden palveluun ja kahdessa muussa maassa on konseptissa yhdistetty ammattiasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden palveluvaatimukset, jolloin voidaan olettaa sesonkierojen olevan merkittävämpiä kahden muun maan osalta. Heikkoutena tässä selityksessä on kuitenkin se, että myös Ruotsissa ja Latviassa oli tutkimusaineiston perusteella kauppiaita, jotka arvioivat tavarointien säilyttämiseen liittyvät kontrollit hyväksi (arvo 4) ja toisaalta puutteellisiksi (2). Tässä kohtaa on kuitenkin todettava, että tutkimusaineiston tulosten perusteella on mahdotonta tunnistaa riittävän luotettavia tekijöitä, joilla kauppojen väliset erot voitaisiin uskottavasti selittää ja siksi tyydytäänkin tässä toteamaan, että tavarointien säilyttämiseen ja säilytyspaikkojen dokumentointiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota esimerkiksi keskitettyjen ohjeiden ja vaatimusten osalta.

Hävikkiherkkien tuotteiden valvonnan osalta maakohtainen hajonta kauppojen välillä oli selvästi vähäisempää ja voidaankin väittää, että hävikkiherkkien tuotteiden valvonnan osalta

kohdeyrityksen ohjeissa ja käytänteissä on parannettavaa. Kuten myöhemmin kappaleessa 6.6 todetaan, ovat kohdeyrityksen hävikkiherkkien tuotteiden tunnistamiseen ja huomioimiseen liittyvät kontrollit riittävällä tai erinomaisella tasolla, mutta ilmeisesti niiden sijoitteluun varastotoiminnan osalta ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota, koska tutkimusaineiston perusteella kaikissa maissa hävikkiherkkien tuotteiden säilytyksen osalta tilanteessa on korjattavaa.

Suurinta hajonta kohdeyrityksen maayhtiöiden tulosten osalta on kameravalvonnassa ja kulunvalvonnassa, mikä ei ole yllättävää koska teknisen turvallisuuden toteutus maittain poikkeaa toisistaan. Norjassa poikkeamat kohdeyrityksen turvallisuuskonseptin vaatimuksista kameravalvonnan ja kulunvalvonnan osalta selittyvät sillä, että Norjan kaupat ovat siirtyneet kohdeyrityksen omistukseen yrityskaupan myötä. Latviassa on kurinalaisesti taas noudatettu kauppojen turvallisuuskonseptiohjeita ja Ruotsissa Latviaa heikompi kontrollitaso selittyy yksittäisten kauppojen puutteilla, yleisen tason ollessa riittävä (3) tai hyvä (4).

### 6.3 Kaupan myymälätoimintojen kontrollit

Kauppojen myymälätoimintojen kontrollien osalta arviointiväittämiä tutkimusaineistossa oli yhteensä 27 kappaletta, joka osoittaa kohdeyrityksen hävikinhallinnan kontrollien määrällisen painopisteen olevan myymälätoiminnoissa, kuten asiakaspalvelussa ja myymälätilojen valvonnassa. Edelleen, kontrolliväittämien lukumäärä viittaa siihen, että kohdeyrityksen hävikinhallinnan painopiste on ulkoisten varkauksien ehkäisemisessä, koska suurin yksittäinen osa-alue arviointiväittämistä liittyy henkilökunnan toiminnan ja teknisen suojauksen tasoon myymälätoiminnoissa. Beckin mukaan hävikinhallinnan painopistettä voitaisiin siirtää perinteisestä vihamieleisen (malicious) hävikin torjunnasta enemmän prosessivirheiden aiheuttaman hävikin (non-malicious) torjuntaan (Beck ym. 2009, 27), mihin palataan myöhemmin seuraavassa kappaleessa (7), jossa pyritään tekemään johtopäätöksiä paitsi tämän tutkimusaineiston tulosten, myös tutkimuksessa käytetyn arviointityökalun kehittämisen osalta. Toisaalta voidaan ajatella hyvän ja asiantuntevan asiakaspalvelun ja teknisen valvonnan myymälätoiminnoissa paitsi ehkäisevän ulkoisia varkauksia, myös tukevan prosessivirheiden, kuten hinnoitteluvirheiden ennalta ehkäisemistä.

Kaupan myymälätoimintojen kontrollitasoa selvitettiin kohdeyrityksessä seuraavien kahdenkymmenenseitsemän englanninkielisen kontrolliväittämän tulosten perusteella (kuvio 8 Myymälätoimintojen kontrollitaso maittain 1/2 ja kuva 9 Myymälätoimintojen kontrollitaso maittain 2/2):

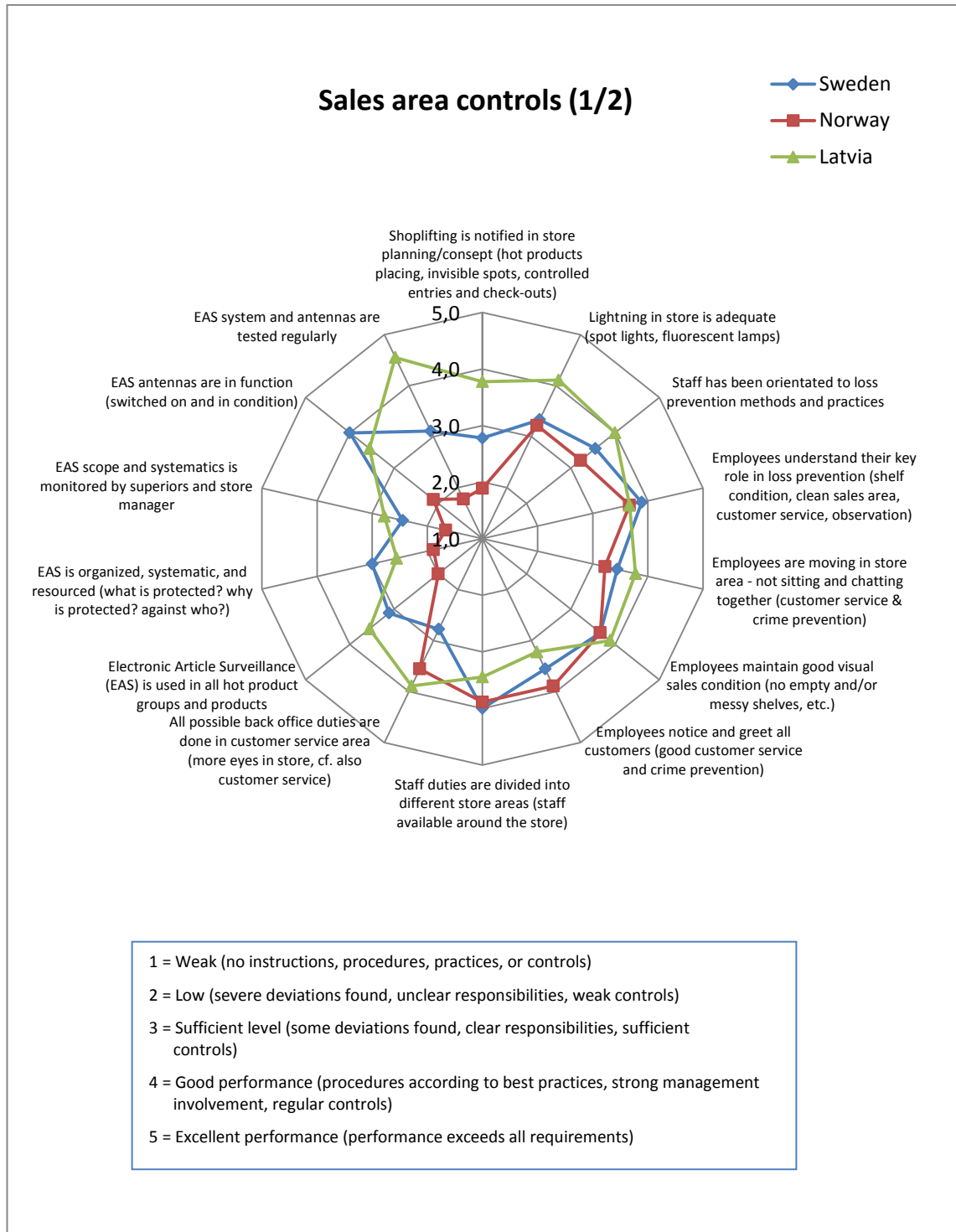
- 1) Shoplifting is notified in store planning/concept (hot products placing, invisible spots, controlled entries and check-outs)
- 2) Lightning in store is adequate (spot lights, fluorescent lamps)

- 3) Staff has been orientated to loss prevention methods and practices
- 4) Employees understand their key role in loss prevention (shelf condition, clean sales area, customer service, observation)
- 5) Employees are moving in store area - not sitting and chatting together (customer service & crime prevention)
- 6) Employees maintain good visual sales condition (no empty and/or messy shelves, etc.)
- 7) Employees notice and greet all customers (good customer service and crime prevention)
- 8) Staff duties are divided into different store areas (staff available around the store)
- 9) All possible back office duties are done in customer service area (more eyes in store, cf. also customer service)
- 10) Electronic Article Surveillance (EAS) is used in all hot product groups and products
- 11) EAS is organized, systematic, and resourced (what is protected? why is protected? against who?)
- 12) EAS scope and systematics is monitored by superiors and store manager
- 13) EAS antennas are in function (switched on and in condition)
- 14) EAS system and antennas are tested regularly
- 15) Staff is oriented to react in EAS alarms (immediate reaction, proper handling, cf. customer service)
- 16) Fitting rooms are controlled outside (for example nearby infodesk - NO camera surveillance into fitting rooms)
- 17) Hiding of price tags is prevented in fitting rooms (e.g. carpets and mirrors are installed fast)
- 18) Fitting rooms are cleaned after every visit or regularly based on use
- 19) Number of fitted products is controlled in fitting rooms (how many products customer takes into fitting room)
- 20) Store area is monitored by recording camera surveillance system (hot products, aisles, entrances, check outs, etc.)
- 21) Camera surveillance system is used systematically (prevention, surveillance, investigation)
- 22) Camera surveillance system is in working order (picture quality, adequate recording time)
- 23) Blind spots in the store are monitored by mirrors and/or cameras
- 24) Store area is clean and in good order (floor area, furniture, outside sales area, parking place, etc.)
- 25) Store area is physically guarded during opening hours
- 26) Guard is active and understands his/her role (cf. customer service and loss prevention)
- 27) Store uses regularly shop detectives

Tutkimusaineiston analyysissä myymälätoimintojen kontrollikysymykset jaettiin kahteen eri taulukkoon tutkimustulosten esittämisen selkeyden takia, koska kontrolliväittämiä oli kyseisessä kategoriassa niin paljon. Ensimmäisessä taulukossa (kuvio 8) on maittain kontrollien arviointitulokset pääasiassa koskien tuotesuojajärjestelmiä, henkilöstön toimintaa ja myymäläkonsepteja (kontrolliväittämät 1-14). Toisessa taulukossa (kuvio 9) on kuvattu hävikinhallinnan tasoa liittyen pääasiassa myymälän kameravalvonnan, fyysisen vartioinnin ja sovitustilojen kontrolliväittämiä tuloksien perusteella (kontrolliväittämät 15-27).

Tutkimustulosten valossa henkilöstön toimintaan liittyvät kontrollit kuten henkilöstön opastaminen, sitoutuminen ja motivaatio sekä tehtävät ovat hävikinhallinnan näkökulmasta riittäväällä tai hyvällä tasolla kaikissa maayhtiöissä. Kaikkien maiden tulosten osalta yksittäisten kauppojen välillä ei ole juurikaan eroja näiden osa-alueiden arvioinnissa, mikä hävikinhallinnan näkökulmasta on erittäin rohkaisevaa. Oli sitten tavoitteena hävikinhallinta tai hyvä asiakaspalvelu, tulosten valossa kohdeyrityksen henkilökunta on erittäin motivoitunutta asiakkaiden palveluun ja tutkimustulosten valossa se on selkeä kohdeyrityksen vahvuus hävikintorjunnassa.

Elektronisen tuotesuojauksen (EAS, Electronic Article Surveillance) osalta tilanne on huomattavasti heikompi. Tulosten valossa Norjan vähittäiskaupassa tuotesuojajärjestelmät ovat resurssien näkökulmasta hukkainvestointeja. Norjan kaupoissa on tuotesuojajärjestelmät asennettuna, mutta tutkimustulosten valossa niiden toiminnallisuutta ei juurikaan testata (arvo 1,8), esimiehet eivät valvo tuotesuojajärjestelmien käyttöä (arvo 1,7) ja resursointi sekä vastuut järjestelmän hyödyntämisessä ovat epäselviä ja puutteellisia (arvo 1,9) (kuvio 8). Ruotsin ja Latvian osalta tuotesuojajärjestelmien hyödyntäminen hävikinhallinnassa ovat pääosin samalla tasolla ja resursointia sekä esimiesten valvontaa lukuun ottamatta riittäväällä tai hyvällä tasolla. Koska tuotesuojajärjestelmäinvestoinnit ovat euromääräisesti suhteellisen merkittäviä ja oikein hyödynnettynä tuotesuojauksen avulla voidaan olettaa voitavan merkittävästi pienentää kaupan hävikkiä, tulisi kohdeyrityksessä harkita esimiesten koulutusta ja selkeyttää heidän vastuitaan kaupan hävikinhallinnan johtamisessa. Tutkimustulosten perusteella myös Latviassa ja Ruotsissa tuotesuojaukseen liittyvien kontrollien osalta suurimmat puutteet liittyvät esimiesten toimintaan ja rooliin tuotesuojauksen organisoinnissa ja johtamisessa (kuvio 8).



Kuvio 8. Myymälätoimintojen kontrollitaso maittain (1/2)

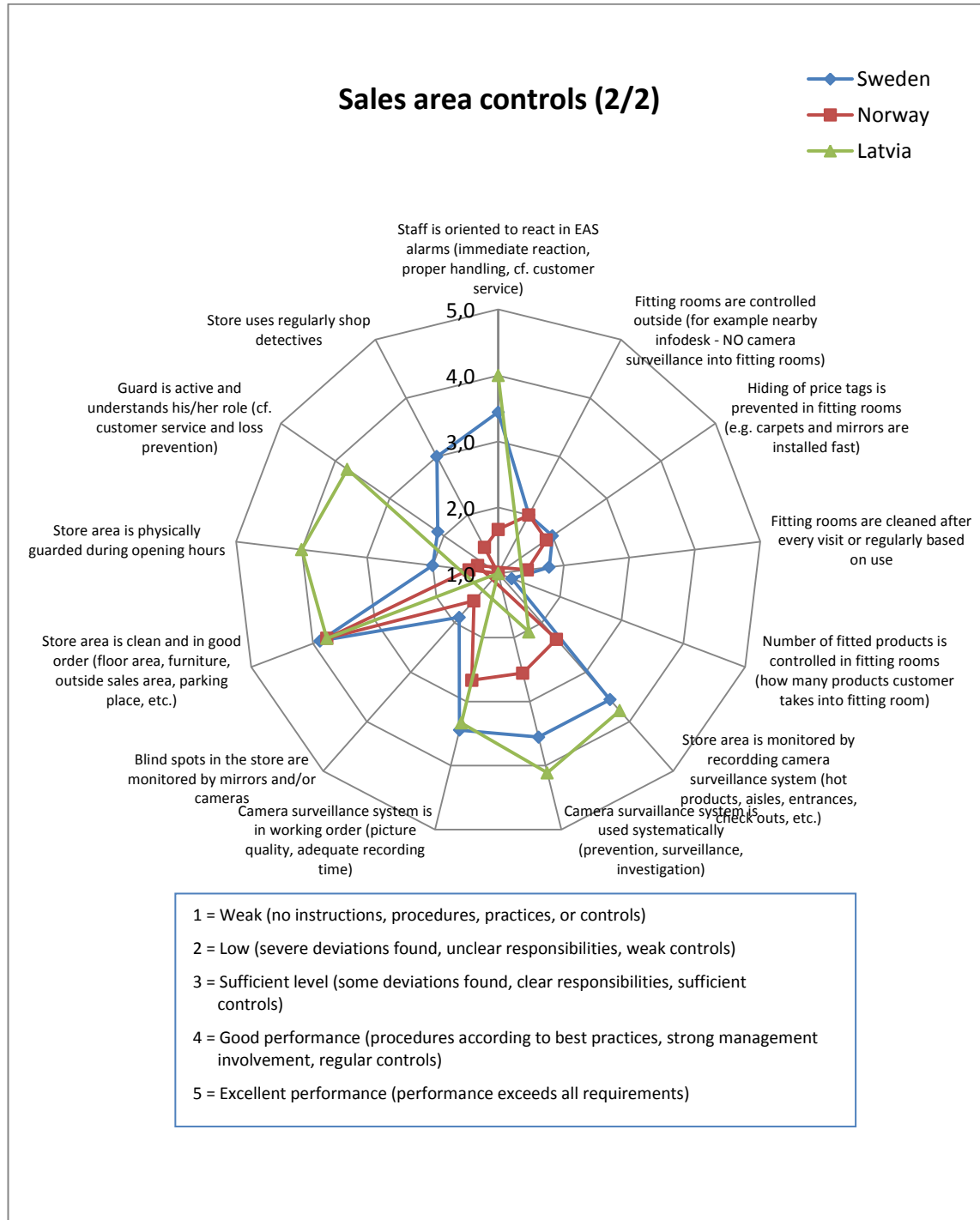
Myymälätoimintojen kontrollien arvioinnin toisessa taulukossa ilmenevien tulosten valossa nousee esille sovitustilojen kontrollointi (kuvio 9). Kuten tuloksista voidaan nähdä, ei Latvian kaupoissa ole lainkaan sovitustiloja, joten sen osalta ei sovitustilojen valvonnalla ole merkitystä hävikinhallintaan. Ruotsin ja Norjankaan osalta ei sovitustiloja ole kaikissa kaupoissa, mutta sovitustilattomien kauppojen vaikutus tulokseen on eliminoitu pois kyseisistä tuloksis-

ta. Selittävänä tekijänä sovitustilojen kontrollien puutteesta voidaan todeta, että kontrolliväittämiä tehtäessä päätettiin kyseiset arviointikriteerit jättää arviointityökaluun, vaikka jo tuolloin tiedostettiin, että kyseisellä toimialalla sovitustilojen valvonta ei ole yhtä merkittävässä asemassa kuin vaatekaupassa. Jälkikäteen voidaan todeta, että päätös sisällyttää sovitustilojen kontrolliväittämät arviointikriteereihin oli oikea, koska niiltä osin kuin sovitustiloja on käytössä, ovat hävikinhallinnan kontrollit käytännössä kohdeyrityksessä olemattomia, koska kontrolliarviot jäävät kaikilta osin alle arvon 2 (heikko). Hävikinhallinnan kannalta on oleellista tunnistaa valvonnan heikot alueet ja pyrkiä parantamaan niihin liittyviä kontrolleja. Kohdeyrityksessä on hyvät mahdollisuudet kehittää myös sovitustilojen valvontaa, koska samaan konserniin kuuluu myös vaatekauppaan erikoistuneita ketjuja, joilla on hyvää kokemusta tämän alueen hävikintorjunnasta.

Myymlätilojen kameravalvonnan tason osalta maiden väliset eroja voidaan selittää jo aiemmissa kappaleissa (6.1 ja 6.2) todetuilla maakohtaisilla toteutuksen eroilla, eikä niihin ole tässä kodassa tutkimustulosten tarkastelua tarvetta enää perehtyä syvällisemmin. Yhteenvedon kameravalvonnan kattavuudesta voidaan todeta, että Latvian osalta tilanne on paras ja sen jälkeen tulevat Ruotsi ja viimeisenä Norja (kuva 9). Kuten jo edellisten kappaleiden (6.1 ja 6.2) kohdalla on todettu, olisi kohdeyrityksen harkittava kameravalvonnan päivitystä konsernin vaatimusten mukaiseksi, jos se haluaa systemaattisesti kehittää kokonaisvaltaista hävikinhallintaa kansanvälisesti kaikissa toimintamaissaan.

Fyysiseen vartiointiin liittyvien kontrollien osalta erot Latvian ja muiden kahden maan osalta ovat merkittävät. Latviassa on kohdeyrityksen kaupoissa jatkuvasti paikalla 1-2 vartijaa, joiden pääasiallisena tehtävänä on kontrolloida hävikkiä, kun taas Ruotsissa ja Norjassa vartija on paikalla vain poikkeustilanteissa erikseen kutsuttuna. Selittävänä tekijänä fyysisen vartiointiosalta ovat henkilöstökustannukset. Latviassa on vielä vuonna 2012 mahdollista pitää kustannustehokkaasti kaupoissa jatkuvasti muutamia vartijoita, mutta Ruotsissa ja Norjassa jatkuvat vartiointikustannukset olisivat todennäköisesti suuremmat kuin vartiointin avulla saavutettavat taloudelliset hyödyt. Vaikka tilanne vielä tänä päivänä on kuvatuunlainen, on kohdeyrityksen hyvä varautua vartiointikustannusten nousuun myös Latviassa ja suunnitella vaihtoehtoisia kontrolleja fyysisen vartiointin tilalle, kun vartiointin kustannukset ylittävät oletetun hyödyn hävikinhallinnassa. Kuten tutkimustuloksista voidaan havaita, on fyysisellä vartiointilla edelleen merkitystä hävikinhallinnassa, mutta korkeiden työvoimakustannusten maissa kuten Ruotsi ja Norja, on vartijoiden käyttäminen hyvin rajoitettua ja siitä hyvänä esimerkkinä on Ruotsissa käytössä oleva käytäntö käyttää myymäläetsiviä erikoistilanteissa (arvo 3), joka taas on Latviassa merkityksettömämpää (arvo 1,4) jatkuvan vartiointin takia (kuva 9). Kaikkien maiden tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että tulevaisuudessa vartiointipalveluiden käyttäminen keskittyy nimenomaan erikoistilanteisiin, joissa myymäläs-

sä tarvitaan erikoisosaamista esimerkiksi sisäisten varkauksien selvittämiseen, kun vartiointikustannukset nousevat yleisten työvoimakustannusten trendin mukaisesti.



Kuvio 9. Myymälätoimintojen kontrollitaso maittain (2/2)

Tutkimustulosten valossa näyttää kohdeyrityksen vahvuutena hävikinhallinnassa selvästi olevan myös myymälätoimintojen kontrollien osalta henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio hävi-



kinhallintaan. Kaikissa maayhtiöissä on kiinnitetty huomiota myymälän siisteyteen ja järjestykseen. Lisäksi Latviassa ja Ruotsissa selkeästi hyvät arviot kontrollitasoista liittyvät henkilöstön osaamiseen ja toimintaan tuotesuojahälytystilanteissa (kuvio 9).

Yhtenä selkeänä kehittämiskohteena kaikkien maiden osalta voidaan nostaa esille myymälöiden ”sokeiden pisteiden” valvonta. Sokealla pisteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia paikkoja myymälässä, joihin ei fyysinen tai tekninen valvonta ulotu. Tutkimustulosten perusteella kaikissa maissa sokeiden pisteiden valvonnan osalta kontrollit ovat puutteellisia tai heikkoja (arvot 1 ja 2), joten kehittämistarve kaikilla on hävikinhallinnan kannalta sama (kuvio 9). Kohdeyrityksen olisi hyvä tunnistaa jo myymäläsuunnittelussaan mahdolliset ”sokeat pisteet” ja huomioida suunnittelussa esimerkiksi teknisten turvallisuusjärjestelmien tarjoamat hyödyt sokeiden pisteiden välttämiseksi.

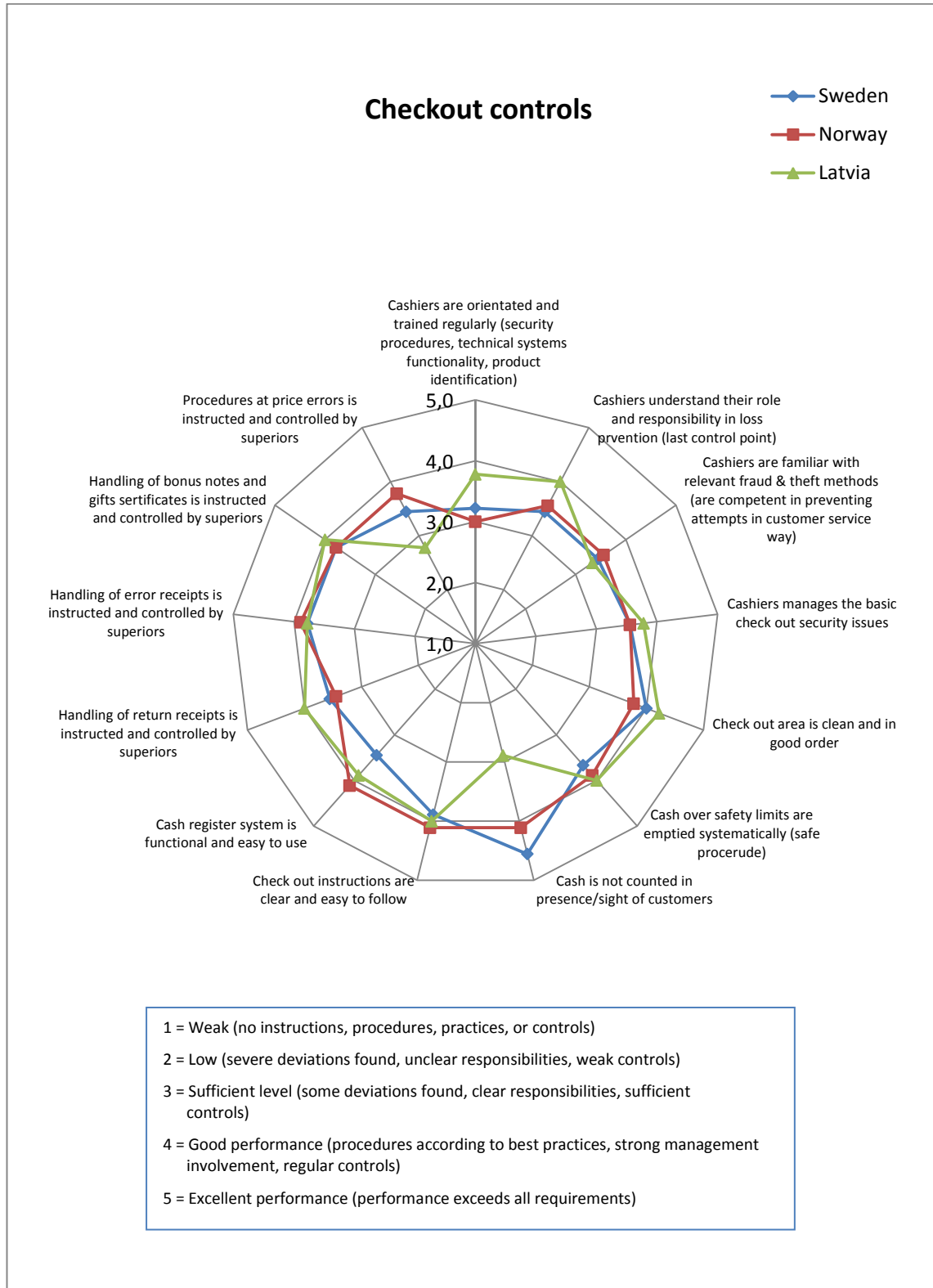
#### 6.4 Kassapisteiden kontrollit

Asiakaspalvelutilanne kaupan kassalla on asiointitapahtuman viimeinen kontrollipiste ja siksi erittäin tärkeä koko hävikinhallinnan kannalta. Oheisessa luettelossa ovat kaikki tutkimusaineiston hankinnassa käytetyt kassapisteiden hävikinhallinnan kontrolliväittämät, joihin perustuvien tutkimustulosten valossa on selvitetty kohdeyrityksen kassapisteiden kontrollitasoa (kuvio 10):

- 1) Cashiers are orientated and trained regularly (security procedures, technical systems functionality, product identification)
- 2) Cashiers understand their role and responsibility in loss prevention (last control point)
- 3) Cashiers are familiar with relevant fraud & theft methods (are competent in preventing attempts in customer service way)
- 4) Cashiers manages the basic check out security issues
- 5) Check out area is clean and in good order
- 6) Cash over safety limits are emptied systematically (safe procedure)
- 7) Cash is not counted in presence/sight of customers
- 8) Check out instructions are clear and easy to follow
- 9) Cash register system is functional and easy to use
- 10) Handling of return receipts is instructed and controlled by superiors
- 11) Handling of error receipts is instructed and controlled by superiors
- 12) Handling of bonus notes and gifts certificates is instructed and controlled by superiors
- 13) Procedures at price errors is instructed and controlled by superiors

Kassapisteen kontrollitason näkökulmasta on erittäin tärkeää, että kassahenkilöstö perehdytetään hyvin työtehtäviinsä ja heitä koulutetaan säännöllisesti. Koulutuksen tulisi sisältää perustiedot ja taidot hankalien asiakastilanteiden hoitamiseksi, jollainen on esimerkiksi tuotesuojaportin hälytys tai asiakkaan kieltäytyminen näyttämästä kantamuksensa sisältöä. Oikeiden toimintamallien lisäksi, on kassahenkilöstölle tärkeää kertoa säännöllisesti erilaisista

rikollisuuden trendeistä koskien vähittäiskauppaa, jotta henkilöstö kykenee ennakolta varautumaan mahdollisimman hyvin eri tilanteisiin sekä kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin asiakkaan käyttäytymisessä.



Kuvio 10. Kassapisteiden kontrollitaso maittain

Vaikka käteisen rahan käyttäminen maksuvälineenä on vähentynyt korttimaksamisen yleistymässä, on kassapisteissä edelleen joskus huomattaviakin summia käteistä, jolloin rahankäsittelyn turvaohjeet ja niiden tunteminen ovat tärkeässä asemassa. Kassapisteessä hoidetaan myös erilaisten virheiden selvittämistä, lahjakorttien lunastamista ja asiakkaiden palauttamien tuotteiden hyvittämistä, jotka kaikki ovat hävikinhallinnan kannalta merkityksellisiä tapahtumia ja on tärkeää, että niihin liittyvät kontrollit ovat toimivia ja tehokkaita.

Kohdeyrityksen kassapisteiden hävikinhallinnan kontrollit ovat tutkimustulosten valossa erittäin hyvällä tasolla (kuvio 10). Yhteensä 13 kontrolliväittämän osalta, vain kaksi väittämää sai Latviassa alle riittävän tason tuloksen: ”kassaa ei lasketa asiakkaiden näkyvillä” (arvo 2,8) ja ”hinnoitteluvirheiden käsittely on ohjeistettu ja menettelyjä valvotaan esimiesten toimesta” (arvo 2,9). Kaiken kaikkiaan kauppojen väliset erot olivat kaikissa maissa hyvin pieniä ja arviointien keskiarvot kuvaavat hyvin kassapisteiden kontrollitilannetta, lukuun ottamatta yhtä Ruotsin kauppaa, joka oli arvioinut, että kassapisteiden ohjeiden selkeys ja niiden noudattamisen helppous ovat heikolla tasolla (arvo 1). Kaikki muut Ruotsin kahdeksan kauppaa ovat arvioineet ohjeet ja niiden noudattamisen helppouden joko hyväksi (arvo 4) tai erinomaiseksi (arvo 5). Latviassa kaikki yhdeksän kauppaa saivat tämän väittämän osalta hyvän arvon (4) ja Norjassa yhden kaupan riittävää tulosta (arvo 3) lukuun ottamatta muut kaupat arvioivat kontrollitason joko hyväksi (4) ja erinomaiseksi (5). Koska kassapisteiden ohjeita ja niiden noudattamisen helppoutta kokevat arviointitulokset kokonaisuudessaan olivat kaikkien maiden muiden kauppojen osalta tasoa hyvä (4) tai erinomainen (5), voidaan olettaa, että kyseisessä kaupassa on väittämä ymmärretty tai tulkittu muista poikkeavasti, koska samassa yrityksessä ohjeiden kassapisteissä tulisi olla yhdenmukaiset, kuten tutkimustuloksetkin osoittavat muiden kauppojen osalta.

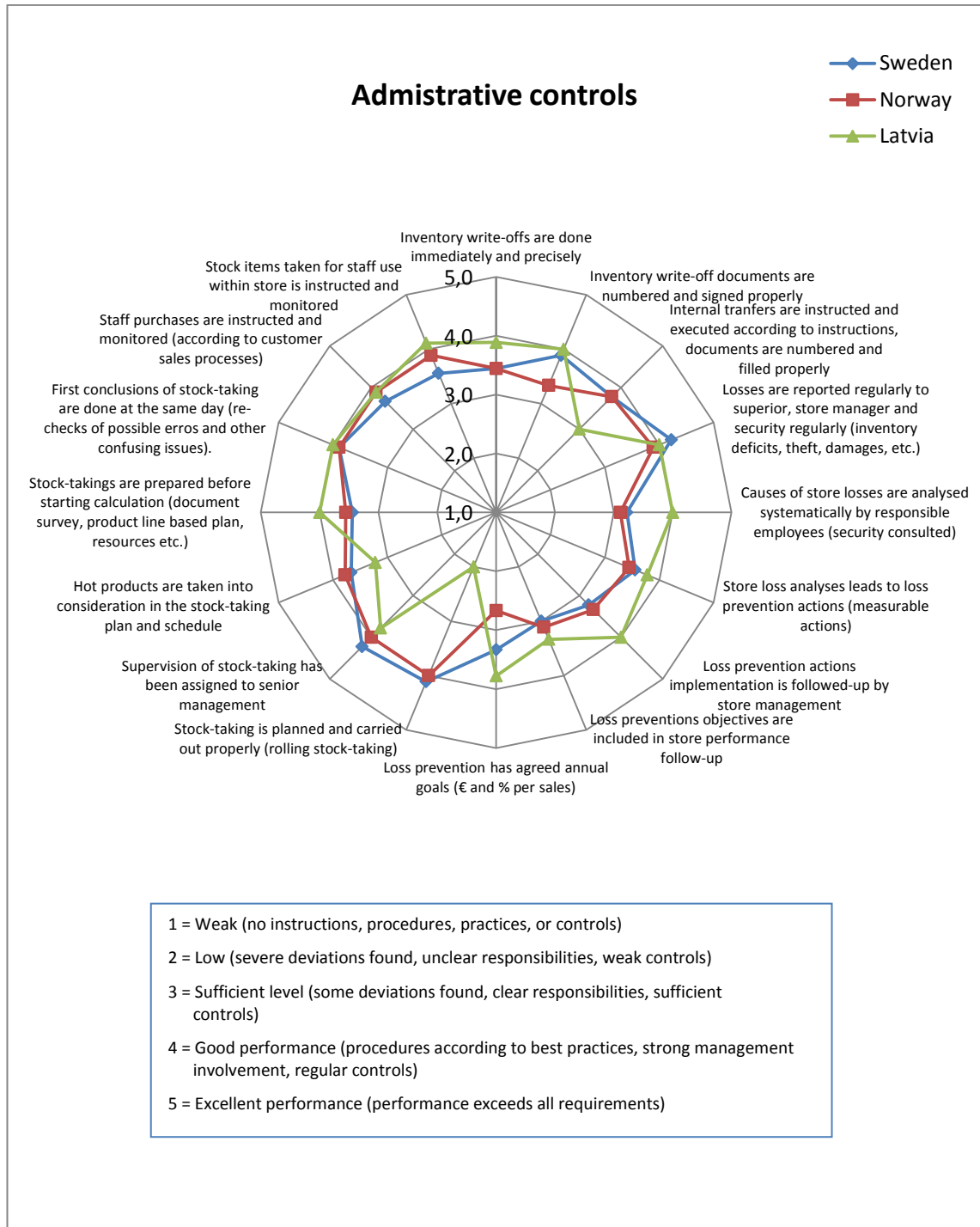
Yhteenvedon kassapisteiden kontrollitasoista kohdeyrityksen eri maissa voidaan perustellusti tutkimustulosten valossa väittää, että tilanne ja valvonta ovat hyvällä tasolla. Tutkimustuloksia analysoitaessa osoittautui käytetty arviointilomake kuitenkin kassakontrollien osalta puutteelliseksi, koska tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista tietää miten kattavaa ja hyvin toteutettua kameravalvonta ja kassajärjestelmien poikkeamien tekninen valvonta kohdeyrityksen kassapisteissä on. Kameravalvonnan osalta olisi ollut mielenkiintoista selvittää, onko jo tämän luvun aiemmissa kappaleissa havaittuja maiden välisiä eroja myös kassapisteiden osalta ja kassajärjestelmien teknisen valvonnan osalta nimenomaan henkilökunnan toiminnan valvonnan tasoa kohdeyrityksen kaupoissa.

## 6.5 Kaupan hallinnolliset kontrollit

Tässä kappaleessa tarkastellaan kohdeyrityksen kauppojen hallinnollisten kontrollien tasoa tutkimustulosten valossa. Kaupan hävikinhallinnan hallinnollisiin kontrolleihin kuuluvat mm. varastojärjestelmän kirjausten, henkilökuntaostojen, inventoinnin ja hävikinhallinnan ohjaus ja valvonta. Hävikinhallinnan hallinnollisten kontrollien tasoa tutkimuksessa selvitettiin seuraavien arviointityökalun kontrolliväittämien perusteella (kuvio 11):

- 1) Inventory write-offs are done immediately and precisely
- 2) Inventory write-off documents are numbered and signed properly
- 3) Internal transfers are instructed and executed according to instructions, documents are numbered and filled properly
- 4) Losses are reported regularly to superior, store manager and security regularly (inventory deficits, theft, damages, etc.)
- 5) Causes of store losses are analyzed systematically by responsible employees (security consulted)
- 6) Store loss analyses leads to loss prevention actions (measurable actions)
- 7) Loss prevention actions implementation is followed-up by store management
- 8) Loss preventions objectives are included in store performance follow-up
- 9) Loss prevention has agreed annual goals (€ and % per sales)
- 10) Stock-taking is planned and carried out properly (rolling stock-taking)
- 11) Supervision of stock-taking has been assigned to senior management
- 12) Hot products are taken into consideration in the stock-taking plan and schedule
- 13) Stock-takings are prepared before starting calculation (document survey, product line based plan, resources etc.)
- 14) First conclusions of stock-taking are done at the same day (re-checks of possible errors and other confusing issues).
- 15) Staff purchases are instructed and monitored (according to customer sales processes)
- 16) Stock items taken for staff use within store is instructed and monitored

Kohdeyrityksen maayhtiöissä on keskitetyt prosessiohjeet varastokirjausten ja inventointien sekä kauppojen välisten tavarasiirtojen tekemiseen (arviointityökalun kontrolliväittämät 1-3). Näiden tulosten osalta onkin arvioitavana miten keskitettyjen prosessiohjeiden jalkautus kauppoissa on toteutunut. Tulosten valossa keskitetyt prosessikontrollit on onnistuttu jalkauttamaan hyvin kauppoihin tulosten ollessa selkeästi yli riittävän kontrollitason (arvo 3). (Kuvio 11). Keskitettyjen ohjeiden osalta ainoastaan Latviassa tulos kauppojen välisten varastosiirtojen ohjeiden ja dokumenttien osalta jäi kaikkien kauppojen osalta tulokseen riittävä (arvo 3), joka voi selittyä sillä, että keskitetyt ohjeet koetaan Latviassa tältä osin jonkin verran puutteellisiksi.



Kuvio 11. Hallinnollinen kontrollitaso maittain

Kaikkien maiden tulosten osalta kontrolliväittämän neljä ”hävikki raportoidaan säännöllisesti esimiehelle, kaupan johdolle ja turvallisuusosastolle” tulos on hyvä (arvo 4), mutta raportoinnin jälkeisissä toimenpiteissä Latvia on tutkimustulosten valossa selkeästi edellä Ruotsia ja Norjaa, joskin myös näiden maiden tulosten osalta kyseisten kontrolliväittämien mukaan molemmat saavuttavat arvion, joka on yli riittävän tason (arvo 3). Latviassa hävikinhallinta on tulosten valossa kuitenkin huomattavasti systemaattisempaa, koska hävikin syiden analysointi

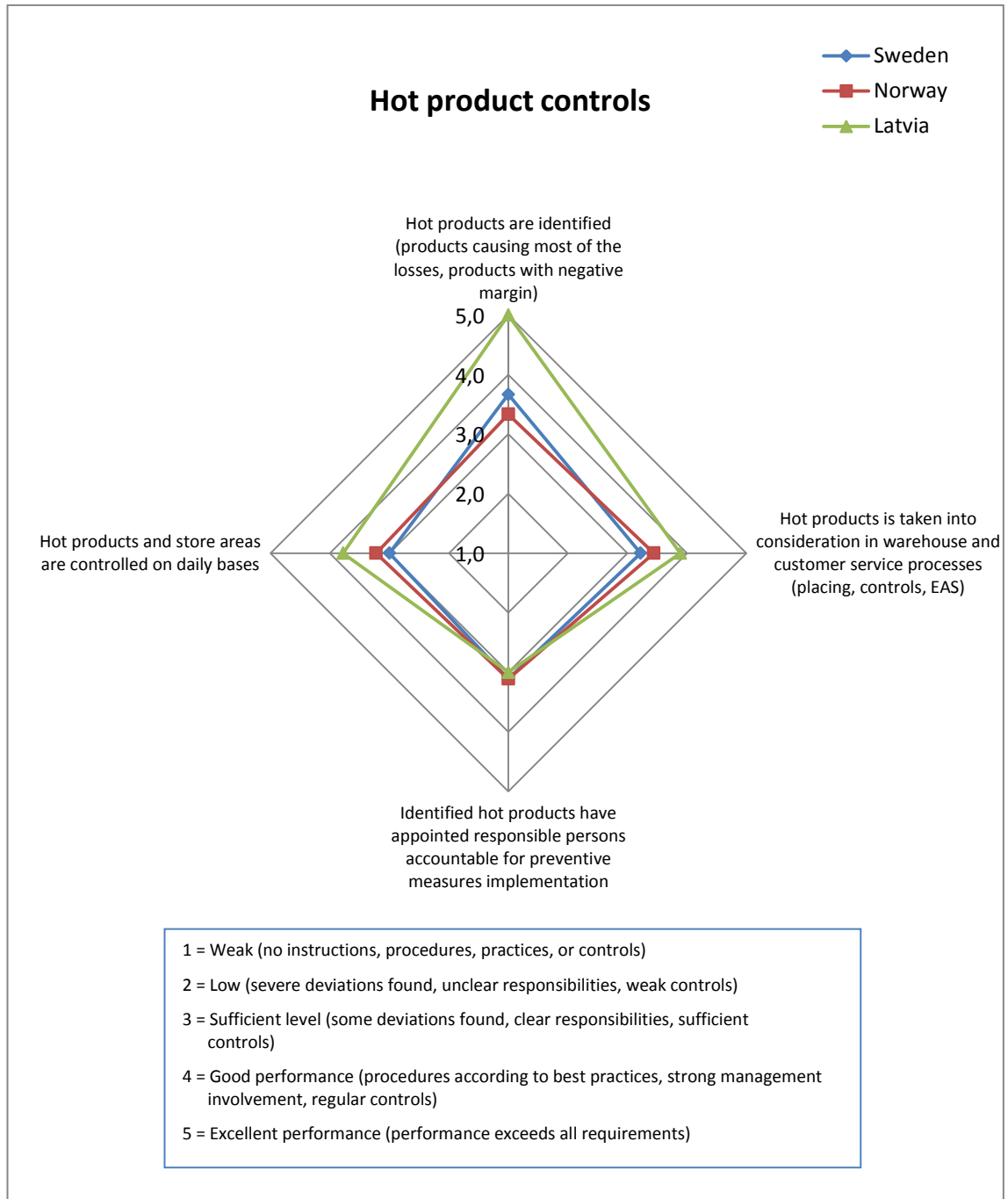
ja analyyseihin perustuvien toimenpiteiden määrittely sekä johdon valvonta ja hävikinhallinnan tavoitteiden asettaminen ovat tuloksen osalta kaikilta osin kahta muuta maata parempia ja lähes hyvällä tasolla (arvo 4).

Suunnitelmallisen inventoinnin osalta (kontrolliväittäjä 10) Latvian kontrollit ovat puutteelliset (arvo 2), kun taas puolestaan Ruotsin ja Norjan tulokset ovat kontrollien osalta hyviä (arvo 4). Selittäväenä tekijänä Latvian kontrollipuutteiden osalta voi olla Latvian hieman poikkeava inventointiprosessi, jossa koko varasto inventoidaan kerran vuodessa, kun Ruotsissa ja Norjassa toteutetaan jatkuvaa kiertävää inventointia, jossa eri tuoteryhmiä inventoidaan painopistesuunnitelmiin perustuen koko vuoden ajan. Tätä selitystä tukee myös se, että Latvian inventoinnissa hävikkiherkkien tuotteiden huomioiminen on tuloksen valossa heikompa (arvo 3,2) kuin Ruotsissa (arvo 3,7) tai Norjassa (arvo 3,8), koska inventointi tehdään vain yhden kerran vuosittain. Tutkimuksen tekemisen jälkeen kohdeyrityksen Latvian vähittäiskaupassakin on siirrytty kiertävään inventointiin, joka mahdollistaa huomattavasti reaaliaikaisemman hävikkikehityksen seurannan tulevaisuudessa.

#### 6.6 Hävikkiherkkiin tuotteisiin liittyvät kontrollit

Hävikkiherkkien tuotteiden (Hot Products) tunnistaminen, niiden huomioiminen varasto- ja asiakaspalveluprosesseissa ja systemaattinen valvonta sekä henkilökohtaiset vastuut toimenpiteistä ovat vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien kannalta erittäin oleellisia osia alueita. Hävikkiä on tässä tutkimuksessa pyritty määrittelemään jo aiemmin (luku 4), mutta todettakoon tässä kertauksen vuoksi, että viimeisimmän tutkimustiedon valossa hävikki on perusteltua jakaa kahteen pääluokkaan ”malicious” ja ”non-malicious”, joista ensimmäinen sisältää ulkoiset ja sisäiset varkaudet sekä tavaramittajien epärehellisyyden ja toinen puolestaan tahattomista prosessivirheistä aiheutuneen hävikin (Beck ym. 2009, 60). Tutkimuksessa käytetty kaupan hävikinhallinnan kontrollitasojen arviointityökalu ei ota kantaa siihen, mistä syystä tuote on hävikkiherkkä, vaan työkalun avulla pyrittiin selvittämään syystä tai toisesta valittujen hävikkiherkkien tuotteiden kontrollien tasoa kohdeyrityksessä seuraavien kontrolliväittäjien avulla (kuvio 12):

- 1) Hot products are identified (products causing most of the losses, products with negative margin)
- 2) Hot products is taken into consideration in warehouse and customer service processes (placing, controls, EAS)
- 3) Identified hot products have appointed responsible persons accountable for preventive measures implementation
- 4) Hot products and store areas are controlled on daily bases



Kuvio 12. Hävikkiherkkien tuotteiden kontrollitaso maittain

Tutkimustulosten perusteella hävikkiherkkien tuotteiden tunnistaminen, huomioiminen varasto- ja asiakaspalvelutoiminnassa, vastuut ja päivittäinen valvonta ovat riittävällä (arvo 3) tai hyvällä (arvo 4) tasolla (kuvio 12). Merkittävää tutkimustulosten valossa on kuitenkin suhteellisen isot erot hävikkiherkkien tuotteiden tunnistamisen, huomioimisen ja päivittäisen valvonnan osalta Latvian ja toisaalta Ruotsin ja Norjan tuloksien (kontrolliväittämät 1, 2 ja 4) osalta. Lienee melko selvää, että hävikkiherkkien tuotteiden huomioiminen kaupan toiminnoissa sekä päivittäisen valvonnan suunnittelussa ja toteutuksessa on täysin riippuvainen niiden tun-

nistamisesta. Ellei hävikkiä aiheuttavia tuotteita kyetä tunnistamaan luotettavasti, on vaarana resurssien ja toimenpiteiden kohdistuminen väärin asioihin. Tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä, koska Latvian osalta kyky tunnistaa hävikkiä aiheuttavat tuotteet oli kaikkien kauppojen osalta erinomainen (arvo 5) ja siksi on loogista, että myös niiden huomioiminen valvonnassa on paremmalla tasolla verrattuna Ruotsiin ja Norjaan.

#### 6.7 Hävikin kehittyminen arvioinnin aikana ja sen jälkeen

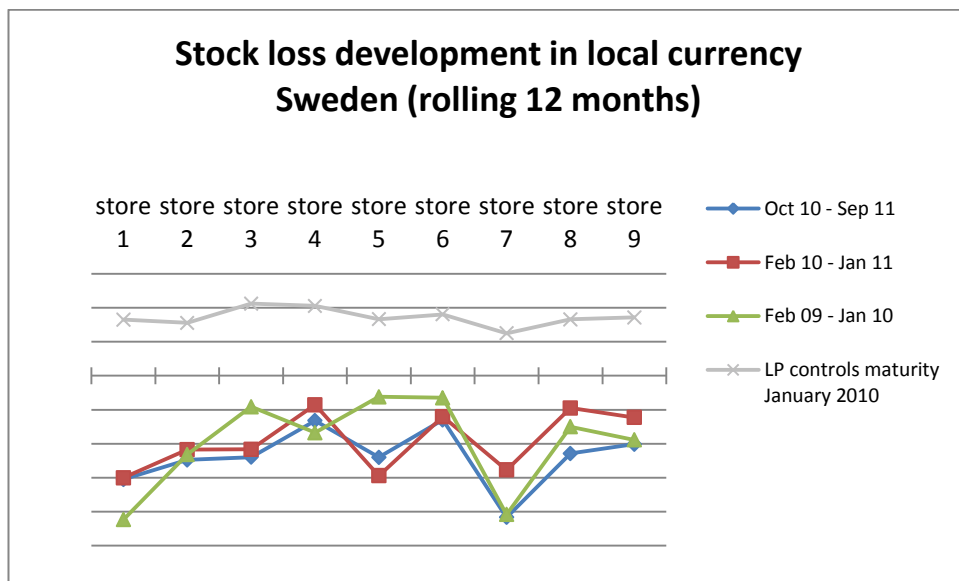
Hävikinhallinnan kehittämisen ja sen mittaamisen kannalta oleellista olisi kyetä seuraamaan tunnuslukujen valossa myös hävikkikehitystä suhteutettuna tehtyihin hävikinhallinnan toimenpiteisiin. Tässä tutkimuksessa päädyttiin toteutukseen, jossa kohdeyrityksen kolmen maan, yhteensä kahteenkymmeneenseitsemään kauppaan, tehtiin kuhunkin yksi havainnointi (hävikinhallinnan kontrollitasoarviointi), joiden vaikutuksia kohdeyrityksen hävikinhallintaan päätettiin arvioida niitä seuraavien kuukausien kauppakohtaisen hävikkikehityksen perusteella. Jälkikäteen voidaan todeta, että heikkoutena tässä tutkimusasetelmassa oli se, että tutkimuskohteiksi valituista maista ei saatu täysin vertailukelpoista hävikkidataa, mutta siitä huolimatta käytössä olleen tiedon perusteella kyettiin löytämään selkeitä yhteneväisyyksiä toteutuneen hävikin ja tehtyjen kontrollitasoarvioiden välillä. Lisäksi tässä kappaleessa tullaan tutkimustulosten valossa esittämään joitakin näkemyksiä liittyen toteutuneiden kauppakohtaisten interventioiden vaikutukseen hävikkikehityksessä.

Arviointien tuottaman kontrollitasotuloksen ja toteutuneen hävikin suhdetta on tässä kappaleessa pyritty arvioimaan yhdistämällä kontrollitasoarvioinnin kuuden kategorian (tavaran vastaanotto, varastotoiminnot, myymälätoiminnot, kassakontrollit, hallinnolliset kontrollit ja hävikkiherkkien tuotteiden kontrollit) yhteenlasketut kauppakohtaiset arviointitulokset seurantajakson hävikkikehitykseen. Kunkin maan kohdalta kauppakohtaiset hävikinhallinnan kauppakohtaiset tulokset on laskettu siten, että kaikkien kontrolliväittämien tulokset on ensin laskettu yhteen ja sen jälkeen jaettu vastattujen kysymysten lukumäärällä, jolloin arvoksi saadaan kunkin kaupan kaikkien vastattujen väittämien tulosten keskiarvo asteikolla 1-5. Tämän jälkeen kauppakohtaiset keskiarvot on suhteutettu kunkin maan hävikkilukujen mukaisesti samaan taulukkoon käyttämällä mielivaltaista kerrointa riippuen kyseisen maan valuutan mukaisista toteutuneista hävikkiluvuista. Näin ovat hävikinhallinnan kauppakohtaiset tulokset kyetty kuvaamaan samassa taulukossa nolla-akselin yläpuolella olevana positiivisena trendijana, eli hävikinhallinnan kontrollitasojen yhteenlasketut tulokset esitetään kaaviossa positiivisinä lukuina, kun taas hävikkikehitys on kaaviossa negatiivinen luku.

Ensimmäisenä kolmesta tutkimukseen osallistuneesta maasta arvioidaan Ruotsin varastohävikin kehitystä intervention aikaan ja sen jälkeen (kuvio 13). Ruotsin osalta on ensimmäiseksi todettava, että ainoana tutkimukseen osallistuneena maana sen hävikkikehitys toteutuneiden



arviointien jälkeen on ollut heikkoa aikajanalla helmikuu 2009 - syyskuu 2011, jolloin seuranta lopetettiin. Muutamaa kauppaa lukuun ottamatta Ruotsissa kauppakohtaiset varastohävikkiluvut ovat kasvaneet kauppajien arviointien jälkeen. Selittävä tekijänä Ruotsin poikkeuksellisen huonolle hävikkikehitykselle voidaan todeta, että kyseisessä yhtiössä on tehtyjen kontrolliarviointien jälkeen vaihtunut maajohtaja ja suurin osa johtoryhmän jäsenistä, minkä perusteella voidaan olettaa, että kyseisen maan liiketoiminnan ongelmat ovat pikemminkin heijastuneet huonoon hävikkikehitykseen, kuin että ne olisivat olleet pääasiassa tekijä liiketoiminnan heikossa kehityksessä. Ruotsin tulosten osalta mielenkiintoista on, että vaikka hävikkikehitys on ollut huonoa, niin kauppajien 3, 4, 6, 8 ja 9 osalta tehty kontrolliarviointi antaa suhteellisen hyvän tuloksen ja myös hävikkitappiot kyseisissä kaupoissa ovat olleet pienemmät verrattuna kauppajien 1, 2, ja 7 hävikkiin ennen intervention tekemistä vuoden 2009 lopussa. Ainoan poikkeuksen tässä vertailussa tekee kauppa numero 5 (store 5), jonka hävikinhallinnan kontrollitaso on heikompi, mutta toteutunut hävikki silti lukujen valossa hyvällä tasolla. Voidaan kuitenkin ajatella, että kyseisessä kaupassa on hävikinhallinnassa tapahtunut jotakin heikennystä juuri intervention ajankohtana, koska kyseisen kaupan hävikkikehitys on ollut arvion jälkeen selkeästi negatiivinen vuosina 2010 ja 2011. (Kuvio 13).

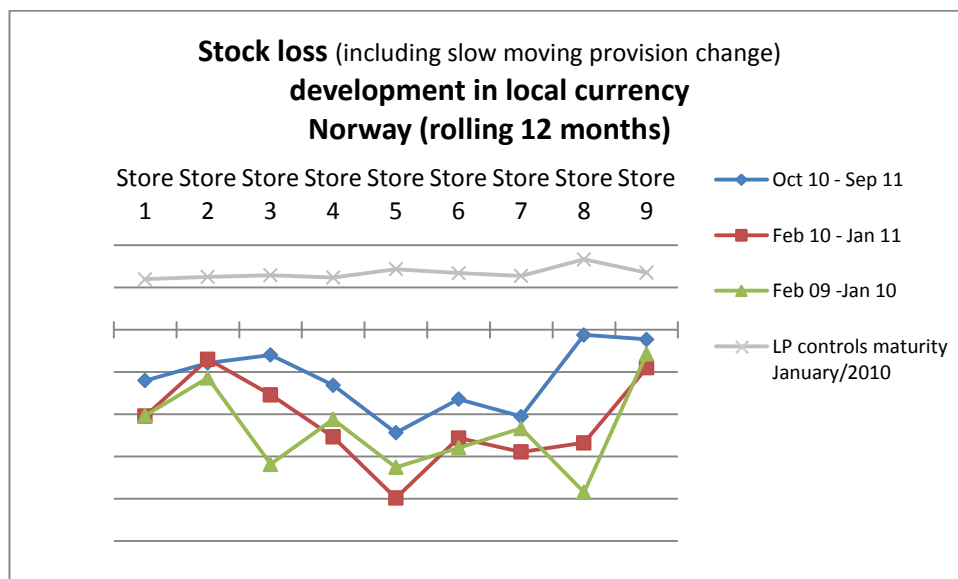


Kuvio 13. Kaupan varastohävikin kehitys ja hävikinhallinnan kontrollitaso, Ruotsi

Ruotsin vertailussa mukana olevista kaupoista ainostaan kauppa numero 1 (store 1) on onnistunut pienentämään hävikkiään intervention toteutuksen jälkeen vuosina 2010 ja 2011, mutta katsottaessa kehitystä, voidaan havaita kyseisen kaupan lukujen asettuneen 2010 ja 2011 samalle tasolle suurimman osan kauppajia kanssa, joten lähtötaso hävikin osalta on kaupassa vuonna 2009 ollut poikkeuksellisen heikko verrattuna muihin kauppajoihin. On kuitenkin mielenkiintoista, että hävikinhallinnan kontrollitason kaupassa on arvioitu olevan melko hyvä (keskiarvo 3,3), jota tapahtunut hävikkikehitys 2010-2011 tukee. Kauppa numero

7 (store 7) on kyseisen maayhtiön pääkonttorin yhteydessä oleva myymälä ja siksi sen heikko tulos sekä hävikinhallinnan kontrollitaso, että toteuneen hävikin osalta on yllätys. Voisi ajatella, että keskitettyjen resurssien tuki ja parhaiden käytänteiden jalkauttaminen olisi helpointa juuri pääkonttorin läheisyydestä johtuen, mutta tulosten valossa tilanne on juuri päinvastainen. Tulos on kuitenkin tutkimuksen kannalta siten merkittävä, että kyseisen kaupan osalta voidaan päätellä tehdyn kontrollitasoarvion olevan luotettava hävikinhallinnan arviointityökalu, koska kyseinen kauppa on saanut heikoimman kontrollitasoarvion ja sillä on myös selkeästi heikoin tilanne toteutuneen hävikin osalta. (Kuvio 13.)

Norjan hävikkilukujen osalta ongelmana on, että kauppojen lukuihin sisältyy myös hitaasti kiertävän varaston arvonalennuskirjaukset, jolloin luvut eivät ole lainkaan vertailukelpoisia muiden maiden hävikkilukuihin. Varaston arvonalennusten liittäminen hävikkiseurantaan on prosessivirheisiin painottuvan hävikinhallinnan kannalta myönteistä, koska varaston arvonalennuskirjaukset voivat indikoida osto-, logistiikka- ja myyntiprosessien heikkouksia, joilla voidaan ajatella olevan erittäin suuri vaikutus kaupan prosessihävikkiin. (Ks. Beck ym., 2009, 110-112.) Norjassa on Ruotsista poiketen hävikkikehitys ollut kaikkien kauppojen osalta positiivista vertailtaessa vuoden 2009 ja 2011 lukuja (kuvio 14). Kaupan numero 8 (store 8) hävikkikehitys on ollut ilmiömäistä vuoden 2009 heikoimmasta vuoden 2011 parhaaksi.

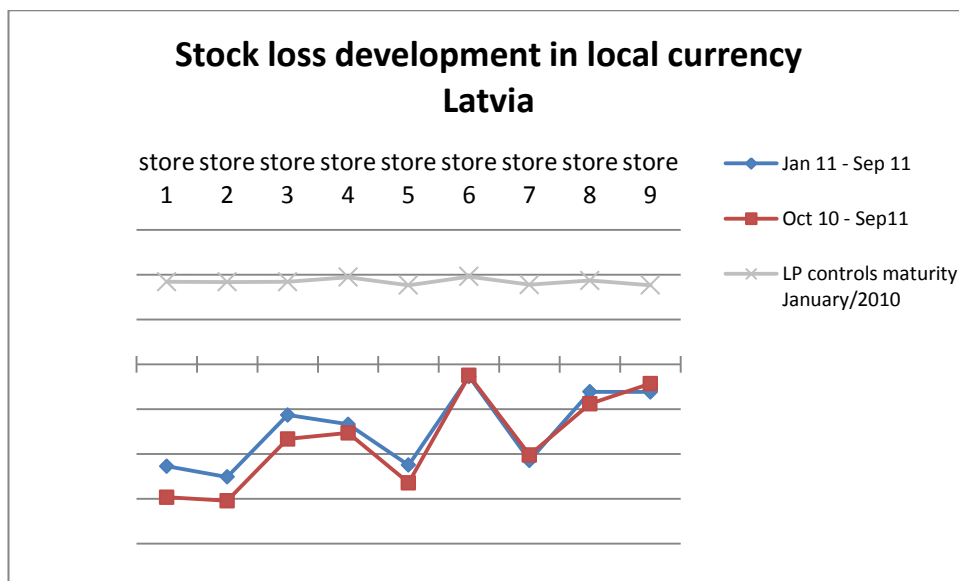


Kuvio 14. Kaupan varastohävikin kehitys ja hävikinhallinnan kontrollitaso, Norja

Voidaan ajatella, että koska hävikki kaupassa on vuonna 2009 ollut vertailukaupoista Norjan heikoin, on kyseinen hävikinhallinnan kontrollien arviointi 2010 tukenut kaupan ehkä jo omasta aloitteestaan päättämien hävikinhallinnan parannusten läpivientä ja siksi arviotulos on ollut epäsuhdassa edellisen vuoden hävikkiin. Oli syy vuoden 2009 heikkoon hävikkitulokseen mikä

tahansa, vastaa vuoden 2011 hävikkiluku hyvin myös tehtyä hävikinhallinnan kontrollitasoarviota.

Latvian kauppojen osalta ei ollut mahdollista saada kauppakohtaisia hävikkilukuja vuodelta 2009 lainkaan ja seurannassa kyettiin hyödyntämään lukuja vain yhdeltä jaksolta lokakuun 2010 ja syyskuun 2011 välisenä aikana (kuvio 15). Hävikkikehitystä kuvaavat trendiviivat ovat lähes identtisiä, koska molemmat sarjat sisältävät samat luvut ajalta tammikuu - syyskuu 2011. Toinen trendiviiva on otettu mukaan, jotta taulukkoon on saatu yksi täysi 12 kuukauden jakso, johon hävikkikehitystä 2011 aikana on sitten voitu verrata. Johtuen hävikkidatan oleellisista puutteista, keskitytään Latvian osalta arvioimaan käytetyn arviointityökalun soveltuvuutta. Latvian toteutuneen hävikin ja hävikinhallinnan kontrollitasojen vertailu ei tuota mitään yllättävää tutkimustietoa. Latvian kauppojen interventiot tehtiin kaikkiin kauppoihin samojen henkilöiden toimesta, jolloin ei ole yllätys, että kauppojen väliset erot tuloksissa eivät ole kovin suuria, varsinkin kun kohdeyrityksen Latvian vähittäiskauppa on muita vertailumaita keskitetympin johdettua ja valvottua.



Kuvio 15. Kaupan varastohävikin kehitys ja hävikinhallinnan kontrollitaso, Latvia

Latvian kauppakohtaisen vertailun osalta tutkimustulosten arvo liittyy käytetyn arviointityökalun soveltuvuusarvioon hävikinhallinnan kontrollitasojen arvioinnissa ja kehityskohteiden tunnistamisessa. Vaikka taulukkoon liitetystä kauppakohtaisesta kontrollitasojen trendiviivasta on vaikea havaita selkeitä eroja kauppojen välillä, noudattavat sen huiput ja pohjat hyvin toteutuneita hävikkilukuja kaupoissa.

## 7 Tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimustulosten valossa näkemyksiä ja johtopäätöksiä tutkimuksessa käytetyn hävikinhallinnan kontrollien arviointityökalun soveltuvuudesta vähittäiskaupan tarpeisiin sekä nostetaan kyseisen työkalun avulla saatujen tulosten perusteella esiin joitakin kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämistarpeita. Johtopäätökset perustuvat kirjoittajan omiin näkemyksiin ja tulkintoihin tuloksista, joihin puolestaan vaikuttavat kirjoittajan yli kahdenkymmenen vuoden kokemus turvallisuusosalta ja yli kymmenen vuoden kokemus rahoitusalan ja vähittäiskaupan riskienhallinnasta ja hävikintorjunnasta. Lisäksi johtopäätösten tekemiseen on vaikuttanut kirjoittajan läheinen suhde kohdeyritykseen, jonka riskienhallintapäällikkönä hän on toiminut yli kuusi vuotta ja toimii edelleen.

Yleisenä toteamuksena käytetyn työkalun soveltuvuudesta vähittäiskauppaketjun myymälöiden hävikinhallinnan kontrollien arviointiin, voidaan tulosten analysoinnin perusteella väittää, että työkalun avulla kyettiin hyvin tunnistamaan kohdeyrityksen kauppojen hävikinhallinnan yhteisiä vahvuuksia sekä löydettiin selkeitä yhteisiä kehityskohteita, mikä on kirjoittajan mielestä erittäin oleellista hävikinhallinnan parantamisen kannalta. Tunnistetuista vahvuuksista selkein tutkimustulosten valossa oli henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen hävikinhallintaan, mikä nousi erityisesti esille tavaravastaanoton kontrolliarvioinnissa (kappale 6.1) ja myymälätoimintojen kontrollien arvioinnissa (kappale 6.3). Kuten tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä aiemmin todettiin, on henkilöstön osaaminen ja motivaatio ehkä tärkein yksittäinen kriteeri hävikinhallinnan kontrollien toteuttamisessa ja kehittämisessä, jonka varaan on erinomaisen hyvä rakentaa erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämiskohteiden osalta nousivat selkeimmin esille kameravalvonnan kattavuus Norjassa ja Ruotsissa (kappaleet 6.1 ja 6.2) sekä kalliiden tuotesuojajärjestelmien heikko hyödyntäminen, epäselvät vastuut ja järjestelmien teknisen kunnan valvonnan puutteet (kappale 6.3). Tämän havainnon voidaan ajatella olevan erittäin tärkeä kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämisestä vastaavalle johdolle, koska suhteellisen kalliiden tuotesuojajärjestelmien heikko hyödyntäminen voi liittyä kyseisten järjestelmien tehottomuuteen tai esimerkiksi toiminnan vajearesursointiin. Onkin huomattava, että työkalun tulosten hyödyntämisessä tulee vastuujohtajan ja asiantuntijoiden jalkautua kauppoihin ja analysoida tulosten taustalla olevia tekijöitä toimintaan tutustumalla, jotta arviointitulosten perusteella kehittämiskohteiksi valituilla alueilla saavutetaan kehitystä.

Arviointityökalun voidaan uskoa toimivan sekä yksittäisen kaupan hävikinhallinnan kontrollien kehittämisen apuvälineenä, että yritystason vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisen mahdollistajana. Tutkimuksessa toteutettiin kuhunkin tutkimuskohteena olleeseen kauppaan yksi interventio (hävikinhallinnan kontrollistason arviointi), koska tutkimuksessa haluttiin selvittää kyseisen työkalun soveltuvuus kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämiseen

yleensä ja vaikuttavuutta päätettiin mitata kauppakohtaisella hävikkikehityksellä. Yhtä hyvin tutkimus olisi voitu toteuttaa siten, että yhdessä tai muutamassa kaupassa olisi toteutettu useampia kontrollitasoarvioiteja (interventioita) esimerkiksi puolen vuoden välein ja tulosten valossa olisi selvitelty työkalun tehokkuutta yksittäisen kaupan hävikinhallinnan kontrollien parantamisessa ja hävikin pienentämisessä. Tulosten perusteella voidaan väittää, että ainakin yritystason odotukset työkalun soveltuvuudelle hävikinhallinnan kehittämisen apuvälineenä toteutuivat kohtuullisesti, mutta sen osoittaminen edellytti tutkijalta melkoisesti tietojenkäsittelyä, ensin kauppakohtaisten tulosten yhdistämisessä maatasoisiksi ja edelleen yhteen ”mastertaulukkoon” maiden välisten tulosten vertailun mahdollistamiseksi. Koska tutkimuksessa haluttiin vielä verrata toteutunutta kauppakohtaista hävikkikehitystä tehtyjen kontrollitasoarvioiden aikana ja niiden jälkeen, tuli tutkimusaineiston analyysissä vielä kyetä yhdistämään saatavilla ollut hävikkidata samoihin taulukoihin arviointitulosten kanssa (kappale 6.7). Tutkimusaineiston analysointi ja käsitteleminen tulosten esittämisen kannalta järkevään muotoon osoittautui työkalun yhdeksi merkittävimmistä heikkouksista. Kuten edellä on esitetty, on työkalu suhteellisen toimiva apuväline yksittäisen kaupan kontrollitasojen arviointiin, mutta haluttaessa yritystason vertailuaineistoa, on kauppojen tuloksien yhdistäminen maatasolle ja edelleen maiden välisen vertailun mahdollistavaan muotoon melko työlästä. Tästä syystä olisi jo työkalun suunnittelussa ollut hyvä huomioida nämä vertailun edellyttämät tiedon yhdistämistarpeet mukaan lukien kappakohtainen hävikkitoteuma. Yhtenä kehittämiskäsitteinä kuvattuun ongelmaan olisi yrityksen kaikkien toimintamaiden kaupat sisältävä ”mastertaulukko”, johon kauppakohtaiset arviot siirtyisivät automaattisesti Excelin mahdollistaman linkityksen avulla. Tällöin yritystason ”mastertaulukko” voisi sijaita jollakin ”ryhmittyöalustalla”, johon kukin kauppa voisi ladata omat tuloksensa ja yritystason tilanne ja sen seurannan edellyttämät taulukot päivittyisivät automaattisesti sovitussa syklissä.

Itse työkalun osalta voidaan nostaa yhtenä merkittävänä kehittämiskohteena esiin kontrolliväittämien muotoilu. Kuten esimerkiksi varastotoimintojen kontrollitasojen arvioinnin osalta (kappale 6.2) on todettu, väittämä siitä, että kaikilla tuotteilla olisi etukäteen määritelty ja dokumentoitu säilytyspaikka, myös noutopiha huomioiden, on jo lähtökohtaisesti kyseisessä yrityksessä väärä oletus. Tutkimustulosten valossa suurin osa tutkimukseen osallistuneista kaupoista olivat itse osanneet tulkita kysymystä järkevästi ottaen huomioon liiketoiminnan vaatimukset. Kuitenkin, jos kaupat olisivat vastanneet kirjaimellisesti esitettyyn kysymykseen sanamuodon mukaisesti, olisi jokainen tutkimukseen osallistunut kauppa saanut tulokseksi arvon ”heikko”, eli huonoimman arvion. Tämä väite perustuu kirjoittajan omakohtaiseen kokemukseen yrityksen toimintatavoista ja käytänteistä nimenomaan ulkomyyntialueen osalta, jossa on käytännössä mahdotonta osoittaa etukäteen kaikille tuotteille merkittävää paikkaa tuotteiden vaihtuessa sesongin mukaan. Tulokset osoittavat toisaalta, että osaavat ihmiset kykenevät eliminoimaan työkaluissa esiintyvät puutteet, mutta lähtökohtana tulisi olla, että arvioinnin väittämät sisältävät mahdollisimman vähän tarvetta tulkintoihin. Tämän esimerkin pe-

rusteella onkin kohtuullista todeta, että työkalun väittämien osalta jokaisen työkalua tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntävän yrityksen on syytä tarkistaa ja muokata väittämät oman yrityksen kontrollivaatimusten mukaisiksi, koska puhdas kopiointi voi pahimmassa tapauksessa johtaa täysin vääriin tulkintoihin hävikinhallinnan tasosta kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että kontrolliväittämien muotoilussa olisi pyrittävä mahdollisimman yksiselitteisiin väittämiin, joihin vastaamisessa arvioijan ei tarvitsisi turvautua liiaksi omaan kokemukseen perustuvaan tulkintaan.

Muista työkalun väittämien kehittämiseen liittyvistä asioista voidaan nostaa esille kassapisteiden kontrollien (kappale 6.4) väittämien puutteet. Kuten kyseisen kappaleen tutkimustulosten analyysin yhteydessä on todettu, olisi arviointikysymyksiin ehdottomasti pitänyt sisältyä kameravalvonnan hyödyntämiseen ja kassajärjestelmän tekniseen valvontaan liittyviä kysymyksiä. Kassa on hävikinhallinnan kannalta tavaran liikkumiseen liittyen viimeinen kontrollipiste ja siksi olisi hyödyllistä tietää miten kameravalvontaa ja kassajärjestelmän kontrolleja hyödynnetään hävikinhallinnassa. Markkinoilla on useita järjestelmiä, joiden avulla voidaan yhdistää yksittäinen kassatapahtuma ja siihen liittyvän asiakaspalvelutilanteen kuvatallenne. Johtuen tutkijan suhteesta kohdeyritykseen, on tiedossa, että kyseisessä yrityksessä ei tällaista järjestelmää ole vuonna 2012 käytössä, mutta työkalun arvioinnin kannalta olisi ollut tärkeää, että myös nämä kontrollitarkistukset olisivat sisältyneet tulokseen.

Jääköön tutkimusraportin lukijan ja turvallisuusalan tutkimusyhteisön varaan tulkita ja argumentoida tämän tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä sekä tutkimuksen toteutuksessa käytetyn työkalun soveltuvuutta vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollien arviointiin ja kehittämiseen. Kuten todettu, kirjoittajan oman arvion mukaan työkalu mahdollistaa, tieteellisen tutkimuksen keinoja hyödyntäen, todentaa minkä tahansa toimialan vähittäiskauppaketjun hävikkihallinnan kontrollitason sekä hävikinhallinnan keskeisten kehittämisalueiden tunnistamisen kyseisessä yrityksessä.

## 8 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa on tutkimusraportissa kyettävä kuvaamaan tarkasti tutkimuksen toteutustapaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimusaineiston analyysimenetelmiä (Eskola ym. 2005, 208). Tarkan kuvauksen avulla lukijalla on mahdollisuus arvioida työ tulosten objektiivisuutta ja reliabiliteettia. Kuten kirjoittajan edellisessäkin tutkimuksessa (Rinne, 2007), yhtenä tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana seikkana voidaan pitää tutkijan asemaa kohdeyrityksen riskienhallintapäällikkönä. Tätä tutkimusta voidaan kuitenkin pitää reliaabelina, koska tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja mittaustulosten toistaminen on mahdollista tehtäessä tutkimus uudelleen mihin tahansa kohderyhmään kuuluviin vähittäiskauppoihin, käyttäen samaa hävikinhallinnan kontrollien arviointityökalua. Tutkimuksen

validiteetin ja triangulaation osalta, voidaan käytetyn menetelmän (hävikinhallinnan kontrollitasojen arviointityökalun) väittää soveltuvan hävikinhallinnan kontrollien ja niiden kehittämisen tutkimiseen yleisesti turvallisuusosalalla.

Valittu tutkimusmetodi perustui laadullisen tutkimuksen menetelmiin, missä tutkimusongelmaa lähestyttiin induktiivisesti selvittämällä ensin yksittäisten kauppojen hävikinhallinnan kontrollitasoja ja tutkimustulosten tulkitsemisella ja yhdistämällä yritettiin tutkimusaineistoa järjestelmään sellaiseen muotoon, joka mahdollistaisi tehtyjen havaintojen yleistämisen koko kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämiseen. Kuten Eskola ym. (2005, 208) vaatii, yritettiin tutkimuksen validiteettia varmistaa raportin teoreettisessa osiossa, missä hävikinhallintaa pyrittiin kytkemään riskienhallinnan laajempaan kontekstiin kuvaamalla tuoreimman hävikinhallinnan tutkimuksen yhteyttä rievienhallinnan kehityskulkuun (kappale 4).

Heikkoja elementtejä tutkimuksen laadun arvioinnin osalta ovat suhteellisen pitkä aika kauppojen toteutuneista arvioinneista itse tulosten analysointiin ja tulkintaan, mihin merkittävänä syinä olivat päätetty tutkimusasetelma, jossa haluttiin seurata kohteena olleiden kauppojen hävikkikehitystä tehtyjen arviointien jälkeen sekä käytettävissä olleet tutkimusresurssit. Jälkeenpäin arvioituna olisi interventoiden toistaminen kohdeyrityksen muutamissa kaupoissa ollut tutkimuksen kannalta hedelmällisempää, kuin suhteellisen heikkolaatuisten hävikkitietojen vertaaminen ensimmäisen intervention tuloksiin. Toisaalta voidaan todeta, että jatkotutkimuksen kannalta erittäin merkittävää olisi kytkeä luotettavaa, reaaliaikaista hävikkidataa kauppojen kontrollitasojen arviointiin, jolloin kontrollien hyötyä voitaisiin todentaa jo arvioinnin yhteydessä.

Tutkijan oman käsityksen mukaan tutkimusta voidaan pitää tulosten ja toistettavuuden osalta luotettavana, vaikka kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti yrityksen nimi ja yksittäisten kauppojen yksilöintitiedot on jätetty yrityksen toiveiden mukaisesti kertomatta. Tutkimusraportin liitteissä annetaan käytetty arviointityökalu lukijoiden käyttöön, jolloin itse kukin voi halutesaan toistaa ja testata kyseisen työkalun ja tutkimuksen reliabiliteetin. Mikäli tutkimuksen argumentoinnin takia ilmenee tarve tutustua tarkemmin tämän tutkimuksen kohdeyrityksen toimintaan tai tutkimuksen tuloksiin, on tutkijan kohdeyrityksen luvalla mahdollista yksilöidä tutkimusryhmään kuuluneita kauppvoja. Tutkijan oman käsityksen mukaan, tutkimukseen osallistuneiden kauppojen yksilöinnillä ei ole suurta merkitystä tutkimuksen tulosten tain niiden luotettavuuden arviointiin.

## 9 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa kerrotaan aluksi riskienhallinnan teorian pohjalta vähittäiskaupan hävikinhallinnan kytkeytymisestä riskienhallinnan teoriaan niiden historiallisen kehityksen ja viimeisen tutkimustiedon valossa. Toisena tarkastelun kohteena ovat hävikin- ja riskienhallinnan erilaiset prosessimallit sekä niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä hävikinhallinta osana yrityksen operatiivisten riskien hallintaa.

Johdantokappaleessa haluttiin osoittaa vähittäiskaupan hävikin olevan erittäin merkittävä taloudellinen faktori, minkä avulla haluttiin perustella tutkimusaiheen merkitystä ja ajankoh-taisuutta.. Työn tavoitteena oli vähittäiskaupan hävikinhallinnan kontrollistasojen arviointiin kehitetyn työkalun testaaminen sekä kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämisprioriteettien tunnistaminen tutkimusaineiston perusteella.

Tutkimusmenetelmiä koskien kerrotaan aiemmin (luku 3) tarkemmin tässä tutkimuksessa so-velletusta toimintatutkimuksen menetelmistä ja tutkimustulosten arvioinnin kannalta tärkeis-tä havainnoineista, joita tässä tutkimuksessa edustivat eri kauppoihin tehdyt hävikinhallin-nan kontrollistasojen arvioinnit.

Tutkimusmenetelmien kuvaamisen jälkeen kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys (lu-ku 4), jossa pyritään osoittamaan, että hävikinhallinta voidaan nähdä myös osana yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja erityisesti tärkeänä osana operatiivisia riskejä ja niiden ”mitigointia” (vahinkojen rajoittamista). Teoriaosuuden jälkeen kuvataan tutkimuksen koh-deyritystä ja kerrotaan tutkimusaineiston keräämiseen liittyvästä työkalusta sekä miten tut-kimus toteutettiin.

Tutkimusraportin viimeisessä varsinaisessa luvussa ennen johtopäätöksiä ja työn arviointia pyritään avaamaan tutkimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista tutkimustulosten valossa. Johtopäätöksissä yritetään nostaa esille sekä hävikinhallinnan kontrollien arviointiar-viointityökaluun, että kohdeyrityksen hävikinhallinnan kehittämisen liittyviä näkemyksiä ja prioriteetteja.



## Lähteet

- Alasuutari, P. 1989. Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Painokaari.
- Basel Committe on Bankin Supervision 2001. Operational Risk. (PDF-dokumentti). <<http://www.bis.org/publ/bcbsca07.pdf>>. (Viitattu 18.10.2011).
- Basel Committe on Bankin Supervision 2003. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. (PDF-dokumentti). <<http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>>. (Viitattu 18.10.2011).
- Beck, A. 2004. Shrinkage in Europe 2004. A Survey of Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector. Brussels: ECR Europe Org.
- Beck, A., Chapman, P. & Peacock, C. 2003. Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain. Brussels: ECR Europe Org.
- Beck, A., Peacock, C. 2009. New Loss Prevention. Hampshire: Macmillan Publishers Ltd.
- Berg, K. 1993. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus
- COSO 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (PDF-dokumentti). <[http://www.coso.org/Publications/erm/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Finnish.pdf](http://www.coso.org/Publications/erm/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf)>. (Viitattu 17.10.2011).
- ECR Europe 2007. Efficient Customer Response: a joint trade and industry body, launched in 1994 (WWW-dokumentti). <<http://www.ecrnet.org/>>. (Viitattu 19.10. 2011).
- Eriksson, P., & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus
- Erola, E., Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Ferrance, E. 2000. Action Research. Providence, RI: Brown University
- Creswell, J. 1998. Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions. California: Sage Publications. Thousand Oaks.
- Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa: Siinä tutkijamissä tekijä. Jyväskylä: Atena
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus.
- Jauri, O. 1997. Riskienhallinta uudesta näkökulmasta. Helsinki: Mictor
- Järvinen, P., Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.
- Käyhkö, P. 2009. Haastattelu hävkinhallinnan työvälineen syntyhistoriaan. Helsinki.
- Marshall, C. 2001. Measuring and managing operational risks in financial institutions. Singapore: John Wiley & Sons Ltd. (Asia)

- Pettigrew, A. 1997. What is a processual analysis? (PDF-dokumentti).  
<<http://www.processresearchmethods.org/Pettigrew%20Processual%20Analysis.pdf>>.  
(Viitattu 8.5.2012).
- Rinne, H. 2007. Vähittäiskaupan hävikinhallinnan toteutuksen kriittiset menestystekijät turvallisuusalan asiantuntijoiden näkemysten valossa. Espoo: Laurea
- Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima
- Stake, R. 1995. The art of case study research: perspectives on practice. California: Sage Publications. Thousand Oaks.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Vantaa: Dark
- Syrjälä, L. (toim.) (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Jyväskylä: Gummerus.
- World Factbook CIA 2011 (WWW-document). <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html>>. (Viitattu 13.10.2011)

## Kuviot

Kuvio 1. Vähittäiskaupan hävikin lähteitä .....	12
Kuvio 2. ECR Hävikin vähentämisen tiekartta .....	13
Kuvio 3. Hävikinhallinnan kytkeytyminen yrityksen riskienhallintaan.....	15
Kuvio 4. Operatiivisten virheiden vaikutus hävikkiin .....	16
Kuvio 5. Hävikinhallinnan pyramidimalli.....	17
Kuvio 6. Tavarantoimituksen vastaanottamisen kontrollitaso maittain.....	21
Kuvio 7. Varastotoimintojen kontrollitaso maittain .....	24
Kuvio 9. Myymälätoimintojen kontrollitaso maittain (2/2).....	31
Kuvio 10. Kassapisteiden kontrollitaso maittain.....	33
Kuvio 11. Hallinnollinen kontrollitaso maittain.....	36
Kuvio 12. Hävikkiherkkien tuotteiden kontrollitaso maittain .....	38
Kuvio 13. Kaupan varastohävikin kehitys ja hävikinhallinnan kontrollitaso, Ruotsi .....	40
Kuvio 15. Kaupan varastohävikin kehitys ja hävikinhallinnan kontrollitaso, Latvia .....	42

## Liitteet

1. Store loss prevention controls assessment työkalu