



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hävikinhallinta vaatteiden vähittäismyynnissä

---

Enckell, Tiia

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Hävikinhallinta vaatteiden vähittäismyynnissä

Enckell, Tiia  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Enckell, Tiia

### Hävikinhallinta vaatteiden vähittäismyynnissä

Vuosi 2012 Sivumäärä 44

---

Hävikki on erittäin yleinen ilmiö vaatteiden vähittäiskaupassa. Se vaikuttaa negatiivisesti niin yrityksen liiketulokseen kuin myymälän työilmapiiriin. Hävikinhallintaan on olemassa useita erilaisia työkaluja, mutta liikkeiden ollessa tietyllä tapaa yksilöitä, voi olla hyvinkin haastavaa löytää oikeat ja kustannustehokkaat menetelmät hävikkiongelmien ehkäisemiseen. Tärkeimpänä hävikin muodostumisen estäjänä saattaakin olla myymälässä työskentelevä henkilökunta eikä välttämättä kalliit ulkopuoliset palvelut.

Tämän työn aiheena on nimenomaan myymälän sisällä tapahtuva hävikki; mitkä tekijät aiheuttavat sen muodostumisen, mutta myös sen estämisen. Teoriaosuuksissa käsitellään hävikkiä ja hävikinhallintaa vaatteiden vähittäismyynnissä. Kohdeyrityksenä tässä tutkielmassa on Suomessa toimiva vaatteiden vähittäismyynnin yritys Bestseller Retail Finland Oy. Työn tavoitteena on tuottaa laadullista tietoa kohdeyrityksen käyttöön sekä selvittää hävikkiä aiheuttavia syitä ja muita hävikinhallintaan liittyviä tekijöitä myymälässä.

Tulokset perustuvat aineistoon, joka on saatu huhtikuussa 2012 tehdystä laadullisesta tutkimuksesta. Perusjoukkona olivat Bestseller Retail Finland Oy:n omistuksessa olleet myymälät helmikuussa 2012. Myymälöiden suuren määrän vuoksi varsinaisen tutkimuksen otokseen valittiin kymmenen myymälää ja näistä liikkeistä 20 henkilöä. Tutkittavat myymälät saatiin laskeamalla kaikkien liikkeiden inventaarioerot kolmen vuoden ajalta (helmikuu 2009 - tammikuu 2012), ja valitsemalla niistä viisi myymälää, joissa oli eniten eroa ja viisi myymälää, joissa vastaavasti eroa oli vähiten. Tutkimus toteutettiin osittain strukturoituna sähköisenä lomakekyselynä.

Tutkimusaineistosta nousi esille neljä epäkohtaa, jotka työntekijöiden mielestä aiheuttavat eniten hävikkiä. Nämä olivat ulkoinen varkaus, työntekijöiden huolimattomuus, IT-ongelmat sekä henkilökunnan koulutuksen puute taistelussa hävikkiä vastaan. Sen sijaan hävikin muodostumista heidän mielestään ehkäisevät eniten henkilöstön motivoitunut asenne hävikinhallinnassa, hyvin organisoitu toiminta liikkeessä, oikeat tuotemäärät toimituksissa sekä hyvä toimintamalli inventaariossa. Työn lopuksi käsitellään uusia jatkotutkittavia kohteita, kuten esimerkiksi työn laajentamista koskien mahdollisiin kassaeroihin.

Asiasanat hävikki, hävikinhallinta, vaatteiden vähittäismyynti, ulkoinen varkaus, turvallisuus

Enckell, Tiia

**Loss prevention in clothing retail**

Year	2012	Pages	44
------	------	-------	----

---

Loss is an extremely common phenomenon in the clothing retail business. It affects the operating profit of the company negatively as well as the work atmosphere. There are several different tools for loss prevention, but since each store is different, it is highly challenging to find proper and cost-effective methods for preventing loss-related problems. The most important inhibitor of loss might be the staff which works in the store instead of expensive outside services.

The subject of this study is the loss which takes place particularly inside the shop, those factors which cause the loss, but also those that prevent loss. Loss and loss prevention in the retail sale of clothes are discussed in the theoretical section. This thesis was commissioned by Bestseller Retail Finland Oy, a retail clothing company which operates in Finland. The objective of the work is to produce qualitative information for the use of the target company and to clarify the cause of loss and other factors in the store that are related to loss control.

The results are based on data obtained from a qualitative study conducted in April 2012. The study sample was taken from the stores owned by Bestseller Retail Finland Oy in February 2012. Due to the large number of stores, ten shops were chosen for the actual study with twenty persons from these ten stores participating in the study. These stores were chosen by counting each shop's inventory differences over three years (February 2009 - January 2012) and by choosing those five shops with the biggest differences and the five shops with the least differences. The study was conducted using a semi-structured electronic inquiry form.

Analysis of the research data revealed four disadvantages that cause the most loss from the workers' point of view. These were external theft, the carelessness of the employees, IT problems and the lack of the education of the staff in the battle against the loss. In contrast, the factors that were perceived to mostly prevent loss were the motivated attitudes of the staff, the well-organized operation of the store, the right number of products in deliveries and accuracy during the inventory count. At the end of the thesis further research is recommended, such as expanding the study to include possible differences due to cashiers.

Keywords     shrinkage, loss prevention, clothing retail, external theft, security

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aihevalinta .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite .....	7
2	Hävikinhallinta vaatteiden vähittäiskaupassa.....	7
2.1	Hävikki yrityksen riskinä .....	9
2.2	Varkaus.....	9
2.2.1	Ulkoinen varkaus .....	10
2.2.2	Sisäinen varkaus .....	12
2.3	Hävikinhallinta.....	14
3	Tutkimusmenetelmä ja käytännön toteutus .....	16
3.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	16
3.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....	17
3.3	Kohdeyrityksen esittely - Bestseller Retail Finland Oy .....	18
3.4	Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus ja valinta .....	20
4	Tulokset.....	21
4.1	Tutkimustulokset .....	21
4.1.1	Taustatiedot.....	21
4.1.2	Myymäläturvallisuus .....	22
4.1.3	Hävikkiä aiheuttavat syyt .....	22
4.1.4	Hävikkiä ehkäisevät tekijät.....	26
4.1.5	Hävikkiin vaikuttavat muut tekijät.....	28
5	Tutkimuksen päätelmät .....	29
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	29
5.2	Jatkotutkimukset.....	32
	Lähteet .....	34
	Kuviot .....	36
	Taulukot .....	37
	Liitteet.....	38

## 1 Johdanto

Hävikki on aina epätoivottu tekijä liiketoiminnassa aiheuttaen negatiivista vaikutusta niin myymälässä kuin yrityksen liikutuksessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää syitä siihen, miksi vaatteiden vähittäismyynnin yrityksessä syntyy hävikkiä sekä tarkastella hävikin mahdollisia ehkäisemiskeinoja kohdeyrityksessä. Usein kustannustehokkaat keinot hävikin estämiseen löytyvät vanhoista, kenties unohdetuista hyvistä toimintatavoista. Näiden rinnalla tulee myös kriittisesti tutkia uusia toimintamalleja. Työssä tarkastellaan kohdeyrityksen myymälöiden hävikkiä niiden nykytilanteessa.

Hävikillä tarkoitetaan yleensä yritykselle muodostuvia rahallisia tappioita, jotka aiheutuvat muun muassa myytävien tuotteiden pilaantumisesta, vahingoista, virheistä tai varkauksista (Beck & Peacock 2009, 1). Hävikin oletetaan usein johtuvan ulkopuolisista varkauksista ja tähän syyhyn onkin helppo nojautua. Tämän lisäksi on kuitenkin paljon muita mahdollisia tekijöitä ja niiden selvittämiseen tulisi yrityksissä käyttää aikaa. Hävikin määrittelemiseen on monta erilaista lähestymistapaa. Vaatteiden vähittäismyynnin alalla eivät kaikki perinteisen hävikin määritelmät välttämättä sovi kuvaamaan kyseistä ilmiötä. Tämän takia on haastavaa löytää sopiva kuvaus tähän yhteyteen. Tässä työssä käsitellään itse myymälässä tapahtuvaa hävikkiä. Siitä on rajattu pois toimitusketjussa tapahtuva hävikki sekä rahalliset kassaserot. Myymälöiden inventaarioerot voivat johtua esimerkiksi varkauksista, virheistä inventaariolaskennassa tai IT-ongelmista. Varsinaiseksi hävikiksi tässä tarkoitetaan sellaista suunniteltua tuotteista saatavaa myyntituloa, joka jää kuitenkin saamatta.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksen eli teoreettisen osuuden muodostavat vaatteiden vähittäismyynti, hävikinhallinta, myymälässä tapahtuva hävikki ja siihen johtavat syyt. Viitekehyyksessä kuvataan tutkielman keskeisiä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 18).

Kaupan ala jakaantuu vähittäiskauppaan, tukkukauppaan sekä tuotevalikoimansa puolesta päivittäistavaraan, erikoistavaraan ja tekniseen kauppaan (Toimialat 2012). Vaate- ja kenkäkaupat lasketaan kuuluvaksi erikoiskauppoihin. Erikoiskaupoille on tyypillistä hakeutua keskeiseen sijaintiin kaupunkirakenteessa, kuten esimerkiksi kauppakeskuksiin. (Erikoiskauppa 2012.) Kauppa on Suomen tärkein toimiala työllistettyjen määrällä mitattuna muodostaen yli kymmenesosan Suomen bruttokansantuotteesta. Kaupan ala on siten suomalaisen yhteiskunnan vahvimpia tukipilareita. Yhteiskunnan kannalta ei siis ole samantekevää, kuinka kaupan ala voi, sillä kauppa luo menestystä ja hyvinvointia Suomeen. (Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä 2012.) Tämän takia on erittäin tärkeää puuttua sitä nakertavaan ongelmaan eli hävikkiin. Vähittäiskauppa on paljon muutakin, kuin miltä se ulospäin tuotteineen näyttää kuluttajille, siihen kuuluu eri toimintoja, esimerkiksi suunnittelu, valmistus, markkinointi ja hallinto. (Beck ym. 2009, 9).

Tutustuttaessa hävikinhallintaa koskevaan kirjallisuuteen mainitaan siinä usein ECR, Europe's Shrinkage Group. Tämä organisaatio pyrkii kehittämään ja löytämään ratkaisuja kaupan vähittäismyymyjille, joiden tarkoituksena on lisätä kannattavuuttaan ja asiakastyytyväisyyttään. (Beck ym. 2009, 4). ECR:n toimeksiannosta on Euroopassa tehty kaksi yritysten hävikinhallintaa koskevaa tutkimusta 2000-luvulla. Näissä tutkimuksissa on hävikkiä pyritty määrittelemään tiettyihin taloudellista vahinkoa aiheuttaviin vahinkolajeihin. (Rinne 2007, 5.)

## 1.1 Aihevalinta

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Suomessa toimiva Bestseller Retail Finland Oy (myöhemmin BSR). Tutkimusongelmana tutkitaan BSR:n myymälöissä ilmenevään hävikkiin vaikuttavia syitä sekä liikkeiden hävikinhallintaa. Yrityksen tilikausi vaihtuu heinä-elokuussa ja viimeisimmän tilinpäätöksen yhteydessä myymälöiden hävikki nousi yhdeksi ongelmaksi, jonka pohjalta tämä opinnäytetyöaihe on muodostettu. Hävikillä tarkoitetaan myymälästä katoavaa, pilaantuvaa tai muuten vahingoittuvaa tavaraa, josta yritys joutuu kuitenkin maksamaan tavarantoimittajalleen, mutta tuotteet eivät ole enää myyntikelpoisia (Rämö 2011, 95).

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Hävikki on liiketoiminnassa aina negatiivinen asia ja varsinkin sen mahdollinen kasvu. Hävikki vaikuttaa niin yrityksen liiketulokseen kuin henkilökunnan työilmapiiriin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää myymälässä tapahtuvan hävikin muodostumisen syitä ja selvittää hävikin mahdollisia estämiskeinoja. Liikevaihdon muodostumiseen tarvitaan myymälähenkilökuntaa. Näin ollen on tutkittava myös hävikin vaikutusta työntekijöihin. Hävikkiin johtavat syyt tulee tunnistaa, jotta hävikin määrää voidaan vähentää ja sen muodostumista ennaltaehkäistä. Toteutettavan tutkielman tavoitteena on löytää hävikkiin vaikuttavia syitä, joihin olisi mahdollista löytää ratkaisuja tai myös lisätutkimuksen aiheita.

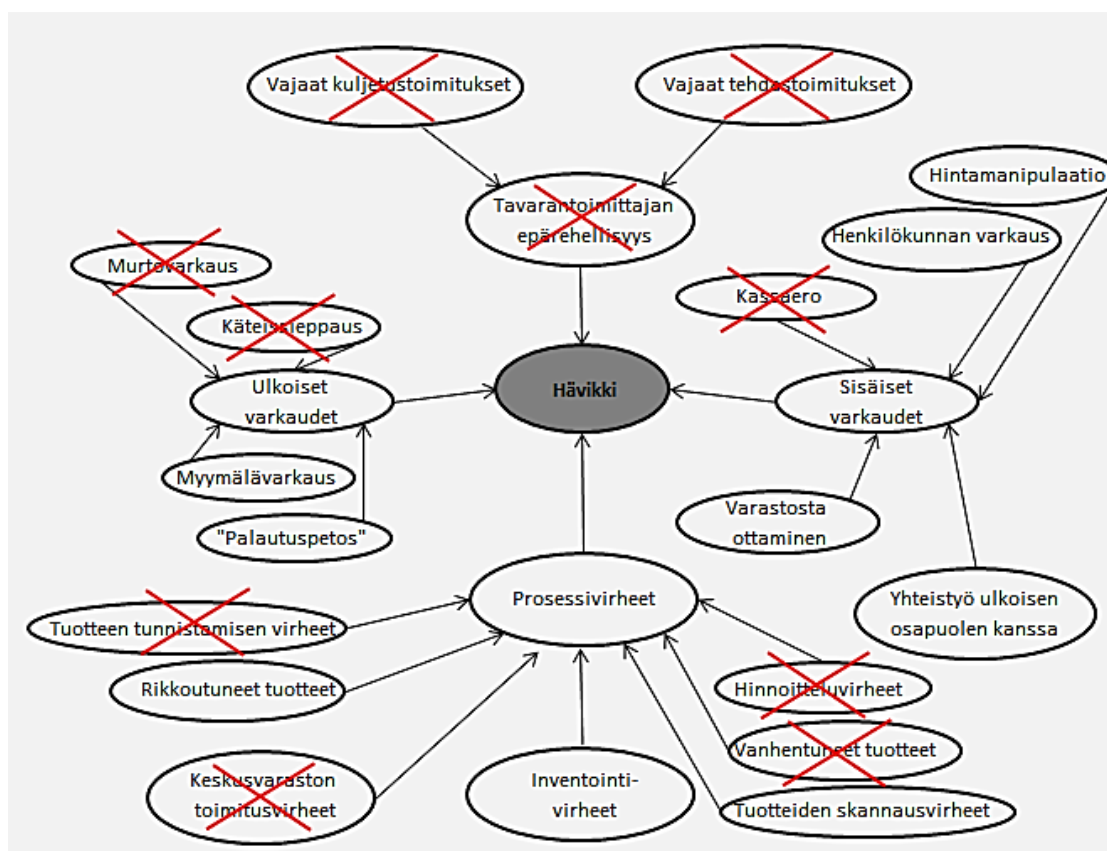
## 2 Hävikinhallinta vaatteiden vähittäiskaupassa

Tämän opinnäytetyön olennaisimmat termit ovat hävikki ja hävikinhallinta. Hävikki voidaan lyhyesti määritellä eroksi fyysisesti lasketun inventaarion ja kirjanpidossa olevan varaston määrän välillä (Fischer & Janoski 2000, 110). Hävikki heikentää suoraan myymälän kannattavuutta, joten siihen tulisi ehdottomasti suhtautua tietyllä vakavuudella (Rämö 2011, 95). Hävikinhallinta on hiljalleen syrjäyttänyt turvallisuus-käsitteen yritysten strategioissa. Tämä kaikenkattava termi kuvaa yrityksen suojautumisresursseja muun muassa turvallisuuden näkökulmasta. Hävikinhallintaan kuuluu tärkeänä osana ennakoiva ajattelutapa, jolloin mahdolliset riskit tunnistetaan ja korjataan ennen kuin varsinaiset tappiot todella tapahtuvat. Tällai-

seen ennakoivaan ajattelutapaan yritysten tulisi pyrkiä minimoidakseen liiketoimintaansa kohdistuvat riskit. Hävikinhallinnassa yrityksen tulisi miettiä, mitä voimavarojansa se haluaa ensisijaisesti suojata, onko se esimerkiksi henkilöstö, varallisuus, varasto vai yrityksen imago. (Fischer ym. 2000, 133; 118.)

Hävikki voidaan jakaa useampiin alaryhmiin, muun muassa tuntemattomaan ja tunnettuun hävikkiin. Tällöin tunnettu eli tiedostettu hävikki tarkoittaa sitä, mikä voidaan mitata; esimerkiksi tapauksissa, joissa myymälävaras saadaan itse teossa kiinni ja hälyttimien irrottamisesta pilaantunut tuote saadaan takaisin. Tuntemattoman hävikin muodostumista ei nimensä mukaisesti tiedetä tarkasti. (Beck ym. 2009, 34.) Yleisesti ottaen vaatteiden vähittäismyynnin liikkeistä saattaa löytyä rikollisten irrottamia hälyttimiä, jolloin on syytä epäillä ulkopuolista varkautta, mutta tällöin ei voida täysin tietää, mitkä tuotteet on varastettu.

Yrityksessä onkin tärkeää määritellä hävikki-termin sisältö tarkkaan oman myymälän näkökulmasta. Ilman johdonmukaista ongelman rajausta on hyvin vaikea määritellä yrityksen hävikinhallinnan toimenpiteitä ja sen tavoitteita. Näin yrityksessä voidaan luoda oikeanlaiset työkalut ja mittarit hävikinhallintaa varten. (Rinne 2007, 13.)



Kuvio 1: Vähittäiskaupan toimitusketjun hävikki (Mukautettu: Rinne 2007, 14).



Vähittäiskaupan toimitusketjun hävikkiä on havainnollistettu kuviossa 1, jossa hävikillä tarkoitetaan tavarantoimittajan epärehellisyttä, prosessivirheitä, henkilökunnan tekemiä varkauksia sekä ulkopuolisten tekemien varkauksien aiheuttamien taloudellisten vahinkojen yhdistelmää. Tässä opinnäytetyössä määritelmästä on kuitenkin tehty vielä selkeämpi ja rajatumpi keskittyen ainoastaan myymälässä ilmenevään hävikkiin sulkien siitä pois tavarantoimittajaan ja kassaeroihin liittyvät hävikkimuodot.

## 2.1 Hävikki yrityksen riskinä

Vähittäiskaupan luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Aiemmin kauppias saattoi tuntea asiakaskuntansa hyvinkin, kun taas nykyään asiakasmassat ovat jo niin suuria, etteivät työntekijät luonnollisestikaan voi tuntea asiakkaitaan henkilökohtaisesti. Tämän takia jokaisen asiakkaan huomioiminen on äärimmäisen tärkeää. Hävikki vähentää asiakkaille tarjottavaa tuotetarjontaa ja rikollisten aiheuttama hävikki saattaa huonossa tapauksessa siirtyä asiakkaiden maksettavaksi, kun tuotteiden hintatasoa joudutaan nostamaan paikkaamaan hävikin aiheuttamat tappiot.

Hävikin voidaan katsoa vaikuttavan henkilökuntaan ja vastaavasti henkilökunnan vaikuttavan hävikkiin. Jos jossain myymälässä tiedetään tapahtuvan varkauksia, voi tämä lisätä henkilökunnan turvattomuutta. Tämä puolestaan voi vähentää myymälän mahdollisuuksia saada luotettavaa, ammattitaitoista ja pysyvää henkilökuntaa. Henkilökunnan jatkuva vaihtuvuus saattaa aiheuttaa sisäistä myymälärikollisuutta. (Koskinen & Lalla 2002, 9.)

Hävikille voidaan määritellä tietty arvo kolmella seuraavalla tavalla: paljonko vähittäismyyjä olisi tienannut myymällä varastetun tuotteen ulosmyyntihinnalla asiakkaalle, paljonko vähittäismyyjä on maksanut tuotteestaan tukulle tai lisättynä vielä tukulle maksettuun hintaan se, paljonko tuote on aiheuttanut esimerkiksi työvoima- ja varastointikustannuksia yritykselle (Beck ym. 2009, 39).

## 2.2 Varkaus

Varkauksilla on hyvin haitallinen vaikutus yrityksen toimintaan. Ensimmäinen askel taistelussa varkauksia kohtaan, on että yritys ymmärtää kuka varastaa ja miksi myymälästä varastetaan. (Hayes 2007, 33.) Varkaudet voidaan jaotella ulkoisiin - ja sisäisiin varkauksiin. Kyseessä voi olla yrityksen ulkopuolelta tuleva ensikertalainen - tai ammattivaras, mutta myös huonoimassa tapauksessa myymälässä työskentelevä henkilö.

### 2.2.1 Ulkoinen varkaus

Ulkoisella rikollisuudella tarkoitetaan työyhteisön ulkopuolelta myymälään kohdistuvaa rikollisuutta. Ulkoista rikollisuutta voivat olla niin varkaudet, ryöstöt kuin sieppaukset. (Koskinen ym. 2002, 11.) Näistä vaihtoehdoista tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan tuotevarkauksiin. Niistä aiheutuva niin kutsuttu varkaushävikki on myymälän kannalta erittäin harmillista, sillä se ei suoranaisesti johdu kaupan omasta toiminnasta, mutta myymälän on ryhdyttävä toimenpiteisiin sen ehkäisemiseksi. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi erilaiset hälytysjärjestelmät, kameravalvonta ja vartiointipalvelut. Näiden lisäksi erittäin tärkeä tekijä on myymälähenkilökunnan valppaus. (Rämö 2011, 96.) Kameravalvonta on tehokas vaihtoehto silloin, jos valvottava alue on hyvinkin laaja ja vaikeasti vartijan sekä myyjien valvottavissa. Markkinoilla on myös niin kutsuttuja valekameroita ennaltaehkäisevään rikostentorjuntaan. Tällöin luotetaan kameroiden näkyvyyteen ja niiden ennaltaehkäisevään vaikutukseen varkaiden osalta. Muita erilaisia suosittuja hälytysjärjestelmiä ovat esimerkiksi elektroniset tuotesuojaukset, jolloin myytävät tuotteet varustetaan hälyttimillä. Näiden lisäksi uloskäyntien yhteyteen on sijoitettuna hälytinportit tai muut valvontajärjestelmät. (Koskinen ym. 2002, 34 - 38.) Tärkeää on eliminoida niin sanotut kuolleet kulmat järjestämällä vaaterakit oikeaoppisesti sekä asentamalla kameroita tai valvontapeilejä (Hayes 2007, 170). Kyseisten peilien kustannukset eivät kohoa kovinkaan suuriksi, koska ne eivät tarvitse suurempaa huoltoa tai ylläpitoa. Esimerkkinä peilien hintatasosta puolipallon muotoinen halkaisijaltaan 60 cm oleva valvontapeili maksaa 122 € (alv 0 %) tai kuperanmuotoinen 40 cm valvontapeili puolet vähemmän 62 € (alv 0 %) (Valvontapeilit 2012).

Rikoslaissa varkaus määritellään tilanteeksi, jossa anastetaan toisen hallusta irtainta omaisuutta. Yritys on rangaistava. Samoin rangaistavaksi teoksi määritellään näpistys, jossa anastetun omaisuuden arvo tai muut rikokseen liittyvät seikat ovat vähäisiä. (Koskinen ym. 2002, 11.)

Tarkkoja alueita myymälästä tai kellonaikoja, jolloin ulkopuolinen varkaus olisi huipussaan, on vaikea sanoa täysin varmasti. Voidaan kuitenkin olettaa, että vaatemyymälän suosituimpia paikkoja varastaa ovat hiljaiset niin sanotut kuolleet kulmaukset, ahtaat hyllyvälit, uloskäyntien vieressä sijaitsevat tuotteet sekä ilmeisimpänä ongelmana sovituskopit. Ajankohtina voisi kuvitella, että ruuhka-ajat houkuttelisivat varkaat paikalle; tällöin kun myyjät eivät ehdi kiinnittää huomiota kaikkiin asiakkaisiin. Kuitenkin myös hiljaiset hetket liikkeen aamu- ja sulkemisajankohtina voidaan nähdä suosittuina aikoina, koska silloin myyjä saattaa olla liikkeessä peräti vain yksi, jolla ei ole mahdollisuutta pitää silmällä koko myymälää. Näissä tapauksissa on tavallista, että varkaalla on mukanaan apuri, joka kiinnittää ainoan myyjän huomion muualle.

Ulkopuoliselle varkaalle tyypillistä on kätkeä saalis vaatteidensa sisään, laukkuunsa tai muihin kantamuksiinsa. Varastettu tuote saatetaan myös kätkeä jo maksettujen vaatteiden joukkoon tai tuotteisiin saatetaan vaihtaa halvempien tuotteiden hintalappuja. Ammattitaitoisemmat myymälävargaat käyttävät apuvälineitä, joiden tarkoituksena on saada irrotettua tuotteiden hälyttimiä. Jossain tapauksissa voi myös olla mahdollista, että kohteena oleva tuote heitetään sisäänkäynnin yhteydessä olevan hälytysportin yli. (Koskinen ym. 2002, 14 - 15.)

Myymälän tulee pohtia, miten varkaat päättävät kohteensa liikkeessä. Suosituimmat varastetut tuotteet sisältävät usein yhden tai useamman ”haluttujen tuotteiden” -kriteerin. Nämä tekijät on esiteltynä kuviossa 2.

<b>Peitettävä</b> (helppo piilottaa varastettaessa)	<b>Siirrettävä</b> (helppo siirtää myymälästä)	<b>Nautittava</b> (varastettu tuote on nautittavaa omistaa tai kuluttaa)
<b>Saatavilla</b> (helposti saatava myymälässä)	<b>Arvokas</b> (henkilökohtaisesti varkaalle tai muille jotka haluaisivat ostaa kyseisen tuotteen)	<b>Käytettävissä oleva</b> (varastetulle tuotteelle on valmiit markkinat)

Kuvio 2: ”Haluttujen tuotteiden” määritelmiä (Beck ym. 2009, 52).

Ajatuksia, jotka usein käyvät varkaan mielessä ovat muun muassa se, onko myymälässä tarjolla arvokkaita tuotteita, onko halutuille tuotteille helppo ja nopea pääsy, mitkä ovat todennäköisyydet että varas tulee nähdä ja mikäli tulee nähdä, tekeekö henkilökunta mitään. (Hayes 2007, 116). Näihin seikkoihin myymälän tulee keskittyä ja pyrkiä karsimaan ne pois, sijoittamalla esimerkiksi kalliit ja houkuttelevat tuotteet kassojen läheisyyteen tai muualle missä on jatkuvasti paikalla henkilökuntaa.

Varkauteen sortuvia erilaisia henkilöprofileja on paljonkin. Näistä voisi ajatella helpoiten huomattavaksi nuoret mahdollisesti ensikertalaiset varkaat. Heidän toiminnalleen tyypillistä ovat hermostuneisuuden ja rauhattomuuden merkit sekä ympärilleen päyily (Koskinen ym. 2002, 15).

Ammattivargaat todennäköisesti sortuvat harvemmin riskeihin ja heidän toimintansa vaate-  
liikkeessä on harkittua. Nämä varkaat saattavat kätkeä saaliinsa vilkkaissa isoissa kauppa-  
kuksissa kaikille asiakkaille tarkoitettuihin säilytyslokeroihin, joista ne noudetaan myöhem-  
min. Taistelussa ulkoista varkautta kohtaan myyjät eivät voi tuudittautua stereotypioihin,  
vaan olla hillityn valppaina kaikkien asiakkaiden suhteen, jotta rikosentekijät tunnistetta-  
isiin. Varkaiden keskuudessa on hyvä yrittää herättää heidän omatuntonsa. Tässä osaltaan aut-

tavat myymälässä olevat opasteet myymälävarkaudesta ja ilmoitukset, kuten ”Näpistys ja varkaus ovat rangaistavia rikoksia. Kaikki varkaudet ilmoitetaan poliisille”.

Ulkoisen varkauden yksi vähentämiskeino on miettiä, kuinka halutut tuotteet on sijoitettu myymälässä. Ne tulisi asetella liikkeeseen niin, että myymälähenkilökunnan olisi helppo valvoa niitä. Tähän vedoten myymälöiden tulisi miettiä, millä alueilla on aina henkilökuntaa riippumatta työvuoroista tai vuorokauden ajasta. Joskus jopa pelkkä myyjän läsnäolo saattaa tuhota epävarman varkaan suunnitelmat. Myymälärikollisuuden ehkäisyyn on paljon keinoja, osa niistä on puhdasta tekniikkaa, osa pelkkää psykologiaa. Opas myymälärikollisuuden torjuntaan -teoksessa esitelläänkin yksi tapaus, jossa liikkeessä oli esitelty punaisin merkein ne tuoteryhmät, joita oli varastettu eniten. Näkyvillä julisteilla kerrottiin, että näin oli tehty. Varkaudet vähenivätkin kolmannekseen tällä kampanjalla. Nämä tulokset kertoivat, että myymälänäpistuksen ehkäisemiseksi ei välttämättä tarvitse paljastaa itse varkaita. Ehkäisemiseen riittänee myymälän paljastavan, että tiedetään kuinka varkaat toimivat. Siten kiinnijoutumisen riski kasvaa. (Koskinen ym. 2002, 30.) Tämän mukaisesti onkin tärkeää, että liikkeissä pohditaan mitä tuotteita varastetaan ja miltä alueilta niitä varastetaan.

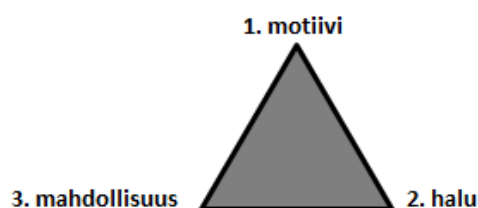
### 2.2.2 Sisäinen varkaus

Sisäistä varkautta voi ilmetä yrityksessä hyvin vähän tai se voi olla suurikin ongelma. Tärkeintä kuitenkin on hyväksyä tosi asia, että omatkin työntekijät voivat varastaa myymälästä eikä luottaa siihen, että näin käy vain muissa yrityksissä. Joissain vaatteiden vähittäismyynnin yrityksissä yritetään henkilökuntaetujen avulla kannustaa työntekijöitä ostamaan myymälän tuotteita alennetulla hinnalla kuin hankkimaan niitä rikollisin menetelmin (ECR Finland 2001, 54).

Myymälän sisäistä varkautta voi lisätä pelkän rikollisen mielen lisäksi myös henkilöstön sitoutumattomuus kaupan toimintaan ja sen työkuultuuriin. Sisäinen rikollisuus on jaettavissa kahden ryhmään: myymälässä ilmenevään ja takatiloissa ilmenevään rikollisuuteen. Rikoslaisa kavallus määritellään tilanteeksi, jossa henkilö anastaa hallussaan olevia varoja tai irtainta omaisuutta. Rangaistavaksi teoksi määritellään myös tilanne, jossa henkilö anastaa löytämiään tai erehdyksen kautta saamaansa omaisuutta. (Koskinen ym. 2002, 23.)

Syitä siihen, minkä takia työntekijä varastaa, on esitelty kuviossa 3, niin kutsutussa varkauskolmiossa. Sisäistä varkautta ilmenee, kun kolmiossa olevat elementit esiintyvät: motiivi, halu sekä mahdollisuus. Motiivi nähdään syynä varastaa, halun muodostaessa työntekijän motiivin hänen kuvitellessaan varkauden tapahtuvan. Näihin voidaan osittain vaikuttaa myymälän sisäisessä hävikinhallinnassa korostettaessa rehellisyyttä ja luottamusta työnantajaa kohtaan.

Mahdollisuuteen vaikuttavat varkauden estävien tekijöiden puuttuminen. Tämä kuuluu turvallisuudesta vastaaville henkilöille. (Fischer ym. 2000, 63.)



Kuvio 3: Varkauskolmio (Mukailtu: Fischer ym. 2000, 63).

Tuotteiden varastaminen myymälästä omaan käyttöön tai eteenpäin myytäväksi on yksi perinteisimmistä yrityksen sisäisistä väärinkäytöistä. Varsinaisen myymälässä myytävän valikoiman lisäksi poistetuksi tarkoitettut tuotteet ovat suosittuja sisäisten tavaravarkauksien kohteita. Vaatteiden vähittäismyyntiyrityksissä käytetään vartiointiyritysten tarjoamia poistumistarkastuksia. Tällaisesta palvelusta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos yrityksen sisäinen varas käyttää apuria tuotteiden poiskuljettamisessa tai kätkee tuotteet väliaikaiseen paikkaan, josta ne noudetaan myöhemmin sopivalla hetkellä. Vilpillinen työntekijä voi myös hyödyntää apuria kassatyöskentelyssä, jolloin myyjä voi esimerkiksi jättää tuttavansa ostoksia veloittamatta tai antaa aiheettomia hinnanalennuksia. Näiden lisäksi väärinkäytöksiä tapahtunee myös tuotepalautuksissa, joissa työntekijä tekee aiheettomia palautuksia ottaen rahat itselleen.

Hyvänä seuranta järjestelmänä on kulunvalvontajärjestelmä, jolla rajoitetaan luvatonta pääsyä tiettyihin alueisiin ja muutoinkin toimitilojen turvallisuuden takaamista. Tällöin vain oikeat henkilöt pääsevät tiettyihin paikkoihin. Kulutapahtumia on mahdollista myös tarkastella jälkikäteen, kun selvitetään mahdollisia väärinkäytöksiä ja varkauksia. (Koskinen ym. 2002, 37.) Tämä on toimiva ratkaisu, jos jotkut kriittiset tilat eivät ole suoraan myymälän läheisyydessä ja siten helppoa tarkkailussa, esimerkiksi varastotilat. Valvontajärjestelmän avulla varastotiloissa kävijöistä jäisi henkilötiedot järjestelmään tavallisen avaimen käytön sijaan.

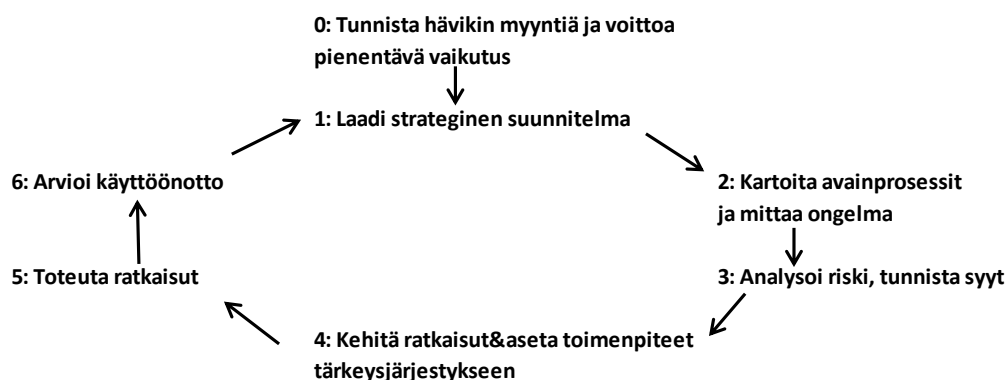
Sisäinen varkaus on arka aihe yrityksessä ja työoverien epäileminen heikentää helposti työilmapiiriä. Rekrytointi ja jatkuva kontrolli nousevat esille tärkeinä seikkoina puhuttaessa yrityksen sisäisestä varkaudesta. Mitä yrityksen sisäiseen rikollisuuteen tulee, on tärkeä korostaa henkilökunnan keskuudessa selkeitä toimintaohjeita, lainsäädäntöä sekä yrityksen toimintaan liittyviä salassapitosopimuksia. Työntekijät tulisi saada kunnioittamaan työpaikkaansa ja niin, ettei omaa asemaa käytettäisi väärin.

Vähittäiskaupan harjoittajalla tulee olla tiettyä intohimoa yritystensä ja työnkuvaansa kohtaan; miten siirtää tämä into myös kaupan työntekijöihin? Kaikki tämä lähtee palkattaessa oikeanlaista, rehellistä ja pysyvää henkilökuntaa. On tärkeää, että työntekijä viihtyy työs-

sään, koska tämä heijastuu ulospäin miellyttävänä asiakaspalveluna. Nämä samaiset työntekijät myös pysyvät työpaikallaan pidempään ja yleensä tulevat työssään yhä paremmiksi ja ammattitaitoisimmiksi. Nämä tekijät vaikuttavat myös siihen että asiakaskunta haluaa tulla uudelleen ja uudelleen asioimaan myymälään, koska he viihtyvät siellä mukavien työntekijöiden ansiosta. Samalla myös työntekijöiden suhde ja luottamus työpaikkaansa kohtaan vahvistuvat ja työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi. Työssään viihtyvät työntekijät ja työpaikkaansa arvostavat henkilöt harvemmin varastavat sieltä. Tämän takia hyvän tiimin rekrytointi ja ylläpito on äärimmäisen tärkeää. (Hammond 2011, 37 - 38.)

### 2.3 Hävikinhallinta

Hävikinhallinnan voidaan katsoa yksinkertaisimmillaan koostuvan kolmesta seikasta: varastossa ja myymälässä olevat tuotteet tulisi järjestellä niin että hävikki olisi välittömästi huomattavissa, hävikin aiheuttavat syyt olisi heti tunnistettavissa ja näin ollen voitaisiin ennaltaehkäistä huomattavat syyt. Aiemmin mainittu ECR Europe on laatinut järjestelmällisen strategian, kuinka hävikin vähentämistä tulisi lähestyä (kuvio 4). Tässä opinnäytetyössä huomioidaan hävikin vaikutusta kohdeyrityksen myynteihin sekä tunnistetaan hävikkiin vaikuttavia syitä.



Kuvio 4: Järjestelmällinen lähestymistapa hävikin vähentämiseksi (ECR Finland ry 2001, 15).

Hävikin vähentäminen pitää sisällään varsinaisen ongelman määrittämisen sekä korjaavien toimenpiteiden käyttöönoton. Yrityksen tulisi tunnistaa, mitkä ovat kiireellisiä kohteita ja mitä voidaan kehittää pidemmällä aikataululla. Hävikinhallinnasta aiheutuneita kustannuksia voidaan esimerkiksi vuoden kuluttua arvioida seuraavien asioiden muodossa: todelliset kustannukset verrattuna arvioituihin kustannuksiin, todelliset hyödyt verrattuna odotettuihin hyötyihin ja toiminta ajan kuluessa. (ECR Finland 2001, 16; 40.)

Taistelussa hävikkiä vastaan tarvitaan valvontaa ja valvojaa. Jälkimmäinen voi jossain tapauksissa olla ulkopuolisesta palvelusta tuleva vartija. Valvojaksi voidaan kuitenkin myös lukea

kaikki ne henkilöt myymälähenkilökunnasta, jotka voivat varkaan näkökulmasta ”pilata” suunnitellun rikoksen. Tällaisessa tilannetorjunnassa tarkoituksena on vaikeuttaa rikoksen tekemistä, lisätä rikoksen tekemisen riskejä sekä vähentää rikoksesta odotettuja hyötyjä. (Koskinen ym. 2002, 27.) Aina hävikinhallinnassa ei tarvita uusia kalliita ulkopuolisia toimintatapoja vaan ainoastaan jo olemassa olevien ehkä unohdettujen asioiden tarkentamista ja opastamista. Tällainen kustannustehokas malli, joka ei aiheuttaisi suuria lisäkustannuksia, on varmasti monen yrityksen mieleen. Parhaimmillaan tehtävät toimenpiteet hävikin ehkäisemiseksi ovat hyvinkin pienimuotoisia.

Turvallisuus on kaikkien asia ja sitä tulisikin mainostaa henkilökunnalle ja asiakkaille positiivisena kaikkia osapuolia hyödyttävänä toimintana, eikä pelkästään sääntöinä ja määräyksinä. Henkilökunnalla onkin suuri merkitys kaupan turvallisuudelle. Asiakkaalle tulisi antaa liikkeestä vaikutelma, jonka mukaan siellä on hyvä työskennellä ja samalla myös turvallista asioita. (Koskinen ym. 2002, 30.) Siisteys, järjestys ja hyvä valaistus kertovat asiakkaille ja ulkopuolisille varkaille, että myymälässä pidetään huolta myös turvallisuusasioista.

Turvallisuudesta huolenpittäminen kuuluu kaikille, niin myös tavoitteet saavutetaan aina yhdessä henkilökunnan avulla. On tärkeää, että kaikki työntekijät osallistuvat taisteluun hävikiä vastaan, olennaisimpana vetäjänä myymäläpäällikkö. Kaupan henkilökunta koostuu myymäläpäälliköstä, koko- sekä osa-aikaisista työntekijöistä, että tarvittaessa työhön kutsuttavista (Rämö 2011, 41). Viimeisimmäksi mainitut henkilöt ovat varmasti yleistyneet kaupan alalla. Tarvittaessa kutsuttavat työntekijät ovat tarpeellisia myymälälle, mutta kuinka suuren riskin tämä työvoima pitääkään sisällään. Nämä työntekijät tietävät ja tuntevat työpaikkansa sekä myymälän niin kutsutut salaisuudet, mutta eivät työn luonteensa vuoksi ole ehkä niin sitoutuneita yritystä kohtaan kuin vakituisemmat työntekijät.

Kuinka hävikinhallinta tulisi toteuttaa, on hyvin yksilöllistä riippuen myymälästä. Tähän vaikuttavat pitkälti liikkeen asiakkaat, sijainti, aukioloajat ja millaisia tuotteita on myynnissä. Esimerkiksi lainsäädäntö määrittelee Suomessa kaupan aukioloajat (Rämö 2011, 37). Jos näin ei olisi, voisi kauppa mahdollisesti eliminoida niin sanotut hiljaisemmat hetket myymälässään ja sitä kautta vähentää varkauden riskiä. Pyrkimyksenä on kuitenkin aina pienentää varkaiden rikoksen tekemismahdollisuuksia ja lisätä heidän kiinnijäämistään. Varkaan tekee tilanne mahdollisuudesta ryöstää jotain, täten nämä mahdollisuudet tai varkaan oletus kyseisestä mahdollisuudesta tulisi poistaa.

Opas myymälärikollisuuden torjuntaan -teoksessa esitellään loistava, mutta hyvin hintava kasvavalvontajärjestelmä. Tässä videokamera kuvaisi kassan työskentelyä ja lähettäisi reaaliaikaista kuvaa monitorille, johon tulisivat esiin myös kassan näppäilemät tai viivakoodilukijalta saamat tuotetiedot. (Koskinen ym. 2002, 56.)

Hävikin estämisen etuja voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: asiakkaan ja myymälän. Saataessa hävikki kuriin olisi asiakkaalla suurempi valikoima tarjolla kaupan hyllyssä. Tätä kautta myös myymälä saisi isommat myynnit ja paremman tuloksen osakseen.

### 3 Tutkimusmenetelmä ja käytännön toteutus

Eurooppalaisissa hävikinhallinnan tutkimuksissa 2000-luvulla on hävikin tilannetta selitetty kvantitatiivisesta näkökulmasta. Hävikkiä ja sen hallitsemista voidaan kuitenkin lähestyä myös toisesta laadullisemmasta perspektiivistä. Tällöin ongelmaa tarkastellaan inhimillisemmin ja enemmän yrityksen näkökulmasta kuin pelkästään tilastollisesta perspektiivistä. (Rinne 2007, 8.) Tutkimusmetodin valitseminen riippuu täysin tutkittavasta kohteesta ja sen laajuudesta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimuslomaketta. Laadulliseen analyysiin voidaan katsoa kuuluvan kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja tulkinta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta aina olennaista. Pelkistämisen toisen vaiheen periaatteena on karsia havaintomäärää havaintoja yhdistämällä. Tässä lähtökohtana on ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Tämän pelkistämisen tavoitteena ei kuitenkaan ole määritellä tyyppitapauksia tai keskiwertoja. Lopuksi tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä saadun aineiston pohjalta. (Alasuutari 1999, 39 - 44.)

Empiirisessä eli kokemuseräisessä tutkimuksessa pidetään huolta siitä, ettei yksittäistä vastaajaa tunnusteta varsinaisessa julkaistavassa työssä. Alkuperäisten haastattelujen tai kyselyiden vastauksista sen sijaan saatetaan toisinaan esittää tutkielman analyysin tukena lainauksia. Tällöin lainauksien tarkoitus on toimia vain esimerkkeinä tai tekstin elävöittäjänä (Tuomi ym. 2002, 21-22.)

#### 3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellessä mainitaan usein sanat validiteetti sekä reliabiliteetti. Ensimmäisen mainitun termin tarkoittaessa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä on luvattu ja jälkimmäisen edustaessa tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä käsitteet ovat kuitenkin syntyneet määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen parissa eikä siten aina sellaisenaan sovi kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin. (Tuomi ym. 2002, 133.) Kvalitatiivisten menetelmien avulla saadaankin usein syvällistä, mutta heikosti yleistettävää tietoa (Alasuutari 1999, 231). Esimerkiksi tässä tutkielmassa ei reliabiliteetti ole mahdollista myymälöiden ollessa erillisiä yksilöitä erilaisine ongelmineen ja käytäntöineen.



Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole yksiselitteisiä neuvoja, mutta voidaan kuitenkin todeta, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen johdonmukaisuudella eli koherenssilla on merkitystä. Tällöin seuraavien asioiden tulee olla esiteltyinä ja suhteessa toisiinsa: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi ym. 2002, 135 - 138.) Nämä seikat käyvät ilmi tästä opinnäytetyöstä. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat ja ehkäisevät hävikin muodostumisen kohdeyrityksessä. Tämän koettiin olevan tärkeää tutkia, sillä hävikki on erittäin haitallinen tekijä yrityksen liiketoiminnassa. Tutkielmaan osallistuneiden henkilöiden valinta oli perusteltua ja aineiston keruu tapahtui asianmukaisesti täyttäen laadullisen tutkielman kriteerit. Kyselyyn osallistujille selvennettiin saatekirjeellä opinnäytetyön tarkoitus ja, että vastaajat eivät ole tunnistettavissa tuloksista. Opinnäytetyön tiedon keruu aloitettiin tammikuussa 2012 ja kysely toteutettiin saman vuoden huhtikuussa.

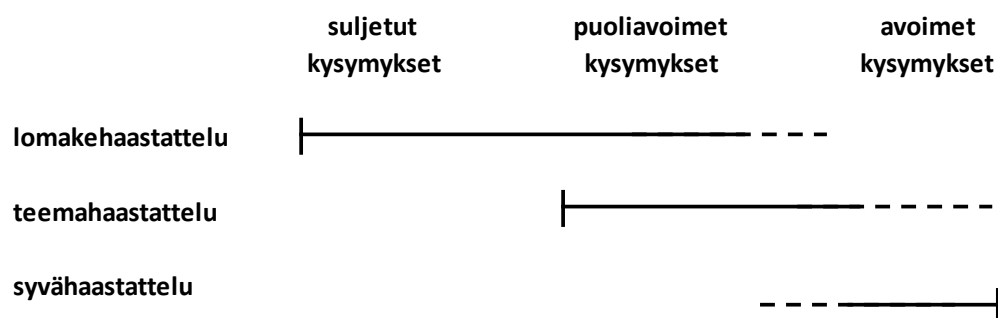
Saturaatio on yksi tapa ratkaista tutkimuksen aineiston riittävyys. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli tutkimusongelman kannalta tutkittavilta ei saada enää uutta tietoa. Tähän vetoaminen ei kuitenkaan aina sovi, jos kyseessä on laadullinen tutkimus (Tuomi ym. 2002, 89 - 90.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä pääsemään tilastollisiin yleistyksiin vaan esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai toimintaa (Tuomi ym. 2002, 87). Koska tämä opinnäytetyö koskee vain Bestseller Retail Finland Oy:tä ja vain tiettyä osaa sen myymälöistä, oli laadullisen tutkimusmenetelmän valinta sopivaa. Kvalitatiivisen menetelmän valintaa tuki entisestään tilanteiden ja hävikinhallinnan käytänteiden vaihtelevuus myymälöissä. Sen sijaan tilanteeseen sopivan laadullisen tutkimusmenetelmän löytäminen oli jokseenkin haasteellista.

Yksi suosittuja laadullisen tutkimuksen toteutusmenetelmiä on haastattelu. Siihen liittyy paljon etuja, jonka vuoksi haastattelua on hyvä pohtia yhtenä tutkimusmenetelmän vaihtoehtona. Haastattelun yhtenä hyötynä voidaan pitää sen joustavuutta. Haastattelun toteuttaja voi toistaa ja selventää kysymyksiä sekä oikaista samalla mahdollisia väärinkäsityksiä. Tällainen ei luonnollisestikaan ole mahdollista etänä toteutettavassa lomakekyselyssä. (Tuomi ym. 2002, 75.) Jotta haastattelijä voisi kysymysten ohella samalla havainnoida haastateltavaa, tulisi kysely toteuttaa kasvokkain. Tämän opinnäytetyön kohderyhmät eli myymälät sijaitsevat ympäri Suomea, joten monipuolinen haastattelu olisi aikaa vievää ja haasteellista toteuttaa. Kyselyyn osallistuvilla henkilöillä on myös työnsä puolesta erittäin kiire. Tähän vedoten päädyttiin sähköiseen lomakekyselyyn, sillä lomakkeen täyttö internetin kautta on kätevä vaihtoehto, jolloin vastaaja voi osallistua kyselyyn itse katsomallaan sopivalla ajalla.

Haastattelun ohella laadullisen tutkimusmenetelmän erilaisia toteutustapoja ovat muun muassa lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. Teknisesti näiden tapojen ero perustuu haastattelun pohjana olevan kyselyn ja toteutuksen strukturoinnin muotoon, joita on esitelty kuviossa 5 (Tuomi ym. 2002, 76.)



Kuvio 5: Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus suhteessa kysymysten avoimuuteen (Tuomi ym. 2002, 80).

Tämä tutkielma toteutettiin osittain strukturoidulla kyselyllä. Lomakehaastattelussa kysytään vain ne asiat, jotka ovat tutkielmalle tarkoituksenmukaisia ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä; jokaiselle kysymykselle tulee löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä. (Tuomi ym. 2002, 77). On myös tärkeää, että lomaketutkimuksessa vastaajalle esitettävät kysymykset on muotoiltu mahdollisimman neutraalisti (Alasuutari 1999, 110). Tämä on huomioitu kysymysten muotoilussa, jotta ne eivät olisi johdattelevia ja vastaaja saisi siten tuoda oikean mielipiteensä esiin. Lomake on pyritty pitämään yksinkertaisena ja helposti vastattavana. Kysymysten järjestystä mietittiin myös tarkkaan. Lopullinen kyselylomake testattiin kohdeyrityksen ulkopuolisilla henkilöillä ennen kyselyn varsinaista julkaisua. Lomakkeen yhteydessä vastaajille jaettiin myös saatekirje (liite 1), jossa kyselyn tarkoitusta ja sisältöä on selvennetty.

### 3.3 Kohdeyrityksen esittely - Bestseller Retail Finland Oy

Bestseller Retail Finland Oy harjoittaa vaatteiden vähittäismyyntiä. Bestseller-konserni on tanskalaisomistuksessa oleva perheyrittys, joka on perustettu vuonna 1975. Yritys on kasvanut hiljalleen ja sillä on nykyään toimintaa maailmanlaajuisesti. (Welcome To Bestseller 2006, 1.) Suomessa toimiva yksikkö on nimeltään Bestseller Retail Finland Oy ja sen tukkuna toimii Bestseller Wholesale Finland Oy.

Helmikuussa 2012 yrityksellä oli reilu 40 myymälää ympäri Suomea ja tuolloin työskenteli vajaa 400 työntekijää. BSR:n liikevaihto oli vuonna 2011 noin 37 355 000 €. (Tuomainen 2012; Bestseller Retail Finland Oy:n kirjanpidon tuloslaskelma 2011.) Joillain vähittäiskaupan yrittäjillä kansainvälinen laajentuminen voidaan nähdä pakollisena toimenpiteenä, kun kotimaan markkinat eivät riitä. BSR:n tarkoituksena onkin laajentua jatkuvasti Suomen markkinoilla.

BSR myy vaatteita sekä asusteita naisille, miehille ja lapsille. Yrityksen vaatemerkkejä ovat Vero Moda, Jack & Jones, Only, Pieces, Object ja Name It. Kaikki Suomessa olevat kyseisten merkkien liikkeet eivät kuitenkaan ole Bestseller Retail Finland Oy:n omistuksessa vaan iso osa kotimaan myymälöistä kuuluu myös partneriyrityksille franchising-menetelmällä. Suomessa tällä tarkoitetaan useimmiten menetelmää, jossa yritys omistaa tietyn toimintamallin ja luovuttaa sen maksua vastaan franchising-ottajan käyttöön. Näin ollen franchising-ottaja sitoutuu ketjun toimintamallin noudattamiseen. Tästä voitaisiin käyttää termiä toimintamallin vuokraus (Rämö 2011, 20.) Tämän työn tutkielmasta on rajattu pois Name It -lastenvaateliikkeet.

	Eron osuus myymälän liikevaihdosta
Etelä-Suomi nro 3	0,56 %
Etelä-Suomi nro 2	0,79 %
Etelä-Suomi nro 1	0,27 %
Länsi-Suomi nro 6	0,37 %
Länsi-Suomi nro 10	0,37 %
Etelä-Suomi nro 4	0,21 %
Länsi-Suomi nro 7	0,06 %
Länsi-Suomi nro 9	0,12 %
Länsi-Suomi nro 8	0,05 %
Etelä-Suomi nro 5	0,01 %

Taulukko 1: Tutkittavien myymälöiden inventaarioerot ajalta helmikuu 2009-tammikuu 2012 (Bestseller Retail Finland Oy:n kirjanpidon tuloslaskelma 1.2.2009-31.1.2012).

Myymälässä ilmenevä hävikki raportoidaan usein euromääräisenä tai prosenttiosuutena liikevaihdosta. Riippuen raportointitavasta tulokset voivat olla hyvinkin poikkeavia. Tutkielmaan on valittu kymmenen BSR:n liikettä kappaleessa 3.4 esitellyn tavan mukaisesti. Jotta myymälät ja niiden käytänteet eivät olisi tunnistettavissa yrityksen ulkopuolisille henkilöille, on liikkeet nimetty alueellisesti Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen liikkeisiin. Kyseiset myymälät laskevat inventaarion joka toinen kuukausi. Taulukossa 1 on esitelty tutkittavien myymälöiden inventaarioerojen prosentuaaliset osuudet myymälän liikevaihdosta ajalla 1.2.2009-31.1.2012. Myymälöiden järjestys kyseisessä taulukossa on isoimmasta inventaarioerosta pienimpään tarkasteltaessa euromääräisiä inventaarioeroja kolmen vuoden ajalta. Taulukosta voi nähdä, että tulokset poikkeavat toisistaan riippuen kumpaa raportointitapaa hyödyntää.

Tutkimukseen osallistuvat myymälät sijaitsevat kaikki kauppakeskuksissa, lukuun ottamatta Länsi-Suomen liikettä numero 10. Sen sijaan myymälöiden pinta-aloissa on suuriakin poikkeavuuksia. Neliöllisesti suurimpien liikkeiden pinta-alat ovat reilusti yli 1000 m<sup>2</sup>, kun taas pienimmässä liikkeessä tilaa on hieman yli 100m<sup>2</sup> (Bestseller Retail Finland Oy:n myymälöiden vuokrasopimukset).

### 3.4 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus ja valinta

Tutkimukseen osallistuvien määrää ja aineiston kokoa pohdittaessa tulee miettiä, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville. Tähän opinnäytetyöhön valittu tutkimusmetodi perustuu myymälässä ongelman parissa työskentelevien ihmisten näkemyksiin asiasta, kuinka hävikinhallinta onnistuu tai vuorostaan epäonnistuu heidän toimintaympäristössään.

BSR:n liikkeet suorittavat inventaarion joka toinen kuukausi ollakseen tietoisia varastojensa suuruudesta ja tuotetilanteista. Myymälöiden inventaarioeroraportteja vertaamalla jaettiin tällä hetkellä (tilanne helmikuussa 2012) toiminnassa olevat myymälät kahteen ryhmään: suuren hävikin omaaviin myymälöihin sekä vähäisen hävikin omaaviin myymälöihin. Näiden kahden ryhmän ääripäistä muodostettiin joukot, jotka osallistuivat varsinaiseen kvalitatiiviseen tutkielmaan. Ryhmät muodostettiin listaamalla kolmen vuoden ajalta (helmikuu 2009 - tammikuu 2012) inventaarioerojen pohjalta niin kutsutut TOP 5 - joukot, joilla oli myymälöiden suurimmat ja pienimmät euromääräiset inventaarioerot. BSR:n omistuksessa olevia myymälöitä on viime vuosien aikana avattu, suljettu ja yhdistetty paljon. Kolme vuotta on sopiva mittari ryhmien muodostuksessa, jotta on mahdollista saada vertailukelpoiset myymäläryhmät tutkittavaksi. Kymmenen liikettä on soveltuva määrä, jotta saadaan BSR:n myymälöistä yleiskuva. Isompi otoskoko vaatisi huomattavasti enemmän resursseja ja käsittelyaikaa, kun taas vähemmän määrän voitaisiin katsoa keskittyvän ja edustavan vain tietyn liikkeen tilannetta.

Laadulliseen analyysiin ei kuitenkaan päädytä vain sen takia, että voimavarat eivät sallisi kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden iso joukko tai tilastollinen analyysi ei vain ole tarpeellista tai ylipäättään mahdollista. (Alasuutari 1999, 39.)

Voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ne henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta paljon tai että heillä on kokemusta kyseistä asiasta (Tuomi ym. 2002, 88). Tästä syystä aineisto kerätään lähettämällä tutkimuslomake tutkittavien liikkeiden myymäläpäälliköille sekä ennalta sattumanvaraisesti valituille 30-tuntisille myyjille. Myyjiksi on haluttu nimenomaan 30 työtuntia viikossa tekeviä työntekijöitä. Esimerkiksi 15-tuntilaisten sijaan he viettävät enemmän aikaa tutkittavassa paikassa eli myymälässä. Tutkimukseen osallistuvilla on käytännönläheistä tietoa tutkittavasta asiasta ja kohteesta.

Tutkimus toteutettiin e-lomakkeen muodossa osittain strukturoituna. Kyselylomakkeen (liite 2) muodostivat niin avoimet kuin muotoillut kysymykset, joissa oli valmiiksi annettuja vaihtoehtoja vastaajaa varten.

## 4 Tulokset

Vastaavaa tutkimusta kyseisistä liikkeistä ei ole, joten toteutetun kyselyn tuloksia ei ole verrattavissa aikaisempiin tutkimuksiin. Tuloksia ei ole myöskään ole yleistettävissä muihin vaatteiden vähittäismyynnin yrityksiin, sillä kyseinen tutkielma on tehty ainoastaan koskien Bestseller Retail Finland Oy:n myymälöitä.

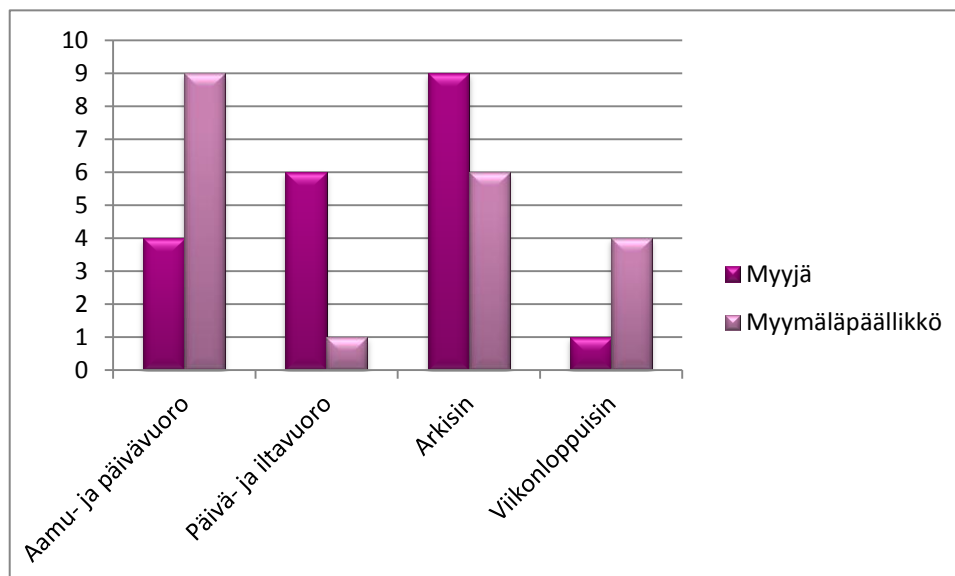
### 4.1 Tutkimustulokset

Kysely lähetettiin saatekirjeen kera ennalta valituille kahdelle kymmenelle BSR:n henkilökuntaan kuuluvalla työntekijällä, kymmenelle myyjälle ja kymmenelle myymäläpäälliköllä. Kaikki kaksikymmentä työntekijää vastasivat e-lomakekyselyyn huhtikuussa vuonna 2012, joten kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Jotta myymälät ja niiden käytänteet eivät olisi tunnistettavissa yrityksen ulkopuolisille henkilöille, on liikkeet nimetty alueellisesti Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen liikkeisiin.

#### 4.1.1 Taustatiedot

Taustatietoina osallistujilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat työskennelleet Bestseller Retail Finland Oy:n palveluksessa, onko vastaaja myyjä vai myymäläpäällikkö sekä missä työvuorossa hän työskentelee eniten. Kun kysely toteutettiin, kaikkien liikkeiden myymäläpäälliköt olivat naisia. Tämän takia koettiin tarpeettomaksi kysyä taustamuuttujana vastaajan sukupuolta. Myös vastaajan ikää tärkeämmäksi tiedoksi koettiin kysyä hänen työkokemustaan tutkittavassa yrityksessä. Kaikkien vastaajien keskiarvo työajalle BSR:llä oli 4 vuotta 7 kuukautta, pelkästään myymäläpäälliköiden keskiarvo oli tasan 7 vuotta ja myyjien keskiarvo 2 vuotta 4 kuukautta.

Vastanneista 15 työntekijää kertoi työskentelevänsä eniten arkipäivisin, loput viikonloppuisin. Viikonlopputyöntekijöistä neljä henkilöä oli myymäläpäälliköitä, yksi myyjä. Vastanneista aamu- ja päivävuoroissa työskenteli 13 henkilöä, loput seitsemän vastannutta päivä- ja iltavuoroissa. Kyselyyn osallistuneet myymäläpäälliköt työskentelivät myymälässä selvästi aamu- ja päivävuoropainotteisesti.



Kuvio 6: Kyselyyn vastanneiden työvuorojakauma myymälässä

Kyselyssä selvitettiin myymälähenkilökunnan tietoisuutta koskien turvallisuusohjeita sekä syitä, jotka aiheuttavat, mutta myös estävät hävikin muodostumista myymälän sisällä.

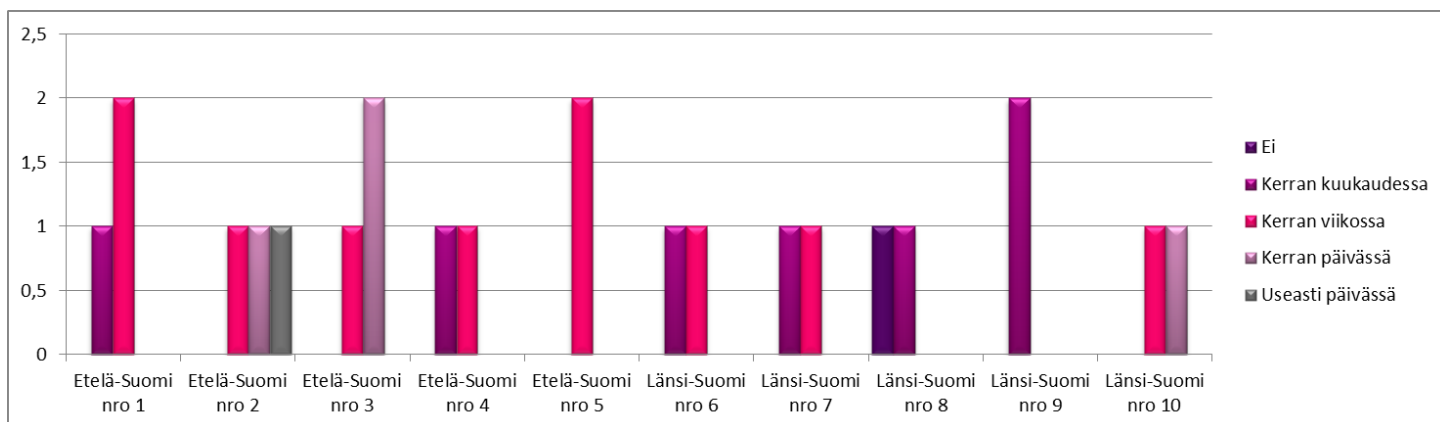
#### 4.1.2 Myymäläturvallisuus

Myymälän turvallisuusohjeita kysyttäessä jakautuivat vastaukset tasan vaihtoehtojen välillä, että vastaaja uskoi tietävänsä häntä koskevat ohjeistukset ja että hän ei kokenut tietävänsä tarpeeksi niitä. Kukaan osallistuneista ei vastannut, ettei tietäisi mitään turvallisuusohjeista. Työntekijöiden tiedossa olleet yleisimmät turvallisuusohjeet olivat opastukset koskien palo- ja työturvallisuusohjeita sekä vartijoiden hälyttämistä paikalle uhkaavissa tilanteissa. Myyjien ja myymäläpäälliköiden vastauksissa oli vain vähän eroavaisuuksia. Siinä kun myyjistä neljä vastannutta koki tietävänsä turvallisuusohjeet, myymäläpäälliköiden vastaava luku oli kuusi. Poikkeuksia sen sijaan ilmeni kysyttäessä tietääkö työntekijä mitä oikeuksia, mutta myös velvollisuuksia hänellä on ottaessaan kiinni varkaan. Varkaksi laskettiin tässä niin työpaikan sisäiset kuin ulkoiset varkaat. Kolmetoista työntekijää vastasi tietävänsä kuinka tulee toimia, kun taas loput seitsemän ei tiennyt tarkkaan. Yleisimmät tiedossa olleet opastukset olivat, ettei mahdolliseen myymälävarkaaseen saa itse ottaa fyysistä kontaktia vaan tulee soittaa välittömästi poliisille tai vartijalle, mikä toimenpiteenä on myös työntekijän velvollisuus.

#### 4.1.3 Hävikkiä aiheuttavat syyt

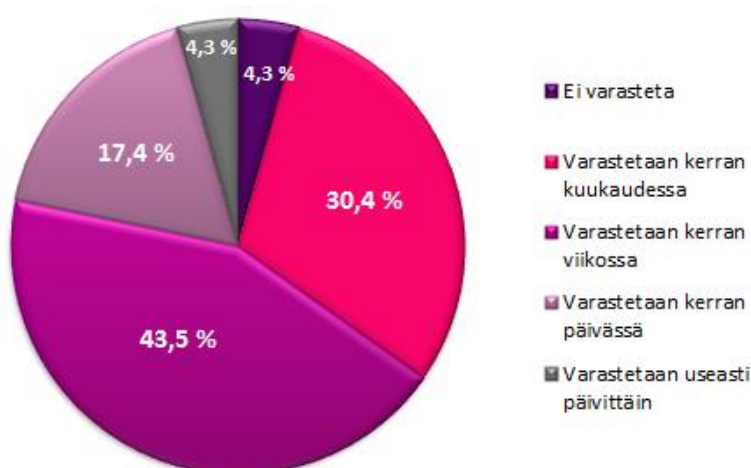
Tarkkoja tietoja ei ole siitä, paljonko varkauksia tehdään myymälöissä. Tämän takia tutkimuslomakkeessa kysyttiin, millainen tuntuma työntekijällä on varastetaanko liikkeessä. Tähän

laskettiin mukaan niin sisäiset kuin ulkoiset varkauudet. Kysymyskohdassa oli mahdollista vastata useampaan vaihtoehtoon, jotka olivat, ettei varkauksia tapahdu, varastetaan kerran kuukaudessa, kerran viikossa, kerran päivässä tai useasti päivässä.



Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden BSR:n työntekijöiden mielipide varkauksista myymälässä

Joidenkin myymälöiden sisällä oli näkemuseroja myyjän ja myymäläpäälliköiden vastausten kesken, mutta suunta oli samankaltainen. Kahdestakymmenestä osallistujasta ainoastaan yksi työntekijä vastasi, ettei heidän liikkeessään hänen mielestään ilmene varkauksia. Yhden osallistujan mielestä heidän myymälässään tapahtuu varkauksia useasti päivittäin. Kuviossa 8 on nähtävissä, että vajaa 44 prosenttia vastauksista keräsi vaihtoehto, että myymälöissä tehtäisiin varkauksia kerran viikossa, seuraavaksi eniten keräsi reilulla 30 prosentilla, että varkauksia olisi kerran kuukaudessa. Alueellisesti Etelä- ja Länsi-Suomen myymälöiden välillä ei ollut suuria eroavaisuuksia vaan näiden tulosten perusteella voidaan todeta myymälävarkauksia tapahtuvan molemmilla alueilla kuukausittain sekä viikoittain.



Kuvio 8: Kyselyyn vastanneiden BSR:n työntekijöiden mielipidejakauma myymälässä toteutuvista varkauksista

Myyvälässä tapahtuvan varkauden voi paljastaa moni asia, yksi niistä on joka toinen kuukausi laskettava inventaario. Mikäli tuotteita on viimeisen kahden kuukauden aikana varastettu, näkyy se miinuksena inventaarion lopputuloksessa. Hyvällä tai huonolla inventaarion tuloksella voi olla vaikutusta liikkeen tuloksen lisäksi myös myymälän yhteishenkeen sekä työntekijöiden asenteisiin. Lomakkeessa kysyttiinkin, onko inventaarion erotuloksella vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Seitsemän työntekijän mielestä erotuloksella oli vaikutusta. Yksi vastaaja kertoi, että inventaarion tulosta aina jännitetään, mutta enemmän siltä kannalta, onko inventaario suoritettu huolella. Iso ero koettiin masentavaksi, mutta myös vaikuttavan siihen, että myymälässä ollaan aktiivisempia varkauden suhteen. Pienten erojen koettiin vaikuttavan positiivisesti yleisilmapiiriin sekä olevan todiste aktiivisesta asiakaspalvelusta.

Työntekijöiltä kysyttiin, mitkä tekijät heidän mielestään aiheuttavat hävikin muodostumisen myymälässään, mutta myös mikä sitä nykyään estää. Molemmissa kysymyksissä tarjottiin vaihtoehtoja valittavaksi, joita tuli täsmentää myös sanallisesti. Ennalta annettuja vaihtoehtoja oli mahdollista valita niin monta kuin koki tarpeelliseksi. Hävikin aiheuttajissa osallistujat tekivät yhteensä 56 valintaa. Kyseiset päätökset on esiteltyinä taulukossa 2. Näistä valinnoista neljä suosituinta vaihtoehtoa olivat:

30 % ulkoinen varkaus

23 % huolimattomuus

9 % henkilöstön koulutuksen puute taistelussa hävikkiä vastaan

9 % IT-ongelmat (laskujen lähetys/vastaanotto)

		Henkilöstön koulutuksen puute taistelussa hävikkiä vastaan	Henkilöstön motivaation puute taistelussa hävikkiä vastaan	Huonosti organisoitu toiminta liikkeessä	Huono toimintamalli inventaariossa	IT-ongelmat (laskujen lähetys/vastaanotto)	Ulkoinen varkaus	Sisäinen varkaus	Väärät tuotemäärät toimituksissa	Huolimattomuus	Jokin muu
myyjä	Etelä-Suomi nro 1						x			x	
	Etelä-Suomi nro 2			x	x	x	x		x	x	
	Etelä-Suomi nro 3	x					x				
	Etelä-Suomi nro 4						x			x	
	Etelä-Suomi nro 5		x	x	x	x	x				
	Länsi-Suomi nro 6	x		x						x	
	Länsi-Suomi nro 7						x			x	
	Länsi-Suomi nro 8										
	Länsi-Suomi nro 9	x		x						x	
	Länsi-Suomi nro 10	x					x			x	
myymälä- päällikkö	Etelä-Suomi nro 1				x	x	x				
	Etelä-Suomi nro 2						x				
	Etelä-Suomi nro 3	x					x	x		x	
	Etelä-Suomi nro 4		x			x	x			x	
	Etelä-Suomi nro 5						x			x	
	Länsi-Suomi nro 6						x			x	
	Länsi-Suomi nro 7						x				x
	Länsi-Suomi nro 8						x			x	
	Länsi-Suomi nro 9				x	x	x		x	x	
	Länsi-Suomi nro 10		x				x		x		
yhteensä		5	3	4	4	5	17	1	3	13	1

Taulukko 2: Hävikkiä aiheuttavat tekijät myymälässä



Myyjät kokivat henkilökunnan koulutuksen puutteen enemmän syyksi kuin myymäläpäälliköt. Työntekijöiden mielestä koulutuksia tulisi olla useammin, esimerkiksi kerran puolessa vuodessa. Nykyinen koulutus koettiin liian vähäiseksi ja siihen toivottiin tarkempia ohjeita, mitä saa ja kuuluu tehdä. Oppaasta lukeminen ei ole sama asia kuin konkreettisen koulutuksen saaminen. Yhdeksi ongelmaksi koulutuksen puutteeseen koettiin liian vähäinen aika itse koulutusta varten kiireisen arjen keskellä. Tosin Etelä-Suomen liikkeessä numero 2 kyselyyn vastannut myyjä kertoi, että työntekijät ovat hänen mielestään saaneet kattavan koulutuksen.

Henkilöstön motivaation puutteeseen koettiin vaikuttavan liian vähäinen informaatio koskien hävikin seurantaa. Eräässä Länsi-Suomen liikkeessä tuntui, ettei yritys jaksaa kiinnostaa työntekijöitä niin paljon, että henkilöstö pysyisi motivoituneena. Huolimattomuuden nähtiin kasvavan, koska myymälässä tiedostetaan, etteivät kyseessä ole omat rahat, joilla ei saisi ”leikkiä”. Huono ilmapiiri ja niin sanotun yhteen hiileen puhaltamisen puuttuminen vaikutti myös motivaation puuttumiseen.

Huonosti organisoidun toiminnan liikkeessä valitsi neljä vastaajaa, joista kaikki olivat myyjiä. Tässä epäkohtina nähtiin muun muassa työtiloissa toisinaan oleva epäjärjestys. Henkilökunta ei ole aina kaikissa tilanteissa varma, kuinka tulisi toimia. Liian vähäinen henkilökunnan määrä tekee välillä täysipainoisen asiakaspalvelun haasteelliseksi, mutta hiljaisina hetkinä saataan lamaantua helposti. Hälytintportit saattavat välillä hälyttää turhaan, mikä vähentää niiden luotettavuutta henkilökunnan keskuudessa.

Huonoksi toimintamalliksi inventaariossa koettiin useammassakin liikkeessä skannauslaitteiden toisinaan ilmenevä huono toimivuus inventaarion laskussa, liian vähäinen henkilökunnan määrä laskemisvaiheessa sekä inventaarion esivalmistelujen niukkuus, jolloin varsinaiseen inventaarioon jäävä aika on hyvin rajallinen. Vastaajat huomioivat tässä myös huolimattomuuden ja inhimilliset virheet.

Viisi vastaajaa kahdestakymmenestä koki erilaisten IT-ongelmien vaikuttavan hävikin määrään. Jokseenkin haasteelliseksi koettiin BSR:llä kevään aikana otettu uusi tarkempi järjestelmä koskien tuotteiden lähettämistä ja vastaanottamista niin kutsutulla varianttitasolla. Kenties tämä ei kuitenkaan ole suoranaisesti IT-ongelma vaan tiedon ja taidon puutteesta johtuva epäkohta. Eräässä liikkeessä myös koettiin, että tietokoneohjelmien kaatuminen aiheuttaa stressiä ja huolimattomuutta henkilökunnassa.

Suurimmaksi hävikin aiheuttajaksi koettiin ulkoinen varkaus, jonka peräti kaikkien liikkeiden myymäläpäälliköt valitsivat. Tämän vaihtoehdon valinneilta kysyttiin lisäkysymyksenä, minkä asioiden vastaaja kokee olevan ongelmakohtina ulkoisessa varkaudessa. Selvästi kaksi tekijää nousi yleisimmiksi ongelmiksi; sovituskopit sekä henkilökunnan vähäisyys. Jälkimmäinen syy

ilmenee esimerkiksi silloin, kun myyjä on yksin liikkeessä eikä pysty huomioimaan kaikkia tapahtumia. Ammattivarkaiden koettiin osaavan hyödyntää tämä tilanne. Myymälähenkilökunnan koettiin myös olevan harhautettavissa kiireellisinä aikoina, jolloin työntekijöitä on paljon, mutta samalla vastaavasti myös asiakkaita ja häiriötekijöitä. Kuten varmasti monissa muissakin vaatteiden vähittäismyynnin yrityksissä, sovituskopit koettiin ongelmallisiksi. Sovituskopeille ei ole aina mahdollista järjestää pidempiaikaista valvontaa päivän aikana. Joissain myymälöissä sovituskopit on myös asetettu huonoon paikkaan, jolloin kontrollia on vaikea pitää kauempaa. Erilaiset todisteet myymälässä kertovat ulkoisen varkauden olevan todellinen ongelma ja yksi syy hävikin muodostumiseen. Näiden lisäksi joissain myymälöissä koettiin olevan huono näkyvyys, mikä vaikeuttaa yleisesti liikkeen ja asiakkaiden huomiointia.

Sen sijaan myymälän sisäisen varkauden vaikutuksen hävikkiin koettiin olevan ulkoista huomattavasti pienempi. Vaikka ainoastaan yksi myymäläpäällikkö valitsi kyseisen vaihtoehdon, kommentoivat toisetkin liikkeet sen mahdollisesti aiheuttavan hävikkiä. Yrityksen sisäinen varkaus on luonnollisesti ulkoista varkautta arempi aihe. Kenties tämän takia vain yksi vastaaja valitsi tämän vaihtoehdon.

Toimituksissa olevien väärin tuotemäärien ei koettu aiheuttavan paljoakaan hävikkiä. Ongelmia muodostui toisinaan myymälöiden sisäisissä tuotesiiirroissa, joista vastuussa ovat siten myymälässä työskentelevät henkilöt.

Ulkoisen varkauden jälkeen toiseksi suurimmaksi hävikin aiheuttajaksi koettiin yleinen huolimattomuus. Tämä ilmenee muun muassa inventaarion laskennassa näppäilyvirheinä tai inventaariota laskettaessa ei muisteta, että tuotteita on esimerkiksi mallinukkejen päällä. Toisinaan myös välinpitämättömyys ja huono motivaatio aiheuttanevat huolimattomuutta. Välillä työntekijöillä on liian monta hoidettavaa asiaa, joita ei osata priorisoida tärkeysjärjestykseen. Huolimattomuutta koettiin tapahtuvan muun muassa laskujen hyväksymisessä, tuotteiden hälyttämisessä sekä sovituskoppien tarkistamisessa.

Vapaassa kommentointimahdollisuudessa ilmeni, että joissain myymälöissä pidetään vaate-  
rekkejä kauppakeskuksessa liikkeen ulkopuolella. Yhdessä myymälässä tämän koettiin aiheuttavan hävikkiä.

#### 4.1.4 Hävikkiä ehkäisevät tekijät

Hävikkiä aiheuttavien tekijöiden lisäksi kysyttiin myös, mitkä asiat nykyään ehkäisevät hävikin muodostumista myymälässä. Ennalta tarjotuista vaihtoehdoista osallistujat tekivät yhteensä 66 valintaa. Näistä valinnoista neljä suosituinta vaihtoehtoa olivat:

23 % henkilöstön motivoitunut asenne taistelussa hävikkiä vastaan

20 % hyvin organisoitu toiminta liikkeessä

17 % oikeat tuotemäärät toimituksissa

15 % hyvä toimintamalli inventaariossa

Myymälöissä annetaan koulutusta koskien taistelua hävikkiä vastaan. Täsmälläänä lisäkysymyksenä tämän vaihtoehdon valinneilta vastaajilta kysyttiin, kuinka usein tällaista opastusta annetaan henkilökunnalle. Vaihdellen myymälästä kyseistä koulutusta annettiin tiimipalaverien ja inventaarion laskemisen yhteydessä, uuden työntekijän perehdytyksessä, sesonkien vaihtuessa, noin kerran puolessa vuodessa tai aina kun tarve sen vaatii. Etelä-Suomen liikkeessä numero 2 myymäläpäällikkö koki, että koulutusta annetaan liian harvoin, mutta henkilökunta on itse motivoitunut kysymään hävikkiin liittyvistä koulutusasioista.

		Henkilöstön koulutus	Henkilöstön motivoitunut asenne	Hyvin organisoitu toiminta	Hyvä toimintamalli inventaariorissa	Oikeat tuotemäärät toimituksissa	Vartiointi palvelut	Jokin muu
myyjä	Etelä-Suomi nro 1	x		x	x			
	Etelä-Suomi nro 2	x	x	x	x	x	x	
	Etelä-Suomi nro 3					x	x	
	Etelä-Suomi nro 4	x	x	x	x	x	x	
	Etelä-Suomi nro 5		x	x	x			
	Länsi-Suomi nro 6		x			x	x	
	Länsi-Suomi nro 7		x			x		
	Länsi-Suomi nro 8		x	x		x		x
	Länsi-Suomi nro 9		x		x	x	x	
	Länsi-Suomi nro 10	x		x	x			
myymälä- päällikkö	Etelä-Suomi nro 1	x	x	x	x			
	Etelä-Suomi nro 2		x				x	
	Etelä-Suomi nro 3		x	x				
	Etelä-Suomi nro 4		x	x	x	x		
	Etelä-Suomi nro 5	x	x	x	x	x	x	
	Länsi-Suomi nro 6		x			x	x	
	Länsi-Suomi nro 7	x	x					
	Länsi-Suomi nro 8		x	x		x		x
	Länsi-Suomi nro 9			x	x			
	Länsi-Suomi nro 10			x				
	yhteensä	7	15	13	10	11	8	2

Taulukko 3: Hävikkiä estävät tekijät myymälässä

Koskien henkilökunnan motivoitunutta asennetta, lomakkeessa kysyttiin, mikä vastaajaa motivoi työskentelemään hävikkiä vastaan. Vastauksissa kävi ilmi seuraavia tekijöitä: myymälävaraiden kiinnijääminen, ison hävikin vaikuttaminen heikentävästi liikkeen tulokseen, halu pitää myymälä kannattavana, vastuu myymäläpäällikkönä, halu kohdella työnantajaa kunnioittavasti ja tarkasti, informointi uusista säännöistä sekä työtiimin hyvä ilmapiiri.

Kolmentoista vastaajan mielestä hyvin organisoitu toiminta myymälässä vaikuttaa ehkäisevästi hävikin muodostumiseen. Tämä toteutuu käytännössä useammassakin myymälässä muun mu-

assa niin, että henkilökunta on jaettu niin kutsutun floor planin avulla eri paikkoihin myymälässä, mikä helpottaa asiakkaiden seuraamista. Hyvin organisoidussa liikkeessä jokainen työntekijä on tietoinen, kuinka saapuva tavara tarkastetaan, hyllytetään ja laitetaan myymälään esille. Tämä näkyy myös kontrollina sovituskopeilla niin, että tilat jatkuvasti tarkastetaan. Hyvin kontrolloiduissa myymälöissä laitetaan myös aktiivisesti esille erilaisia infoilmoituksia ja päivitetään niitä henkilökuntaa varten. Pienissä liikkeissä on myös huomioitu, että asiakkaan palvelu antaa huomattavasti vähemmän mahdollisuuksia varastelulle.

Puolet vastaajista koki hyvän toimintamallin inventaarion laskennassa olevan tärkeää hävikin ehkäisemisessä. Työntekijöiden mielestä tässä auttoi, että jokaiselle on jaettu omat alueet tuotteiden laskemisessa, selkeät merkinnät sekä tarkka ohjeistus. Inventoijien kokemus nähtiin myös positiivisena ja olennaisena tekijänä onnistuneessa inventaariossa. Kyseisessä Etelä-Suomen liikkeessä numero 1 koettiin, että inventaarion tarkastuslaskennoissa löytyy harvoin virheitä. Tarkkuus ja huolellisuus nähtiin tärkeimpinä ominaisuuksina useissa myymälöissä. Myös hyvät ennakoivat esivalmistelut sekä myymälän ja varastotilojen siisteys olivat onnistuneen inventaarion auttavia tekijöitä.

Jotta hävikkimäärä ei kasvaisi, yli puolet kyselyyn osallistujista piti tärkeänä sitä, että toimituksissa on oikeat tuotemäärät. Suurimmaksi osaksi tämä koski vastaajien mielestä sekä tukan että liikkeiden keskenään tekemiä lähetyksiä.

Kahdestakymmenestä vastaajasta kahdeksan koki vartiointipalveluiden estävän hävikin muodostumisen heidän myymälössään. Näissä liikkeissä vartijoiden säännölliset tarkastuskierrokset ja hälytysnappi olivat tärkeässä asemassa. Joissain myymälöissä vierailee myös siviilipukuisia vartioita, joiden tuoma apu koettiin hyödylliseksi. Länsi-Suomen liikkeessä numero 6 vartijat tulevat jopa yleensä varoittamaan työntekijöitä, mikäli tiedostettuja varkaita on liikkeellä kaupungilla.

Muina tekijöinä annettujen vaihtoehtojen lisäksi yksi myymälä koki, että varaston ja laskujen järjestys sekä niiden loogisuus vaikuttavat olennaisimpana hävikin pieneen määrään. Kun asiat on järjesteltyinä, virheet on helppo huomata ja tarkistaa. Länsi-Suomen liikkeessä numero 10 on päivittäin käytössä seitsemän tunnin mittainen sovituskoppivuoro, jolloin yksi työntekijä työskentelee sovitusalueelle ja estää siten toiminnallaan mahdollisen ulkoisen varkauden ja väärinkäytön.

#### 4.1.5 Hävikkiin vaikuttavat muut tekijät

Lisäkysymyksinä myymälöiltä muun muassa tiedusteltiin, onko heillä käytössä niin kutsuttuja valvontapeilejä. Ainoastaan yksi osallistuja vastasi tähän myönteisesti. Kahdestakymmenestä

vastaajasta 12 työntekijää kertoi, että myyjillä on niin sanottuja vastuualueita liikkeessä. Vastaavanlaisia vastuualuekäytäntöjä oli kolmentoista vastaajan mukaan käytössä myös inventaarion laskemisessa. Työvuorojen ryhmittelyä, esimerkiksi tunti kassatyötä, tunti sovituskopivahtijana ja tunti tuotteiden järjestelyä, oli myymälässä käytössä viiden vastaajan mukaan.

Lopuksi kyselyyn osallistuneilla oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Tässä kävi ilmi, että eräässä liikkeessä on kiireellisinä aikoina käytössä toimintamalli, jossa työntekijät on jaettu tietyille alueille. Muutoin myymälässä asemoidutaan aina tilanteen vaatimalla tavalla. Toisessa liikkeessä uskottiin, että hävikin estämisen kannalta tärkeintä on tuotteiden oikeaoppinen ja huolellinen käsittely niin vastaanotto- kuin lähettämisvaiheessa sekä myymälässä läsnäolo. Toisaalla toivottiin että liikkeessä olisi selkeämmät toimintatavat siitä, mitä henkilökunta saa tehdä ja mikä vuorostaan on kiellettyä. Pienemmissä liikkeissä oli tiedostettu, että myymälän ja asiakkaiden silmällä pitäminen on helpompaa ja tehokkaampaa, mutta myös se että kauppakeskuksissa liikkuvat ammattivargaat varmasti ovat löytäneet tiensä myös heidän liikkeisiinsä. Vartijapalveluiden hälytysnappia kiiteltiin, jotta vartijat saadaan nopeasti paikalle ilman erillistä puhelinsoittoa.

## 5 Tutkimuksen päätelmät

Kyselystä saadun aineiston perusteella on päädytty seuraavaksi kerrottuihin johtopäätöksiin sekä mahdollisiin kehitysehdotuksiin koskien hävikinhallintaa Bestseller Retail Finland Oy:n myymälöissä. Tutkielman yhteydessä on ilmennyt jatkotutkittavia kohteita, joita esitellään lopuksi.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Työn tavoitteena oli löytää syitä, jotka aiheuttavat hävikkiä vaatteiden vähittäismyynnissä BSR:n liikkeissä. Työn ratkaisu on, että suurimpina aiheuttavina tekijöinä koettiin ulkoinen varkaus, yleinen huolimattomuus, IT-ongelmat sekä henkilöstön koulutuksen puute taistelussa hävikkiä vastaan. Myymälöissä on myös onnistuttu hävikin ehkäisemissä. Tässä tärkeimpinä asioina vaikuttivat henkilöstön motivoitunut asenne taistelussa hävikkiä vastaan, hyvin organisoitu toiminta liikkeessä, oikeat tuotemäärät toimituksissa sekä hyvä toimintamalli inventaarion laskennassa. Erilaisia hävikinhallintaoppaita on tarjolla hyvinkin paljon. Niiden hyödyntämisessä tulee aina muistaa, että jokainen myymälä toimintaympäristöineen on uniikki ja siten on mahdotonta määritellä yhtä oikeaa strategiaa hävikin vähentämiseksi vaatteiden vähittäiskaupassa. Kustannustehokkuus on kuitenkin yksi perusasioista, joista hävikinhallinnassa lähdetään liikkeelle.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että hävikkiä vähentäisi ja estäisi entistä parempi asiakkaiden huomioiminen. Vaikka kaikkia asiakkaita ei ehtisi henkilökohtaisesti palvelemaan, tulisi jokaista myymälään tulevaa asiakasta tervehtiä. Palveltaessa yhtä asiakasta, tulisi työntekijän samalla luoda silmäyksiä ympärillä olevaan toimintaan osoittaen näin valppautensa mahdollisille ulkopuolisille varkaille. Niissä myymälöissä, joissa henkilökunnan ajoittainen vähyyys koettiin ongelmaksi, tulisi laskea, paljonko yksi uusi työntekijä toisi hyötyä sekä lisäkustannuksia.

Vartioiden kutsuntanappien käyttöä tulisi entisestään korostaa henkilökunnalle. Napin käyttö on erittäin suositeltavaa aina, kun myymälässä ilmenee mahdollisia ongelmatilanteita. Tämä etenkin silloin, kun myyjä on yksin liikkeessä tai vastaavasti kiireellisinä aikoina myymälän ollessa täynnä asiakkaita. Kuten kappaleessa 2.3 käytiin läpi, tarvitaan myymälässä valvontaa. Ulkopuolisista palveluista tulevan vartiointin onkin tarkoitus vapauttaa kaupan omaa henkilökuntaa toimimaan myyntityössä ja antamaan ammattitaitoisia ohjeita. Virkapukuinen vartija herättää myös varmasti enemmän huomiota asiakkaiden keskuudessa. Kustannukset saattavat näissä ulkopuolisissa palveluissa nousta yllättävän suuriksi mikäli liikkeisiin halutaan jatkuvaa vartiointia, siksi ratkaisuja kannattaa lähteä hakemaan yrityksen sisältä omista toimintamalleista. Hälytettävissä olevat vartijat ovat kuitenkin hyvä turva mahdollisten ongelmatilanteiden varalta. Myös videovalvontaa sekä kameroiden käyttöä voisi resurssien puitteissa parantaa.

Henkilökunnalle olisi tärkeää järjestää ammattitaitoista hävikinhallinnan koulutusta koskien yleisen asenteen ja huolellisuuden vaikutusta myymälän sisällä kuin varkaustilanteissa. On äärimmäisen huomionarvoista, että myymälän henkilökunta tietää toimia mahdollisissa rikostilanteissa lainmukaisella ja turvallisella tavalla. Tämä myös sen takia, ettei työntekijä aiheuta turhia vaikeuksia omalle myymälälleen toimimalla väärin varasta kohtaan. Selkeät toimintaohjeet tulisi laatia myös niiden tilanteiden varalta, jos epäilty asiakas osoittautuukin syyttömäksi. Myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen laatuun tulisi panostaa jokaisessa myymälässä.

Mikäli mahdollista myymälöissä voitaisiin jakaa joko alueittain tai tuotteittain niin kutsuttuja vastuualueita, joihin kukin myyjä keskittyisi enemmän ja mahdolliset varkaudet ja tuotteiden puuttumiset havaittaisiin nopeammin. Kuten kappaleessa 2.2.1 mainittiin, hävikkialttiit tuotteet voitaisiin asetella näkyville paikoille ja vastuumyyjät voisivat harrastaa säännöllistä tarkastuslaskentaa. Vastuualueet olisi nimettyinä työntekijöille, sillä nimeäminen lisää aina vastuullisuuden tuntoa. Tätä samaa nimettyä vastuukäytäntöä tulisi ehdottomasti hyödyntää myös inventaarion laskemisessa, aivan kuten osa myymälöistä jo tekeekin. Laskentatarkkuus ja huolellisuus todennäköisesti lisääntyisivät, kun omat tuotelaskentatulokset tulisi allekirjoittaa.

Henkilökunnalla on velvollisuus päivittäisellä toiminnallaan torjua myymälärikollisuutta, niin sisäistä kuin ulkoista. Myymälöiden kannattaisi asettaa hävikkirajatavoitteet, joihin yhdessä pyritään. Motivaatio tulisi löytää muualta kuin palkitsemisjärjestelmistä. Kaikki henkilökunnan palkinnot ovat veronalaista tuloa (Arpajaisvero 2011) ja ehkeivät siten houkuta kaikkia. Vaikka hävikinhallinta tulisi olla mukana myymälän jokapäiväisessä arjessa, voitaisiin järjestää myös esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain hävikinestokampanjoita, jolloin myymälän toimintaa pyrittäisiin entisestään tehostamaan ja muistuttamaan kenties arjen ja kiireen keskellä unohdetuista toimintatavoista. Joidenkin myymälöiden mielestä IT-ongelmat vaikuttavat myös inventaarioerojen muodostumiseen. Näistä asioista myymälöiden tulisi kerätä listat ja vaatia IT-tukea selvittämään ongelmat ja niiden alkuperäiset syyt. Mikäli IT-ongelmia aiheuttaa myymälähenkilökunnan taidon puute liikkeen puolella, tulisi myymäläpäällikön pyytää selkeät ohjeet päivittäin tarjolla olevasta IT-tuesta ja varmistaa, että myymälän henkilökunta on tietoinen ohjeistuksesta. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, että IT-ongelmat aiheuttavat siis inventaarioeroja, mutta eivät varsinaista hävikkiä. Näistä ongelmista johtuvat erot tulisi olla korjattavissa seuraavaan inventaarion laskentaan.

Kyselystä saadun aineiston perusteella on huomioitavaa, että ainoastaan yksi tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kertoi heidän liikkeessään olevan käytössä niin kutsutut valvontapeilit, joiden ennaltaehkäisevästä vaikutuksesta mainittiin 2.2.1 kappaleessa. Kyseiset tuotteet sopivat sellaisiin kohteisiin, joihin ei ole hyvää jatkuvaa näkyvyyttä esimerkiksi kassa-alueelta. Näiden peilien hyödyntämistä tulisi ehdottomasti pohtia myymälöiden hävikinhallinnan yhteydessä. Kyseisistä peileistä saatava hyöty on liikkeeseen oikein asennettuna suuri ja samalla kustannukset melko vaatimattomat.

Vaikka myymälähenkilökunnan mielestä sisäinen varkaus ei ole suuri ongelma, tulisi siihen kiinnittää lisähuomiota hyvistä sisäisistä kontrolleista huolimatta. Sisäistä varkautta harrastavat työntekijät ovat tietoisia myymälän käytännöistä, tämän takia henkilökunnalle tehtävät poistumistarkastukset voivat olla jo liian vanhentunut käytäntö. Asiakaspalautusten dokumentteja tarkastetaan ehkäistäkseen niissä ilmenevät väärinkäytöt. Niitä ennaltaehkäisevästi muun muassa reklamaatiopoistoja saavat tehdä vain tietyt nimetyt henkilöt. Näitä toimintoja tulisi vielä entisestään tehostaa nimeämällä esimerkiksi vain sisäisiin kontrolleihin tarkoitettuja työntekijöitä, jotka vierailisivat säännöllisesti myymälöissä yllätystarkastuksia tehden. Myymälöissä voitaisiin myös harjoittaa vastuuhenkilöiden työtehtävien kierrätystä, mikä saattaisi nostaa epäkohtia esiin.

Mikäli hävikin muodostumisen ongelmana koetaan esimerkiksi erillisessä tilassa oleva varasto, voitaisiin tavallisen avainjärjestelmän sijaan harkita niin sanottua elektronista ajan- ja kulunvalvontaa. Tällöin saataisiin infoa, milloin ja ketkä varastossa käyvät. Jos vastaavaa järjestelmää laajennettaisiin myös liiketiloihin, voitaisiin tarkkailla jäävätkö tietyt työntekijät pit-

käksikin aikaa myymälän tiloihin sulkemisajan jälkeen, mitä ei olisi selitettävissä pelkällä kassan laskemisella. Osassa liikkeissä tämä mahdollisuus on jo käytössä.

Myymälöissä lasketaan inventaariot joka toinen kuukausi. Isommissa myymälöissä tämä on aikaa vievää. Mahdollisista yllätysinventaariolaskennoista ei kenties olisi niin suurta hyötyä, kun inventaario lasketaan muutoinkin jo suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Joissain yrityksissä inventaarioita saatetaan laskea vain vuoden välein. Sen sijaan hävikkiä tuotteita voitaisiin laskea mini-inventaarion tapaan kuukauden sykleissä.

Pieniä tekoja, jotka edesauttavat torjumaan hävikin muodostumista ovat muun muassa että tuotteet aseteltaisiin esille niin, että puuttuvat tuotteet voisi havaita helposti ja poistaa tyhjäät vaateripustimet. Tämän lisäksi roska-asiat olisi hyvä tarkastaa sopivin väliajoin, ettei niihin ole kätkeytynä tuotteita tai hälyttimiä. Liikkumisen ja näkyvyyden myymälässä tulisi olla hyvä, jotta myymälään ei jäisi paikkoja vääränlaista käyttäytymistä varten. Sovituskoppien rakenteisiin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Koppien tulisi olla oikealla tavalla suojaavat asiakkaan näkökulmasta, mutta kuitenkin niin että myymälähenkilökunnalle jää hieman valvontavaraa kopin alaosaan. Asiakas tulee huomioida heti hänen astuessa myymälään tai kun hän on myyjän lähettyvillä. Huomioiminen voi olla pelkkä katsekontakti, tärkeintä on että asiakkaalle muodostuu olo siitä, että hänet on huomattu. Tämä myös sen takia asiakkaan ollessa varas, eikä hän haluaisi tulla huomatuksi.

Yhteenvedona voitaisiin todeta, että hävikinhallinnan tehostamiseksi henkilökunnalle tulisi järjestää kertauskoulutusta koskien myymälän turvallisuutta ja hävikin estämistä. Tämän lisäksi myymäläpäällikön tulisi kerrata henkilökunnalleen, kuinka arjen pienet teot, monipuolinen asiakaspalvelu ja huolellisuus näkyvät positiivisesti taistelussa hävikkiä vastaan. Myymälöille maksetaan vartiointipalveluista, joten niitä tulisi oikeaoppisesti hyödyntää kaikissa epäilyttävissä tilanteissa. Niin myymälätyöskentelyssä kuin inventaarion laskennassa tulisi käyttää vastuualueita, jolloin työntekijät suhtautuisivat työhönsä motivoituneempina. Vaikka suurimmaksi uhaksi hävikin muodostumisessa koetaan ulkopuolinen varkaus, on sen tärkein vastus ja ehkäiseminen myymälän sisältä lähtevä oma toiminta, johon osallistuu jokainen työntekijä. Tähän lasketaan niin koko- kuin osa-aikaiset työntekijät, tärkeimpänä suunnannäyttäjänä omalla esimerkillään työskentelevä myymäläpäällikkö.

## 5.2 Jatkotutkimukset

Saatua aineistoa on mahdollista laajentaa ja syventää jatkotutkimuksilla. Tutkielmaan käytettävät resurssit ovat kuitenkin rajallisia, tämän takia tutkimusongelma on maltillisesti rajattava ja muut kiinnostavat aiheet siirrettävä seuraaviin mahdollisiin tutkimuksiin.



Myyvälässä käytettäviin maksukortteihin vaikuttaa tällä hetkellä suuresti eurooppalaisten pankkien, Euroopan keskuspankin ja Euroopan komission muodostama maksuliikennealue (Single Euro Payments Area, SEPA), joka on tullut vaiheittain voimaan alkaen vuodesta 2008. Näkyvin vaikutus kuluttajalle on tästä ollut sirullisten korttien käyttöönotto, eli maksukuitin allekirjoittamisen sijaan maksu vahvistetaan tunnusluvun näppäilyllä. (Rämö 2011, 100.) Tällöin maksukortti ei käy enää myyjän käsissä, jolloin on mahdotonta kontrolloida onko kortin haltija sekä ostaja yksi ja sama henkilö.

Pankkikortteihin liittyy takuu, tarkoittaen sitä, että pankki takaa maksun kaupalle korttita-  
pahtumasta, mikäli myymälä on noudattanut maksamiseen liittyviä ohjeita. Tämä takuu kuitenkin raukeaa, jos esimerkiksi ostos jaetaan useaksi eri maksuksi, jotta vältetään henkilöllisyyden tarkistamiselta. (Rämö 2011, 100-101.) Kaupan myyjien tulisikin olla tietoisia maksukorttien oikeasta hyväksymisestä. Hävikkitutkimuksen laajentaminen maksutapahtumien ja kassakäyttötymisen tutkimiseen ja sitä kautta mahdollisten rahallisten kasserojen jatkotutkimus olisi varmasti hyödyllinen kohde. Tähän kuuluisi myös tapahtumat myyntiajan ulkopuolella eli tilitettävien kassarahojen ja mahdollisten arvokuljetusten suhteen oikea toimiminen.

Myyvälässä tapahtuvia tuotehävikkejä voisi laajentaa koskemaan myös toimitusketjussa tapahtuvia hävikkejä, tällöin otettaisiin mukaan tukun toiminta. Tämän opinnäytetyön tutkittavana otoksena oli kymmenen Bestseller Retail Finland Oy:n myymälää. Jatkotutkimuksissa voitaisiin otoskokoa laajentaa koskemaan kaikkia BSR:n omistuksessa olevia liikkeitä. Tällöin laadullisen tutkimuksen toteutus olisi tosin erittäin haasteellista otoskoon ollessa melko suuri. Nyt saatuja tuloksia voisi myös verrata tekemällä vastaava tutkimus Name It -lastenvaateliikkeille, jotka olivat tässä tutkielmassa rajattuna pois. Yhden tutkimuksen loppu onkin usein seuraavan tutkimuksen alku.

## Lähteet

### Kirjat ja painetut julkaisut

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vaajakoski: Vastapaino.

Beck, A. & Peacock, C. 2009. New Loss Prevention; Redefining Shrinkage Management. Great Britain: Palgrave Macmillan.

ECR Finland ry:n käännöstyöryhmä. 2001. Yhteistyömalli hävikin vähentämiseksi jakeluketjussa/Introducing a Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain. Helsinki: ECR Finland.

Fischer, R. & Janoski, R. 2000. Loss prevention and security procedures. United States of America: Butterworth-Heinemann.

Hammond, R. 2011. Smart Retail. 3. painos. Great Britain: Pearson Education Limited.

Hayes, R. 2007. Retail Security and loss prevention. 2. painos. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Koskinen, M. & Lalla, M. 2002. Opas myymälärikollisuuden torjuntaan. Kaupan Keskusliiton julkaisu. Helsinki: Edita.

Rämö, S. 2011. Retail Kaupan työt ja toiminta. 3.-4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi.

### Sähköiset lähteet

Arpajaisvero. 2011. Vero. Viitattu 12.5.2012.

[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Henkiloasiakkaan\\_tuloverotus/Palkka/Arpajaisvero%2819431%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Palkka/Arpajaisvero%2819431%29)

Erikoiskauppa. 2012. Kauppa. Viitattu 10.5.2012.

[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat/erikoiskauppa](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/erikoiskauppa)

Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. 2012. Kauppa. Viitattu 10.5.2012.

[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta)

Toimialat. 2012. Kauppa. Viitattu 10.5.2012.

[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat)

Valvontapeilit. 2012. Lohikari Oy. Viitattu 17.5.2012.

[http://www.lohikari.fi/product\\_catalog.php?c=245](http://www.lohikari.fi/product_catalog.php?c=245)

Julkaisemattomat lähteet

Bestseller Retail Finland Oy:n kirjanpidon tuloslaskelma, 1.1.2011-31.12.2011.

Bestseller Retail Finland Oy:n myymälöiden vuokrasopimukset.

Rinne, H. 2007. Vähittäiskaupan hävikinhallinnan toteutuksen kriittiset menestystekijät turvallisuusalan asiantuntijoiden näkemysten valossa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Lepävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Tuomainen, S. 2012. HR-responsiblen haastattelu 24.2.2012. Bestseller Retail Finland Oy. Helsinki.

Welcome To Bestseller -vihkonen. 2006.

## Kuviot

Kuvio 1: Vähittäiskaupan toimitusketjun hävikki (Mukautettu: Rinne 2007, 14). .....	8
Kuvio 2: ”Haluttujen tuotteiden” määritelmiä (Beck ym. 2009, 52). .....	11
Kuvio 3: Varkauskolmio (Mukailtu: Fischer ym. 2000, 63). .....	13
Kuvio 4: Järjestelmällinen lähestymistapa hävikin vähentämiseksi (ECR Finland ry 2001, 15). .....	14
Kuvio 5: Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus suhteessa kysymysten avoimuuteen (Tuomi ym. 2002, 80). .....	18
Kuvio 6: Kyselyyn vastanneiden työvuorojakauma myymälässä .....	22
Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden BSR:n työntekijöiden mielipide varkauksista myymälässä .....	23
Kuvio 8: Kyselyyn vastanneiden BSR:n työntekijöiden mielipidejakauma myymälässä toteutuvista varkauksista .....	23

## Taulukot

Taulukko 1: Tutkittavien myymälöiden inventaarioerot ajalta helmikuu 2009-tammikuu 2012 (Bestseller Retail Finland Oy:n kirjanpidon tuloslaskelma 1.2.2009-31.1.2012).	19
Taulukko 2: Hävikkiä aiheuttavat tekijät myymälässä .....	24
Taulukko 3: Hävikkiä estävät tekijät myymälässä .....	27

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomakkeen saatekirje .....	39
Liite 2: Sähköinen kyselylomake .....	40

## Liite 1: Kyselylomakkeen saatekirje

10.4.2012  
Helsingissä

### Kyselylomake henkilökunnalle myymälän hävikistä

Hyvä myymäläpäällikkö/myyjä,

olen liiketalouden opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta "Hävikin vaikutus yrityksen liiketoimintaan vaatteiden vähittäismyynnissä."

Käsittelen työssäni vain itse myymälässä tapahtuvaa hävikkiä. Näin ollen olen rajannut siitä pois toimitusketjussa tapahtuvan hävikin ja rahalliset kassaaerot. Myymälässä ilmenevä hävikki voi johtua monista eri asioista, esimerkiksi varkauksista, virheistä inventaariolaskennassa tai IT-ongelmista.

Työssäni tutkin Bestseller Retail Finland Oy:n omistuksessa olevia myymälöitä. Olen laskenut myymälöiden kokonaisinventaarioerot kolmen vuoden ajalta (1.2.2009 - 31.1.2012), ja näiden perusteella valinnut tutkimukseen mukaan ne kymmenen liikettä, joista laskujeni mukaan puolella on eniten inventaarioeroa ja toisella puolella vähiten. Linkki kyselylomakkeeseen lähetetään yhdelle myymäläpäällikölle ja yhdelle myyjälle per liike. Myymäläpäälliköt ovat näiden kymmenen liikkeen vastuuhenkilöitä, myyjät olen valinnut sattumanvaraisesti 30-tuntilaisten työntekijöiden joukosta. Työn onnistumisen kannalta, on tärkeää että sinä myymäläpäällikkönä/myyjänä vastaisit huolellisesti kaikkiin kyselylomakkeen kysymyksiin. Vastaamiseen menee 10-15 minuuttia. Valmiissa opinnäytetyössä ei kyselyssä mukana olevat liikkeet tai vastaajat ole tunnistettavissa yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Jotta itse tiedän kunkin myymälän henkilökunnan jäsenen vastanneen, käytäthän lomakkeessa myöhemmin mainittua myymäläkoodia tunnistusta varten.

Vastaathan kyselyyn perjantaihin 20.4.2012 mennessä.

Kiitos paljon yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,  
Tiia Enckell

## Liite 2: Sähköinen kyselylomake

### Kyselylomake henkilökunnalle myymälän hävikistä

#### Taustatiedot

Myymääläkoodi

Kuinka kauan olet työskennellyt  
Bestseller Retail Finland Oy:llä?

Asema työpaikalla

Myyjä

Myymäälöpäällikkö

Missä vuoroissa työskentelet eniten?

Aamu ja päivä

Päivä ja ilta

Arkisin

Viikonloppuisin

1.

Tiedätkö, mitä sinua koskevia turvallisuusohjeita on myymälässäsi?

Kyllä

En

En tarpeeksi

Luettele niitä:

2.

Tiedätkö, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia sinulla on ottaessasi kiinni varkaan? (työpaikan sisäisen tai ulkoisen varkaan)

Kyllä

En

En tiedä tarkkaan



Luettele niitä:

3.

Minkälainen tuntuma sinulla on varkauksista, varastetaanko myymälässäsi? (sisäisesti tai ulkoisesti)

- Ei varasteta
- Varastetaan kerran kuukaudessa
- Varastetaan kerran viikossa
- Varastetaan kerran päivässä
- Varastetaan useasti päivittäin

4.

Vaikuttaako lasketun inventaarion erotulos mielestäsi työyhteisösi ilmapiiriin, esimerkiksi tsemppaavasti/masenttavasti?

- Ei
- Kyllä

Jos vaikuttaa, miten?

5.

Mikä tekijät mielestäsi nykyään aiheuttavat hävikin muodostumisen myymälässäsi? Valitse niin monta kohtaa kuin koet tarpeelliseksi. Vastaathan tämän jälkeen lisäkysymyksiin niistä kohdista, jotka valitsit.

1. Henkilöstön koulutuksen puute taistelussa hävikkia vastaan
2. Henkilöstön motivaation puute taistelussa hävikkia vastaan
3. Huonosti organisoitu toiminta liikkeessä
4. Huono toimintamalli inventaariossa (käytännön epäkohtia inventaarion laskemisessa, jotka heijastuvat inventaarion erotuloksiin)
5. IT-ongelmat (laskujen lähetyks/vastaanotto)
6. Ulkoinen varkaus
7. Sisäinen varkaus
8. Väärät tuotemäärät toimituksissa
9. Huolimattomuus
10. Jokin muu

1. Mitä puutteita myymäläkoulutuksessa mielestäsi on:

2. Mikä mielestäsi aiheuttaa huonon motiivoinnin:

3. Missä asioissa tämä käy mielestäsi ilmi:
4. Mitkä asiat koet olevan ongelmakohtina (esim. huonot laitteet, keho organisointi inventaarion laskemisessa) ja miten tämä vaikuttaa inventaariin:
5. Millaiset IT-ongelmat ja miten ne aiheuttavat hävikkiä:
6. Mitkä asiat koet olevan ongelmakohtina (esim. sovituskopit, sisäänkäynnit, henkilökunnan vähyys, huono näkyvyys myymälässä) ja miten tämä vaikuttaa hävikin muodostumiseen:
7. Koetko tämän olevan iso ongelma myymälässäsi ja vaikuttaako työtovereiden epäily työilmapiiriin:
8. Tapahtuuko tätä usein myymälässäsi:
9. Mitä asioita lasket kuuluvaksi huolimattomuuteen:
10. Mikä:

6.

Mitkä tekijät mielestäsi nykyään estävät hävikin muodostumisen myymälässäsi? Valitse niin monta kohtaa kuin koet tarpeelliseksi. Vastaathan tämän jälkeen lisäkysymyksiin niistä kohdista, jotka valitsit.

1. Henkilöstön hyvä koulutus taistelussa hävikkiä vastaan
  2. Henkilöstön motivoitunut asenne taistelussa hävikkiä vastaan
  3. Hyvin organisoitu toiminta liikkeessä
  4. Hyvä toimintamalli inventaariorissa
  5. Oikeat tuotemäärät toimituksissa
  6. Vartiointipalvelut
  7. Jokin muu
1. Kuinka usein tällaisia koulutustalopastusta annetaan henkilökunnalle:

2. Mikä motivoi sinua työskentelemään hävikkiä vastaan:
3. Missä asioissa tämä käy mielestäsi ilmi:
4. Mitkä asiat mielestäsi ovat ratkaisevia toimivassa inventaarion laskemisessa:
5. Koskevatko oikeat määrät sekä tukun että muiden liikkeiden läheyyksiä:
6. Mitkä vartiointipalvelut mielestäsi edesauttavat hävikin torjunnassa:

10. Mikä:

7.

Onko myymälässäsi käytössä valvontapeilejä, esim. nurkissa? ?

- Kyllä
- Ei

Onko myyjillä vastuualueita (tietty alue myymälästä/tietyt tuotteet)?

- Kyllä
- Ei

Onko myyjillä vastuualueita inventaarion laskemisessa?

- Kyllä
- Ei

Onko työvuoroja "ryhmitelty", esim. 1h kassalla, 1h valtina sovituskopeilla, 1h tuotteiden järjestelyä myymälässä

- Kyllä
- Ei

8.

Vapaa kommentointi aiheeseen liittyen

Tietojen lähetyks

Tallenna

**Tarkistathan vastanneesi kaikkiin tarvittaviin kohtiin. Kiitos osallistumisestasi!**

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, [www.e-lomake.fi](http://www.e-lomake.fi)